

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016–2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jana Kultová

Leadership v manažerské praxi

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: doc. Dr. Milan Beneš

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2016-2018

DIPLOMA THESIS

Jana Kultová

Leadership in managerial practice

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor:

doc. Dr. Milan Beneš

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28. 2. 2018

Jana Kultová

Anotace

Leadership může pomoci ke zvýšení výkonnosti podniku, a je otázkou, jak je ve zkoumané společnosti NES využíván, a zda může být jeho úroveň zlepšena. Předpokládám, že určité návyky a povědomí o vlastním leadershipu má každý manažer společnosti, ale praxe často ukazuje značné podceňování přístupu při využívání leadershipu, a tím i k efektivnímu řízení společnosti. Právě slabá stránka managementu v oblasti leadershipu negativně ovlivňuje výkonnost celé společnosti.

Změřit a nastavit vyvážený přístup manažerů k využívání leadershipu je cílem této práce. Záměrem je aplikovat teorii leadershipu na vzorek manažerů ve společnosti NES, která podniká v konzultačním segmentu trhu, kde je hlavním výrobním nástrojem lidský jedinec, zjistit stav úrovně leadershipu ve společnosti formou dotazníkového šetření, a na základě výsledků šetření doporučit vhodné kroky vedoucí ke zvýšení výkonnosti společnosti, za pomoci popsané teorie leadershipu.

Klíčová slova

Delegování, efektivita, leader, leadership, manažer, osobnost, ovlivňování, sebepoznání, schopnosti, vyváženost.

Annotation

Leadership can help improve corporate business performance of the company, and the question is how the leadership is being used in investigated company NES, and whether its level can be improved. It is assumed that each manager has specific habits and awareness of his or her own leadership, but the practice often shows significant underestimated approach to use leadership, with a negative impact to effective management of the organization. This weakness of the management members can affect the performance of the entire enterprise.

The aim of this thesis is to provide a versatile approach to managers in the use of leadership reinforcement. Leadership theory is applied to the sample of company executives who deals with described consulting business, in which the main production tool is the human individuals. Leadership level status in the company's managers is determined by the questionnaire. Based on the results of the survey, appropriate steps are recommended to increase the company's performance by improving leadership.

Keywords

Ability, delegation, effectivity, influencing, leader, leadership, manager, personality, self-knowledge, versatility.

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 HISTORIE VŮDCOVSTVÍ.....	10
1.1 Filosofická východiska vůdcovství.....	10
1.2 Významní myslitelé na téma vůdcovství	12
2 LEADERSHIP	15
2.1 Pojem leadership.....	15
2.2 Poslání leadershipu	17
2.3 Vymezení leadershipu vůči managementu	19
3 VÝVOJ TEORIÍ LEADERSHIPU	22
3.1 Teorie rysů	22
3.2 Behaviorální teorie.....	23
3.3 Kontingenční teorie.....	26
3.3.1 Situační leadership.....	26
3.3.2 Teorie cesty k cíli	27
3.3.3 Model vyváženého leadershipu	28
3.4 Teorie zaměřené na ovlivňování.....	31
3.5 Teorie participativního leadershipu	34
3.6 Teorie autentického leadershipu	36
3.7 Teorie servant leadershipu	39
4 OSOBNOST LEADERA.....	42
4.1 Rysy vůdčí osobnosti	42
4.2 Schopnosti vůdčí osobnosti	43
4.3 Vliv vůdčí osobnosti	45
4.4 Efektivita vůdčí osobnosti	47
PRAKTICKÁ ČÁST	49
5 REALIZACE ŠETŘENÍ.....	49
5.1 Charakteristika společnosti NES	49

5.2	Analýza stavu výkonnosti	50
5.3	Výzkumné předpoklady	52
5.4	Popis zkoumaného vzorku	53
5.5	Metoda výzkumu	54
5.5.1	Proces sběru dat a hodnotící metodika	55
5.5.2	Oblasti šetření	56
5.6	Analýza výsledků šetření	57
5.6.1	Úvodní workshop	58
5.6.2	Protikladné přístupy k leadershipu	59
5.6.3	Sebepoznání leadera	61
5.6.4	Osobní styl ovlivňování	64
5.6.5	Proces delegování	68
5.7	Shrnutí výsledků šetření	71
5.7.1	Vyhodnocení výzkumných předpokladů	72
5.8	Návrhy a doporučení	73
ZÁVĚR		76
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		78
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK		82
SEZNAM PŘÍLOH		83

ÚVOD

Management obchodně dodavatelské organizace NES je zodpovědný akcionářům podniku za to, že zajišťuje výkonnost podniku a zhodnocování jejich investic. Naplnění tohoto základního podnikatelského cíle není možné bez kvalitního managementu, který musí nastavit a realizovat vhodnou podnikatelskou strategii včetně výběru kvalitních lidských zdrojů a jejich efektivního vedení. Pokud se zaměříme na výkonnost managementu, měla by být na velmi vysoké úrovni z pohledu řízení nejen celého podniku, ale každého jednotlivce v manažerské pozici, který musí být především leaderem. Ten, kdo umí být leaderem, může být neocenitelným manažerským nástrojem pro zajištění výkonnosti podniku, opravdovým motivátorem pro své okolí, a zodpovědným manažerem.

Když člověk ve svém kariérním žebříčku dosáhne manažerského postu, nebo se stane leaderem, objeví nový svět problémů, typických pro společnosti všech velikostí, které mají dopad na jejich výkonnost. Měl by uplatňovat zásady vedení založené na principech, jak na osobní, mezilidské, tak na manažerské a organizační úrovni, a tyto přirozené principy dodržovat. Žádný leader si nemůže dovolit podcenit fakt, že osobní a organizační integrita jsou navzájem propojené. Nemůže si dovolit ztratit ze zřetele poslání a společně sdílenou vizi.

Má-li leader jasnou vizi a představu, kam by měly věci v budoucnu směřovat, jeho dalším úkolem je inspirovat lidi kolem sebe. Pokud dokáže jasnou vizí kolegy přitáhnout na svou stranu, nadchnout je pro něco velkého, má dobrou pozici k dosažení vynikajících výsledků v jakékoliv společnosti.

Jestliže společnost přestane růst ve svých ekonomických ukazatelích, může se jednat o ztrátu motivace klíčových manažerů, ztrátu jejich víry v dosažení společných cílů, a hlavně ztrátu víry ve vlastní vedení. Může se jednat o podcenění role leadershipu ve společnosti na všech úrovních. V případě, že organizace nemá opravdu výjimečného leadera, kterého lidé následují pro to, kým je a co představuje, musí jeho roli nahradit celý manažerský tým.

Cílem diplomové práce je zjistit, jaká je úroveň a kvalita leadershipu ve společnosti NES. Základní informace o stávající výkonnosti společnosti budou čerpány z interních dokumentů. Poté bude, na základě dotazníkového šetření zjištěno, zda jsou řídicí pracovníci skutečnými leadery, zda dokáží vyváženě vést své podřízené, řídit je a motivovat. Podle výsledků šetření bude navržen vhodný postup k dosažení vyšší výkonnosti řídicích pracovníků, a tím i celé společnosti.

Téma leadershipu je pro mě osobně velice inspirující, protože se jedná o oblast strategického řízení lidských zdrojů, která má zásadní dopad na výkonnost manažerů i společností, zvláště těch, které podnikají ve službách. A protože společnost NES sleduji již delší dobu, má pro mě tato práce, a zvláště její konkrétní výsledky, vysokou přidanou hodnotu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 HISTORIE VŮDCOVSTVÍ

Již od vzniku civilizace se v životě lidí uplatňovaly vůdčí osobnosti, ať už to byl kmenový náčelník, král, císař či názorový vůdce. Ve dvacátém století se vědci po celém světě začali zabývat tímto fenoménem. Základy pro studium jim poskytly především spisy řeckých filosofů.

1.1 FILOSOFICKÁ VÝCHODISKA VŮDCOVSTVÍ

Platón, řecký filosof, pedagog a matematik, je považován za jednoho z největších a nejvlivnějších myslitelů všech dob. Jedním z jeho nejvýznamnějších žáků byl všestranný vědec Aristotelés.

Platón (427 – 347 př. n. l.) se domníval, že v každé společnosti i v každé době žijí v podstatě tři skupiny lidí, které mají od přirozenosti jiné touhy a potřeby a které se odlišují svou mentalitou:

- první skupinu tvoří lidé, jejichž osobním rysem je žádostivost (tzv. lidé se železnou duší). Chtějí především uspokojovat své touhy a potřeby, vlastnit majetek a mít rodinu. Mohou být dobrými řemeslníky a pracovat ve prospěch obce. Pro vládu se nehodí, protože dávají přednost svým vlastním touhám a zájmům před dobrem obce i před spravedlností,
- druhou skupinu tvoří lidé, kteří dokáží bránit městský stát (tzv. lidé se stříbrnou duší). Jsou vedeni ideálem statečnosti, důležité je pro ně jak vzrušení z boje tak odhodlání riskovat svůj život pro slávu a uznání. Majetek, bohatství, rodina nebo děti jsou pro ně méně důležité. Pro vládu se nehodí, protože jim chybí pochopení komplexnosti a spravedlnosti,

- třetí skupinu tvoří lidé, kteří vládou svým rozumem (tzv. lidé se zlatou duší). Umí vládnout především sami sobě, vyznávají moudrost a spravedlnost. Neměli by mít majetek ani rodinu, bude tak dosaženo toho, že obecné dobro bude mít přednost před vlastním prospěchem. Pro vládu se hodí nejlépe.¹

Platón předpokládal, že jen společnost řízená ideálním vládcem či vůdcem, může prosperovat a rozvíjet se. Jen v dobré společnosti se může dařit výchově, umění, kultuře a lidé mohou dosahovat osobního štěstí. Cílem každého by proto mělo být směřování k dokonalé společnosti, kde individuální dobro a obecné dobro spolu úzce souvisí.

Platónovu představu o ideálním uspořádání společnosti dále rozvíjel **Aristotelés** (384 – 322 př. n. l.). Vyjadřoval přesvědčení, že vládnout má ten, kdo je osobně zdatný a dokonalý, a kdo nejvíce přispěje k naplnění účelu státu. V čele vlády upřednostňoval jedince z urozenější vrstvy, zároveň ale neomezoval přístup občanům z jiných sociálních vrstev. Na rozdíl od Platóna, podle kterého má v čele státu stát filosof, Aristotelés uznává, že existuje více vhodných vlád. Podle toho, kdo vládne, rozlišuje právní formy státu:

- monarchie, kde vládne jedinec ve prospěch všech občanů,
- aristokracie, kde vládne skupina jedinců z urozenější vrstvy ve prospěch všech občanů,
- politeia, kde vládne většina svobodných jedinců ve prospěch všech občanů,

nepřijatelné formy vlády jsou:

- tyranie, kde vládne jedinec s ohledem na svůj prospěch,
- oligarchie, kde vládne skupina jedinců z nejbohatší vrstvy s ohledem na svůj prospěch,

¹ BENDL, S. et al. *Vychovatelství – Učebnice teoretických základů oboru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 56-57. ISBN 978-80-247-4248-9.

- demokracie, kde vládne většina nemajetných jedinců s ohledem na svůj prospěch.²

Aristotelés chápal vládce jako služebníka zákona. Vládce, který odmítá respektovat zákon a vládne jen ve svůj prospěch, je tyranem, kterého je třeba odstranit. V čele státu by měl být vládce, monarcha, který je spravedlivým panovníkem pro svůj lid. Jeho posláním je služba veřejnému zájmu a odpovědnost za budoucnost celého společenství.

Antický svět byl zaměřen především na hledání ideálních vlastností, které by člověk měl mít. Na základě tohoto poznání pak byly specifikovány důležité rysy osobnosti, které předurčují jedince k tomu, stát se úspěšným vládcem.

1.2 VÝZNAMNÍ MYSLITELÉ NA TÉMA VŮDCOVSTVÍ

Otázkou, co dělá vládce zdatnými a úspěšnými, se od té doby začala zabývat řada autorů. Ve svých dílech se věnovali zkoumání zvláštních vlastností vládců či vůdců, proč je ostatní následují, poslouchají jejich příkazy a uznávají jejich moc.

Pro svoji dobu charakteristické dílo *Vladař* napsal italský filosof a politik **Niccola Machiavelli** (1469 – 1527). Ve svém spise se zabývá otázkou, jakými způsoby se dá vláda získat a jak si moc udržet. Dílo vychází z praktických a reálných skutečností a má sloužit jako příručka pro panovníka. Ideální panovník podle něj nemá být jen dobrý, ale musí umět být i krutý. Má se jevit jako dokonalý a být nositelem těch nejlepších vlastností. Mít jen dobré vlastnosti je ale v rozporu s lidskou přirozeností, a proto musí být panovník rozumný a vyvarovat se vlastností, pro které by mohl přijít o vládu. Musí umět vyvolat zdání upřímného, věrného, lidského a zbožného člověka.

² FRIČ, P. a kol. *Vůdcovství českých elit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 54-65. ISBN 978-80-247-2563-5.

Ve vztahu k lidu musí umět zhodnotit situaci, využít vhodných prostředků a přizpůsobit se daným podmínkám.³

Politické myšlení té doby významně ovlivnil anglický filosof **Thomas Hobbes** (1588 – 1679) svým dílem *Leviathan*. Jako vůbec první přišel s myšlenkou společenské smlouvy. Vychází z představy, že na počátku vývoje společnosti existoval přirozený stav. V tomto stavu vládne právo silnějšího, absolutní svoboda a egoismus, lidé mohou jednat podle svého přání a zmocňovat se všeho, čeho se jim zachce. Tento stav je však dlouhodobě neudržitelný a jeho důsledkem je vznik společenské smlouvy. Podle ní se má každý vzdát části svých přirozených práv a ponechat si jen tolik svobody, kolik jí je ochoten poskytnout druhým. Plnění smlouvy a její vymahatelnost je v moci státu, jednoznačně řízeném absolutním panovníkem. Ten v roli silného vůdce staví na vlastním rozumu, chytrosti a moudrosti. V zájmu každého jedince je pak tomuto panovníkovi předat všechna práva a kompetence a on se již postará o život v míru a bezpečí.⁴

Do politické filosofie zasáhl svým dílem *Dvě pojednání o vládě* anglický myslitel **John Locke** (1632 – 1704). V prvním pojednání se zabývá problémem dědičného práva králů, jakožto vládců nad ostatními lidmi, jejichž moc je odvozena od Adama, prvního Bohem stvořeného člověka. V druhém pojednání řeší otázku pozitivní teorie vlády. Je přesvědčen, že lidé jsou ve své přirozenosti svobodní a vzájemně si rovni. Nikdo nesmí být podřízen moci druhého, aniž by k tomu dal sám souhlas. Jedinou možností, jak se odpoutat od této přirozené svobody, je spojit se s ostatními pro dobro celku a společenskou smlouvou ochránit práva, majetek a svobodu lidí ve společnosti.

³ HOŘÁNKOVÁ, K. *Machiavelli: Pojetí státu v sevření italské renesance* [online]. © 10. 11. 2005 [cit. 2017-11-30]. Dostupné z: <http://www.e-polis.cz/clanek/machiavelli-pojeti-statu-v-sevreni-italske-renesance.html>

⁴ MAŠKOVÁ, D. *Hobbes: Leviathan* [online]. © 25. 5. 2006 [cit. 2017-11-30]. Dostupné z: <http://politologie.blog.cz/0605/hobbes-leviathan>

Vládu nad společností pak ustanovuje souhlas většiny, může se jednat o vládu krále a jeho dědiců, skupiny oligarchů nebo demokratického shromáždění.⁵

Mnoho významných filosofů, vojevůdců a politiků přispělo svými činy či myšlenkami k rozvoji tématu vůdcovství. Na místě je tedy otázka, co přesně vůdcovství je. V literatuře se termín vůdcovství vyskytuje zřídka, častěji zůstává zachován jeho anglický výraz „leadership“.

⁵ *John Locke, otec klasického liberalismu I* [online]. © 19.3. 2015 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://www.mises.cz/clanky/john-locke-otec-klasického-liberalizmu-i-anarchie-a-prirodzeny-stav-1710.aspx>

2 LEADERSHIP

Snahou naprosté většiny společností je mít ve svých řadách takové řídicí pracovníky, jejichž pracovní styl motivuje a inspiruje ostatní manažery a zaměstnance. Takové, které je možné označit jako leadery. Dobrý leader dokáže dostát svému předsevzetí, ať už se pohybuje v jakékoli sféře, ať už má jakékoli cíle. Je jedno, zda je to byznysmen nebo rodič, učitel nebo vedoucí oddělení. Důležité je, zda je vzorem pro ostatní.

2.1 POJEM LEADERSHIP

Základem anglického pojmu „leadership“ je anglosaské slovo „laed“. V českém překladu znamená silnici nebo pěšinu. Šířeji bylo toto slovo používáno pro „trasu, kterou lidé po takové pěšině nebo silnici urazí.“ Člověk, který určoval směr této trasy - na souši tím, že kráčet v čele, na moři jako kormidelník, byl považován za vůdce.

Leader, v českém překladu vůdce, ale částečně také vedoucí, je člověk, kterého lidé chtějí následovat, protože sami chtějí, ne proto, že musí. Je to člověk, který má vizi, určuje směr a zná cestu kudy jít. Je tím, kdo vede, stimuluje, inspiruje a motivuje ostatní lidi na cestě k vyššímu cíli.⁶

Od slova leader bylo odvozeno slovo leadership, v českém překladu vůdcovství či vedení. Vzhledem k více než stoletému zájmu vědců o zkoumání leadershipu vzniklo nesčetné množství jeho definic.

Podle **Hemphilla a Coonse** je leadership „*chováním jedince [...] směřujícím aktivitu skupiny ke sdílenému cíli.*“⁷ Toto vymezení se týká jen toho, jak jedinec ovlivňuje chování druhých lidí. V obecnější definici **Smircich a Morgan** zdůrazňují, že nejde pouze o ovlivňování chování druhých, ale o celkové ovlivňování druhých lidí.

⁶ PROCHÁZKA, J., M. VACULÍK a P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 13. ISBN 978-80-247-4646-3.

⁷ HEMPHILL, J. K. and A. E. COONS. In: YUKL, G. A. *Leadership in Organizations*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2008, p. 3. ISBN 0132424312.

Tvrdí totiž, že leadership je „realizován v procesu, ve kterém jedinec nebo více jedinců uspějí ve snaze orámovat a definovat realitu ostatních.“⁸ Jde o to, že leader přichází s výkladem situace, jeho následovníci tento výklad přijímají a přizpůsobují mu své chování.

Vývoj definice leadershipu pokračuje v závislosti na tom, jak se vyvíjí přístup vůdce k vedenému člověku. Ten již není pouze pasivním objektem vedení, ale aktivním činitelem celého procesu. Poukazuje na to definice **Jacobse a Jaquese** vnímající leadership jako „proces dávající smysl skupinové snaze a způsobující, že členové skupiny chtějí vynaložit úsilí potřebné k dosažení cíle.“⁹ Podobný pohled na leadership má také **Drath a Paulus**, definují ho jako „proces dávání smyslu tomu, co lidé společně dělají tak, že tomu porozumí a ztotožní se s tím.“¹⁰

Další posun ve vnímání pojmu leadership vidíme u **Hogana a Kaisera**. Na leadership pohlíží jako na „schopnost vytvářet a udržovat skupinu, která vzhledem ke svým konkurentům podává relativně dobrý výkon“.¹¹ To znamená, že již nesledují pouze osobu, skupinu nebo proces, ale jsou zaměřeny na samotný výsledek.

Z českého pohledu definují leadership **Lukas a Smolík**. Vůdcovství vnímají jako pozici jedince v hierarchii, charakteristiku a způsob chování jedince, vztah mezi lidmi či sociálními skupinami. Pozornost je zde zaměřena na osobu, její postavení ve skupině a vztah k ostatním členům skupiny. Definice proto vystihuje spíše osobu leadera než samotný leadership.¹²

⁸ SMIRCICH, L. and G. MORGAN. In: YUKL, G. A. *Leadership in Organizations*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2008, p. 3. ISBN 0132424312.

⁹ JACOBS, T. O. and E. JAQUES. In: YUKL, G. A. *Leadership in Organizations*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2008, p. 3. ISBN 0132424312.

¹⁰ DRATH, W. H. and CH. J. PAULUS. In: YUKL, G. A. *Leadership in Organizations*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2008, p. 3. ISBN 0132424312.

¹¹ HOGAN, R. and R. B. KAISER. What we know about leadership. *Review of General Psychology*. 2005, vol. 9, no. 2, p. 169-180. ISSN 1939-1552.

¹² LUKAS, J. a J. SMOLÍK. *Psychologie vůdcovství: Lídři a uplatňování moci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 75. ISBN 978-80-251-2139-9.

V současné době je leadership nejčastěji definován jako proces ovlivňování druhých směrem k dosažení společných cílů. Tedy záměrné působení vůdce na ty, kteří jsou vedeni, s cílem změnit způsob jejich chování a vzájemné vztahy. A to prostřednictvím přístupů, které vedou k podněcování iniciativy pracovníků, rozvíjení jejich potenciálu a k podpoře týmové práce a spolupráce.¹³

2.2 POSLÁNÍ LEADERSHIPU

Základem efektivního, tzn. inspirativního, smysluplného a tvořivého, vedení lidí je každodenní práce s lidmi v rámci celé organizace. Podstatné přitom je, aby lidé pochopili, jak jejich práce přispívá k úspěšnému fungování organizace.

Posláním leadershipu je podpořit a zlepšit vztahy mezi všemi stranami, uvnitř i vně organizace, které jsou zainteresovány na dosahování požadovaných výsledků, a vést je k rozvoji jejich výkonnosti.¹⁴

Ke zlepšení výkonnosti a výsledků (výkonu), může dojít odstraněním následujících bariér:

- ve znalostech a dovednostech pracovníků,
- v technických parametrech pracovního prostředí,

za současného rozvoje vlastního potenciálu jednotlivých pracovníků.

Tento přístup je možné vyjádřit pomocí jednoduché rovnice:

VÝKON = POTENCIÁL – BARIÉRY.

¹³ JAROŠOVÁ, E., D. PAUKNEROVÁ a H. LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: Koncepce, výzkumy, aplikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, s. 11. ISBN 978-80-7261-479-0.

¹⁴ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 8. ISBN 978-80-247-0882-9.

Současný leadership spočívá ve vytváření optimálních podmínek k výkonu, snaží se odstraňovat bariéry nejen okolo lidí, ale také v lidech a uvolňovat tak jejich potenciál.¹⁵

Základním předpokladem pro **rozvoj lidského potenciálu** je tedy vytvoření takových podmínek, ve kterých lidé budou vědět, co od nich organizace očekává, jak ji mohou být prospěšní a jak bude jejich úsilí oceněno. V takových podmínkách budou lidé, vedení skutečným leaderem, podávat lepší výkon, budou flexibilnější, iniciativnější či angažovanější ve své práci.

Vztah mezi účinným vedením lidí a zlepšením výkonu pracovníků je možné znázornit pomocí následující rovnice:

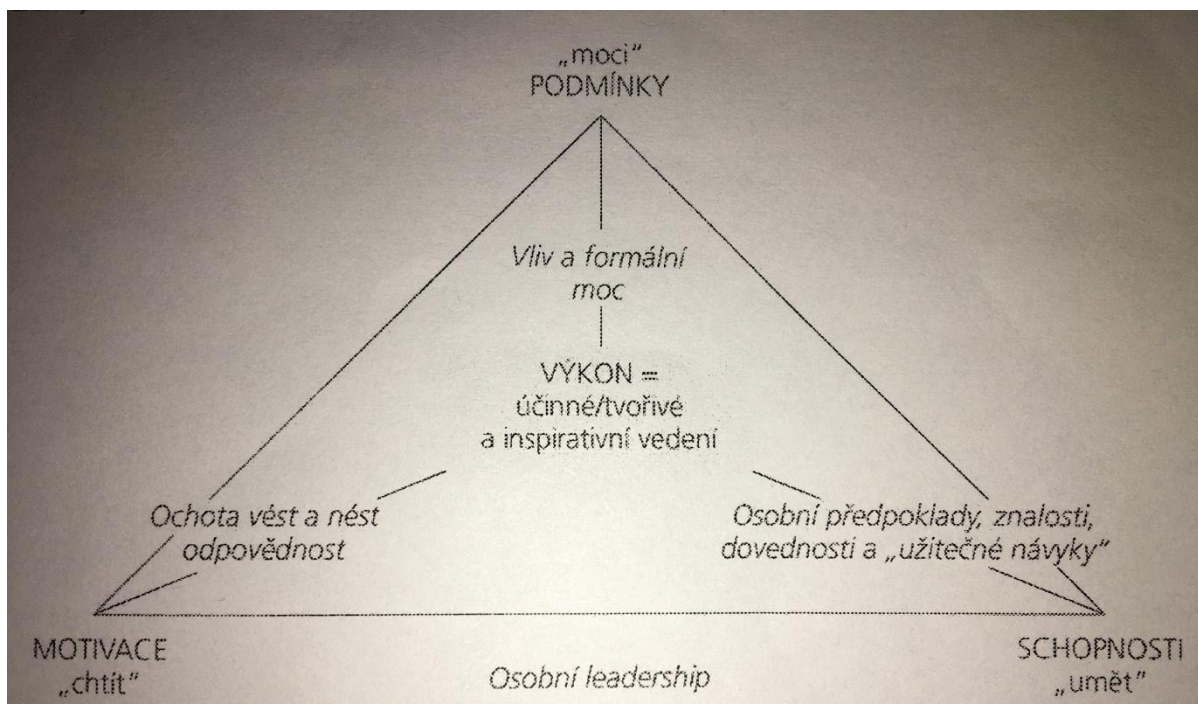
$$PV = f(M \times S \times P),$$

kterou je možné číst následovně: pracovní výkon (PV) je závislý na úrovni motivace (M), schopnosti pracovníka (S) a na podmínkách (P), které mu pro jeho práci organizace vytvoří. Jediným faktorem, který může organizace ovlivnit přímo, jsou podmínky. Motivace a schopnosti jsou závislé na osobnosti pracovníka.¹⁶

¹⁵ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 8. ISBN 978-80-247-0882-9.

¹⁶ Tamtéž, s. 9.

Obrázek 1: Faktory pracovního výkonu lídra



Zdroj¹⁷

Pracovní výkon leadera, stejně jako všech ostatních pracovníků v organizaci, je možné zvyšovat působením na jednotlivé faktory pracovního výkonu, kterými jsou motivace, schopnosti pracovníka a podmínky práce. Tím, jak na tyto faktory působit a dále je rozvíjet v zájmu jednotlivce, týmů i celku, se zabývá právě leadership.

2.3 VYMEZENÍ LEADERSHIPU VŮČI MANAGEMENTU

Klasické rozlišení mezi managementem a leadershipem provedl Kotter. **Management** definoval jako „dělání věcí správným způsobem“ a jako dosahování výkonu

¹⁷ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 9. ISBN 978-80-247-0882-9.

a očekávaných výsledků prostřednictvím příkazů a kontroly. **Leadership** proti tomu vymezil jako „dělání správných věcí“ a jako inspirování lidí prostřednictvím vizí.¹⁸

Hlavním úkolem managementu je zajištění komplexního fungování organizace, to znamená dosažení stability a co možná nejlepších výsledků. Naproti tomu leadership má zásadní roli při vyhledávání nových příležitostí, určování směru dalšího vývoje organizace a naplňování účelu její existence.

Management a leadership se vzájemně nevylučují. Ani jeden systém sám o sobě dlouhodobě neobstojí. Z hlediska organizace je prvotní vytvoření vize, a teprve od ní se odvozuje strategie, cíle a plány organizace. S využitím manažerských funkcí, jako je plánování, organizování, řízení zdrojů a kontrola, jsou pak prostřednictvím lidí, tyto cíle naplňovány. Z toho vyplývá, že pro úspěch organizace je leadership a management neoddělitelný, a to zejména v současné době.

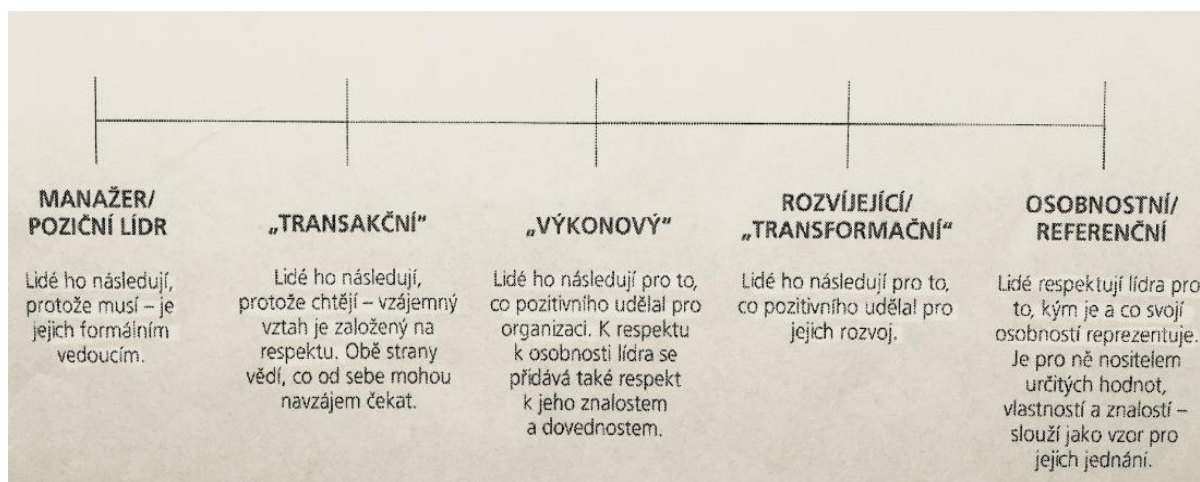
Rozdíly mezi managementem a leadershipem jsou zjevné v bezprostředním kontaktu vedoucího pracovníka s ostatními lidmi v rámci organizace. Manažer se o mezilidské vztahy primárně nestará, rozhodující je pro něj plnění zadaných úkolů prostřednictvím řízení lidí. Leader naopak na základě svého vztahu k lidem a stylu jednání s nimi získává své následovníky, kteří jsou při plnění úkolů samostatnější a uvědomělejší.

Skutečná vůdčí osobnost v sobě spojuje charakteristiku leadera i manažera. V roli leadera jde především o schopnost vytvářet vize a získávat pro jejich naplňování ostatní členy organizace, tedy uplatňovat svůj vliv. V roli manažera se pak jedná o znalost oboru a pravomoc rozhodovat, tedy využívat moc. Skutečný leader je tedy nositelem určitých hodnot, vlastností a znalostí a slouží jako vzor pro jednání ostatním členům organizace.¹⁹

¹⁸ KOTTER, J. P. *A FORCE FOR CHANGE: How Leadership Differs From Management*. 1st ed. New York: Free Press, 1990, p. 6. ISBN 0029184657.

¹⁹ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 20. ISBN 978-80-247-0882-9.

Obrázek 2: Fáze přerodu manažera v lídra



Zdroj²⁰

Změna manažera v leadera je zřetelná od úrovně výkonového leadershipu. Nejvýraznější změnu představuje ale úroveň transformačního leadershipu. Leader se již nesnaží získat následovníky, nýbrž nástupce. Svůj vliv a podporu proto směřuje k rozvoji jejich schopností tak, aby byli sami schopni vykonávat ty nejnáročnější úkoly. Vede je tedy k tomu, aby se i oni sami stali lídry.

²⁰ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 21. ISBN 978-80-247-0882-9.

3 VÝVOJ TEORIÍ LEADERSHIPU

Skutečně efektivním leaderem může být jen ten, kdo porozumí teoriím leadershipu. Jednotlivé teorie se vyvíjely postupně v několika etapách. Každá vývojová etapa rozšířila a obohatila poznatky předcházející etapy. Dobrý leader musí být schopný pochopit podstatu každé teorie, a sám si zvolit styl vedení lidí, který mu nejlépe vyhovuje.

3.1 TEORIE RYSŮ

Přibližně od 30. let 20. století byl zájem vědců v oblasti leadershipu zaměřen na otázky moci v rukou leaderů. Úsilí badatelů se tak zaměřilo na osobnost leaderů, jejich mimořádné vlastnosti a schopnosti, či na vrozené předpoklady, které z nich dělají výjimečné jedince. Vznikla tak teorie rysů, nazývaná také teorií velkých mužů. Tato teorie vycházela z představy, že lidé se leadery již rodí, sami se jimi nestávají.

Peter Northouse identifikoval **žádoucí osobnostní charakteristiky leadera**:

- inteligence: leadeři mívají vyšší inteligenci než jejich podřízení,
- sebedůvěra: leadeři bývají přesvědčeni o svých kompetencích a dovednostech, jsou sebejistí při ovlivňování druhých lidí,
- odhodlanost: leadeři bývají iniciativní, vytrvalí, dominantní, proaktivní, mají touhu dotáhnout věci do konce,
- integrita: leadeři bývají čestní a věrohodní, dosahují shody mezi svými slovy a chováním,
- sociabilita: leadeři bývají diplomatictí, přátelští a taktní, jsou citliví vůči potřebám druhých lidí.²¹

Z psychologického pohledu jde ale o velmi rozdílné předpoklady, které nelze snadno podřadit do základních strukturálních částí osobnosti.

²¹ NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 7th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2015, p. 23-26. ISBN 1483317536.

Zájem badatelů v oblasti leadershipu se postupně orientoval také na vymezení dovedností leadera. Ty je možné si na rozdíl od relativně stálých osobnostních vlastností, průběžně osvojovat a rozvíjet.

Robert Katze definoval **potřebné okruhy dovedností leadera**:

- koncepční: dovednosti potřebné pro rozhodování a plánování,
- interpersonální: dovednosti pro jednání s lidmi a jejich vedení,
- odborné: dovednosti specifické pro různé typy úkolů.²²

Z hlediska předpokladů pro účinný leadership je však vymezení těchto žádoucích dovedností nepostačující, a to proto, že jejich rozvoj a uplatnění závisí i na dalších osobnostních charakteristikách jedince. Mezi ně můžeme zařadit jak vlastní řídicí schopnosti, odborné vědomosti a zkušenosti, tak motivační profil a osobnostní rysy.

Teorie rysů nedokázala vysvětlit, proč lidé, kteří mají žádané charakteristiky leadera, se ve skutečnosti leadery nestávají. V důsledku toho se zájem badatelů přesunul od pohledu, jací leaderi jsou, k tomu, jak se chovají a co dělají, tedy k přístupům behaviorálním.

3.2 BEHAVIORÁLNÍ TEORIE

Počátky behaviorálních přístupů jsou spojeny s vymezením „klasických“ stylů leadershipu, které leader používá k ovlivňování druhých lidí. Poukazují na to, co leader dělá a jak se chová směrem k dosažení společných cílů.

Lewin, Lippit a White na základě svých výzkumů rozlišili základní styly vedení:

- autokratický: vůdce činil rozhodnutí a říkal ostatním, co mají dělat,

²² KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. 1955, vol. 33, no. 1, p. 33-42. ISSN 0017-8012.

- demokratický: vůdce podporoval skupinovou diskusi a participaci,
- laissez-faire: vůdce minimálně ovlivňoval činnost skupiny.²³

Od konce 40. let 20. století probíhaly téměř souběžně série výzkumů, na Ohio State University a University of Michigan, zaměřených na chování leaderů. Na začátku 60. let vznikl model tzv. manažerské mřížky (v originálu **Managerial Grid**), autorů Roberta Blakea a Jane Moutonové.²⁴ Od té doby byl tento model několikrát přepracován až do současné verze modelu autorů Roberta Blakea a Anne McCauley, který se nazývá **Leadership Grid**.

²³ *Sociální psychologie – interakce a komunikace* [online]. [cit. 2017-12-31]. Dostupné z: https://www.gjj.cz/sites/default/files/dokumenty/predmety/psychologie/citanka_z_psychologie/15._kapitola.pdf

²⁴ *Managerial Grid Model – Also known as Leadership Grid* [online]. [cit. 2017-12-31]. Dostupné z: <http://www.leadership-central.com/managerial-grid.html>

Obrázek 3: Management Grid / Leadership Grid



Vysvětlivky (vlastní překlad z originálu): Management Grid (manažerská mřížka), Leadership Grid (mřížka vedení lidí), The Opportunistic Styles (styly vhodné pro různé situční podmínky), The Country Club or Accommodating (leadership „venkovského klubu“), The Indifferent or Impoverished (ochuzený leadership), The Paternalistic Style (řídící styl), The Status Quo or Middle of the Road (leadership „uprostřed cesty“), The Dictatorial or Produce, Perish or Control (autoritativní leadership), The Sound or Team (týmový leadership)

Zdroj²⁵

Uvedený model rozlišuje dvě dimenze leadershipu, označené jako „zaměřenost na lidi“ a „zaměřenost na úkoly“. Na základě míry (vyjádřené na stupnici 1–9), v níž se leader zaměřuje na úkoly nebo na vztahy, rozlišuje základní styly leadershipu:

- autoritativní leadership (9,1): styl, kdy se leader soustřeďuje na úkoly, podřízené pracovníky vnímá pouze ve vztahu k výkonu,

²⁵ *Managerial Grid Model – Also known as Leadership Grid* [online]. [cit. 2017-12-31]. Dostupné z: <http://www.leadership-central.com/managerial-grid.html>

- ochuzený leadership (1,1): styl, kdy leader je charakterizován jak nízkým zaměřením na lidi, tak i na úkoly,
- leadership „uprostřed cesty“ (5,5): styl, kdy leader usiluje o vyrovnanost mezi zaměřením na lidi a zaměřením na úkoly,
- leadership „venkovského klubu“ (1,9): styl, kdy se leader stará o lidi více než o splnění úkolů,
- týmový leadership (9,9): styl, kdy se leader orientuje zároveň na vztahy i na vysoké výkonové cíle.²⁶

Model Leadership Grid představuje praktický koncept, který je používán ve vzdělávání a rozvoji manažerů po celém světě. Nepodařilo se ale prokázat jeho účinnost za všech situačních podmínek.

3.3 KONTINGENČNÍ TEORIE

Kontingenční teorie již od svého počátku upozorňují, že odlišné podmínky a situace vyžadují odlišné přístupy a styly vedení. Od leaderů se očekává, že dokáží zvolit takové přístupy, které odpovídají danému úkolu a situaci.

3.3.1 SITUAČNÍ LEADERSHIP

V 70. letech 20. století se stal široce využívaným modelem **situační leadership**, autorů Paula Herseyho a Kena Blancharda.²⁷ Účinnost tohoto modelu je závislá na vhodné kombinaci stylu podporujícího a direktivního, v závislosti na připravenosti podřízených. Direktivní chování je zaměřeno na to, jak splnit pracovní úkol. Podporující chování se orientuje na rozvíjení iniciativy pracovníků a na ovlivňování jejich postojů. Jde tedy o kombinaci úkolového a vztahového chování, která propojuje různé teoretické koncepce leadershipu. Od doby svého vzniku byl model situačního leadershipu

²⁶ *Managerial Grid Model – Also known as Leadership Grid* [online]. [cit. 2017-12-31]. Dostupné z: <http://www.leadership-central.com/managerial-grid.html>

²⁷ *Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory* [online]. [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: <http://www.free-management-ebooks.com/faqld/leadtheory-06.htm>

několikrát přepracován až do současné podoby modelu autora Kena Blancharda, který je označován jako **situační leadership II**. Tento model oproti původnímu modelu více zdůrazňuje důležitost rozvoje pracovníků. Účinný leadership tedy předpokládá volbu takového stylu vedení, který odpovídá úrovni zvládnutí konkrétního úkolu daným pracovníkem. Úroveň rozvoje pracovníka ve vztahu k úkolu pak závisí na kombinaci jeho kompetence (souhrn individuálních předpokladů jedince) a jeho pracovní ochoty (odhodlání daný úkol splnit).

Základní styly vedení lidí vycházející z kombinace podporujícího a direktivního chování jsou:

- přímý, direktivní styl: vysoká míra direktivity a nízká míra podpory,
- koučování: vysoká míra direktivity a vysoká míra podpory,
- podporování: nízká míra direktivity a vysoká míra podpory,
- delegování: nízká míra direktivity a nízká míra podpory.²⁸

Model situačního leadershipu II upozorňuje, že žádný styl vedení lidí nemůžeme označit jako nejlepší. Leader by měl vždy svůj přístup přizpůsobit aktuální úrovni rozvoje pracovníka ve vztahu k zadanému úkolu.

3.3.2 TEORIE CESTY K CÍLI

Teorie cesty k cíli byla poprvé popsána v literatuře v 70. letech 20. století, a to v dílech Martina Evanse a Mitchella Househo. Zabývá se otázkou, jak leader může ovlivnit motivaci vedených pracovníků směrem k dosažení pracovních cílů. Z teorie vyplývá, že volbou leadera musí být takový styl vedení, který odpovídá motivačním potřebám pracovníků, typu pracovního úkolu a organizačním podmínkám.

²⁸ *New to Management? Try the Situational Approach* [online]. © 11.2.2017 [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: <http://sites.psu.edu/leadership/2017/02/11/new-to-management-try-the-situational-approach/>

Teorie cesty k cíli rozlišuje základní styly leadershipu:

- direktivní styl: měl by být používán při plnění nejasných a nepřehledných úkolů, vedeným pracovníkům poskytuje strukturu a jasná pravidla,
- podporující styl: měl by být používán v situacích, kdy podřízené musí vykonávat nudnou nebo stresující práci, vedeným pracovníkům zajišťuje péči a respekt,
- participativní styl: měl by být používán v situacích, kdy podřízené mají řešit nestrukturovaný a nejasný úkol, vedeným pracovníkům umožňuje spolurozhodovat,
- výkonově orientovaný styl: měl by být používán při plnění komplexních a náročných úkolů, vedeným pracovníkům přináší nové výzvy.²⁹

Pokud leader zvolí vhodný styl vedení, podpoří tím očekávání pracovníků směřující k úspěšnému dosažení cíle. Pracovník je totiž motivován tehdy, pokud věří, že dokáže dosáhnout konkrétního cíle a tento cíl je spojen se subjektivně hodnotnou odměnou. Vhodný styl leadershipu tak zvyšuje motivaci pracovníků na cestě k cílům.

3.3.3 MODEL VYVÁŽENÉHO LEADERSHIPU

Jedním ze současných konceptů, který vyžaduje kvalitní vyhodnocení situačních podmínek a odpovídající reakci na ně, je model vyváženého (versatilního) leadershipu, autorů Roberta Kaplana a Roberta Kaisera.³⁰ „*Vyváženost znamená schopnost používat protichůdné postupy, umění ubránit se preferenci určitých způsobů vedení lidí na úkor přehlížení a podceňování jejich protipólů.*“³¹

Model vyváženého leadershipu je založený na třech klíčových principech:

- princip 1: vyvážení manažeri nepoužívají žádný postup v přehnané míře,

²⁹ Path – Goal Leadership Theory [online]. © 31.10.2013/9.9.2015 [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: http://www.nwlink.com/~donclark/leader/lead_path_goal.html

³⁰ KAPLAN, R. E. and R. B. KAISER. Developing Versatile Leadership. *MIT Sloan Management Review*. 2003, vol. 4, no. 4, p. 19-26. ISSN 1532-9194.

³¹ PAVLICA, K., E. JAROŠOVÁ a R. B. KAISER. Vyvážený leadership: Dynamika manažerských dovedností. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 15. ISBN 978-80-7261-289-5.

- princip 2: vyvážení manažeři uplatňují protichůdné postupy ve vzájemné rovnováze,
- princip 3: vyvážení manažeři správně vyhodnocují situaci a adekvátně na ni reagují.³²

Vyvážení manažeři nepoužívají žádný postup v přehnané míře

Vyváženost vyžaduje zručnost v práci s různými řídicími postupy a dovednostmi, umění využívat je ve správné míře a v odpovídající situaci, a schopnost nenechat se unést svými vlastními přednostmi.

Vyvážení manažeři uplatňují protichůdné postupy ve vzájemné rovnováze

Série výzkumů v oblasti leadershipu vedla k identifikaci řady protikladných dimenzí, kdy každá strana představuje důležitou funkci, a pro účinné vedení je nepostradatelná. Komplexní model manažerské práce tak spojuje dvě obecná rozlišení. První z nich je rozlišení mezi managementem a leadershipem. Management se soustřeďuje na dosahování výkonu prostřednictvím příkazů a kontroly, zatímco leadership je zaměřen na inspirování lidí prostřednictvím vizí. Druhé rozlišení se týká interpersonálních a organizačních aspektů leadershipu. Interpersonální aspekty souvisí s tím „jak“ manažer vede, oproti tomu organizační aspekty se týkají toho, „co“ manažer dělá. Na základě kombinace rozdílu mezi managementem a leadershipem a rozlišením „jak“ a „co“ manažer dělá, byl vytvořen Model protikladných přístupů.

³² PAVLICA, K., E. JAROŠOVÁ a R. B. KAISER. Vyvážený leadership: Dynamika manažerských dovedností. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 15-16. ISBN 978-80-7261-289-5.

Obrázek 4: Model protikladných přístupů

	Management dosahování výkonu prostřednictvím příkazů a kontroly		Leadership inspirování lidí prostřednictvím vizí
Interpersonální „Jak“	Sebeprosazující a direktivní styl	↔	Zapojující a podporující styl
Organizační „Co“	Krátkodobá exekuce a operativa	↔	Dlouhodobá strategie

Zdroj³³

Na protikladných pólech dimenze zobrazující interpersonální aspekty jsou direktiva a podpora. Zatímco při direktivním leadershipu se leader drží svých vlastních názorů a zdrojů, při podporujícím leadershipu se orientuje na vytváření příležitostí pro druhé a poskytování samostatnosti a volnosti druhým. Na protikladných pólech dimenze zobrazující organizační aspekty, jsou operativní orientace a strategická orientace leadera. Zatímco při operativním leadershipu se leader orientuje na krátkodobé výsledky a usměrňování aktivity lidí k plnění každodenních úkolů, při strategickém leadershipu se zaměřuje na dlouhodobé výsledky a získávání lidí pro společnou vizi. Dosahování a udržování přiměřené rovnováhy vyžaduje citlivé vyvažování protikladných postupů v činnosti leadera tak, aby dokázal uplatňovat různorodé přístupy.

Vyvážení manažeři správně vyhodnocují situaci a adekvátně na ni reagují

Vyváženost předpokládá správné zhodnocení situace a porozumění postupům, které umožňují optimálně reagovat na danou situaci. Zakládá se tedy na znalosti a pochopení významu protikladných, vzájemně se doplňujících postupů.

³³ PAVLICA, K., E. JAROŠOVÁ a R. B. KAISER. *Vyvážený leadership: Dynamika manažerských dovedností*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 19. ISBN 978-80-7261-289-5.

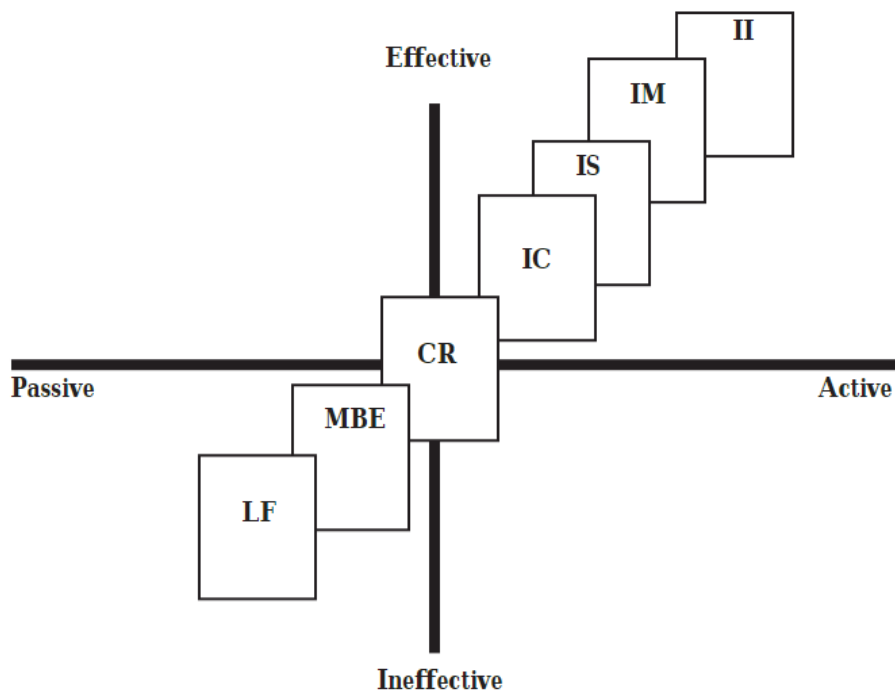
Model vyváženého leadershipu je založen na flexibilitě leadera a jeho stylu vedení lidí, a to v závislosti na osobních charakteristikách jeho následovníků a konkrétních organizačních podmínkách.

3.4 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OVLIVŇOVÁNÍ

V 80. letech 20. století se pozornost badatelů postupně obrátila ke zkoumání leadershipu jako procesu ovlivňování druhých včetně jeho emocionálních, symbolických a hodnotových aspektů. Podnětem pro toto zkoumání byla potřeba odlišení transakčního a transformačního leadershipu. Výsledkem je model Full Range Leadership, jejímž autorem je Bernard Bass a Bruce Avolio, který představuje přechod od laissez-faire k transformačnímu leadershipu.³⁴

³⁴ BASS, B. M. and B. J. AVOLIO. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. 1st ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994, p. 81. ISBN 0803952368.

Obrázek 5: Full Range Leadership



Vysvětlivky (vlastní překlad z originálu): Full Range Leadership (Vedení v plném rozsahu), Passive (pasivní vedení), Active (aktivní vedení), Effective (účinné vedení), Ineffective (neúčinné vedení), LF: Laissez-faire (absence vedení), MBE: Management by Exception (management na základě výjimek), CR: Contingent Reward (podmíněná odměna), IC: Individual Consideration (osobní přístup leadera k následovníkům), IS: Intellectual Stimulation (intelektuální stimulace), IM: Inspirational Motivation (inspirace následovníků), II: Idealized Influence (idealizovaný vliv)

Zdroj³⁵

Laissez-faire leadership je definován jako absence vedení. Leader se nestará o své podřízené, odkládá rozhodnutí a vzdává se své odpovědnosti.

³⁵ BARBUTO, J. E. and L. L. CUMMINS-BROWN. *Full Range Leadership* [online]. © 23.7.2014 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/238663194_Full_Range_Leadership

Transakční leadership je zaměřen na účelové uzavření dohody mezi leaderem a jeho následovníky. Jeho podstatou je poskytnutí odměny, popřípadě trestu, které mají vést k motivaci podřízených. Složky transakčního leadershipu jsou:

- podmíněná odměna: leader specifikuje odměny, které podřízený získá na základě úspěšného splnění stanovených úkolů a dosažení očekávaného výkonu, jedná se o pozitivní posílení žádoucího chování,
- management na základě výjimek: rozlišuje aktivní management (leader se snaží předcházet chybám - pozoruje své podřízené při práci a v případě zjištěné chyby je ihned na tuto skutečnost upozorní), a pasivní management (leader zasahuje do práce podřízeného až při vzniku problému), jedná se o negativní posílení žádoucího chování.

Transformační leadership je orientován na ovlivňování motivace, vytváření klimatu důvěry a ujasnění účelu a smyslu úkolů. Leader vede své následovníky k dosažení výkonů, které jsou nad rámec očekávání. Složky transformačního leadershipu jsou:

- idealizovaný vliv: leadeři dosahují toho, že se s nimi jejich spolupracovníci identifikují a sdílejí jejich vizi,
- inspirativní motivování: leadeři inspirují a podněcují motivaci svých spolupracovníků a vyjadřují jim svoji důvěru,
- intelektuální stimulace: leadeři povzbuzují své spolupracovníky ke kreativitě a inovacím, k iniciaci a přijímání změn,
- individualizované uznání: leadeři si všímají jednotlivců, znají jejich potřeby, poskytují jim podporu, pomáhají jim realizovat jejich potenciál.³⁶

³⁶ JAROŠOVÁ, E., D. PAUKNEROVÁ a H. LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: Koncepte, výzkumy, aplikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, s. 26-27. ISBN 978-80-7261-479-0.

Model Full Range Leadership se řadí ke koncepcím, kde je středem zájmu osobnost a chování leadera. Díky důrazu, který klade na význam následovníků, se přibližuje k přístupům zaměřeným na zkoumání vzájemných vztahů mezi leaderem a jeho následovníky. Především ke koncepcím týmového a participativního leadershipu.

3.5 TEORIE PARTICIPATIVNÍHO LEADERSHIPU

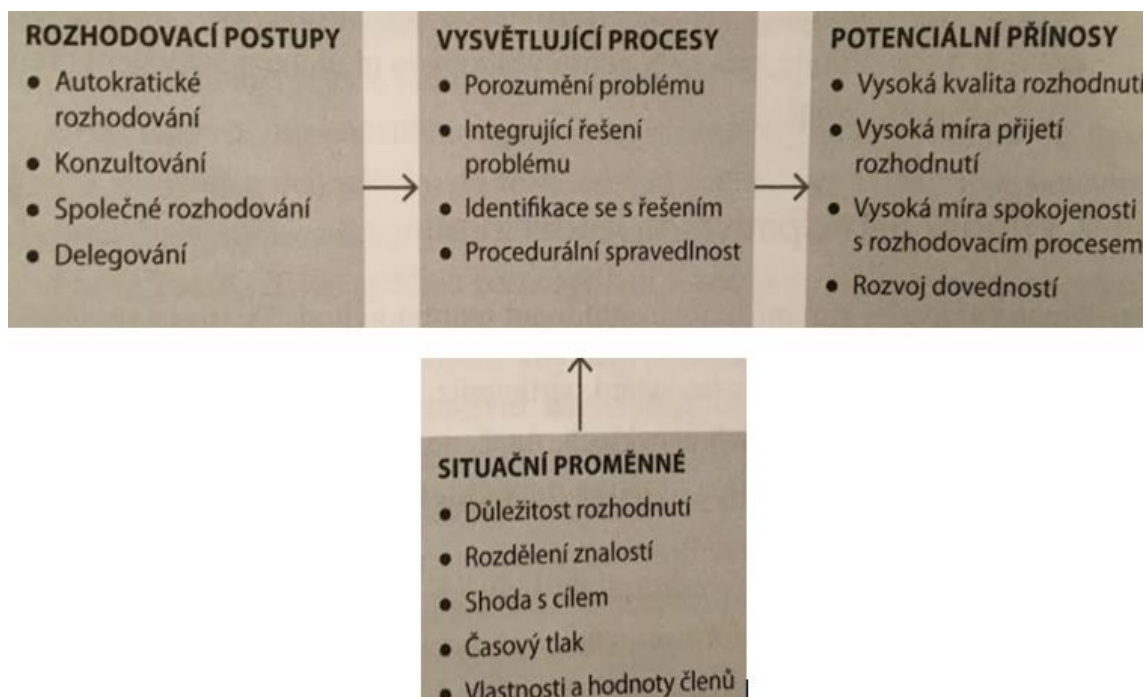
V 21. století se rozvíjí další forma leadershipu, a to participativní leadership. Je možné ho chápat jako sdílení vlivu, tedy společné rozhodování leadera a jeho následovníků. Participace na rozhodování může mít odlišné podoby s odlišnou úrovní vlivu podřízených, a to od nulového vlivu na rozhodování, až po vysokou úroveň vlivu u delegování.

Yukl definoval **formy participace**:

- autokratické rozhodování: manažer se nezajímá o názory svých podřízených, rozhoduje se sám,
- konzultování: manažer se zajímá o názory svých podřízených, rozhoduje se sám,
- společné rozhodování: manažer diskutuje problém se svými podřízenými, rozhoduje se společně s nimi,
- delegování: manažer specifikuje, zda je před realizací rozhodnutí požadováno jeho předchozí schválení, rozhodují podřízení na základě získané pravomoci.³⁷

³⁷ YUKL, G. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Harlow: Pearson Education, 2013, p. 115. ISBN 978-0-13-277186-3.

Obrázek 6: Kauzální model participativního leadershipu



Zdroj³⁸

Mezi hlavní pozitiva participativního leadershipu patří:

- kvalita rozhodování: možnost využít nové znalosti a informace zvyšuje motivaci pracovníků podílet se na hledání řešení,
- míra přijetí rozhodnutí: možnost ovlivnit rozhodnutí zvyšuje motivaci pracovníků k implementaci rozhodnutí,
- spokojenost s rozhodovacím procesem: možnost vyjádřit své názory a preference má pozitivní vliv na pracovníky,
- rozvoj dovedností: možnost podílet se na rozhodovacím procesu má pozitivní vliv na rozvoj dovedností pracovníků.³⁹

³⁸ YUKL, G. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Harlow: Pearson Education, 2013, p. 116. ISBN 978-0-13-277186-3.

³⁹ YUKL, G. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Harlow: Pearson Education, 2013, p. 118. ISBN 978-0-13-277186-3.

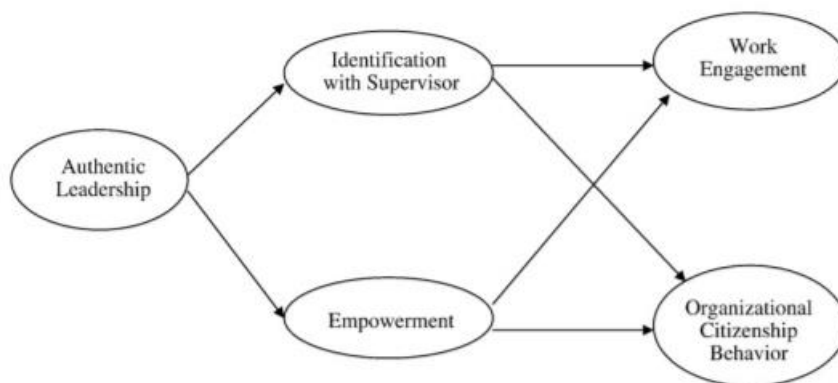
Participativní leadership zdůrazňuje důležitost stále vyšší míry zapojení následovníků do rozhodování a činnosti týmu či organizace jako celku. Vede k rozvoji následovníků, jejich motivaci, pracovní spokojenosti a efektivní spolupráci v rámci celé organizace.

3.6 TEORIE AUTENTICKÉHO LEADERSHIPU

V posledních letech se do popředí zájmu výzkumníků dostává téma, týkající se etiky leadershipu. Jedná se o koncept autentického leadershipu. Definovat ho je možné jako proces vycházející z pozitivních psychologických vlastností a rozvinutého organizačního prostředí směřující k dosažení seberegulovaného pozitivního chování leaderů a jejich spolupracovníků.⁴⁰

⁴⁰ CAMERON, K. S., J. E. DUTTON and R. E. QUINN. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. 1st ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003, p. 241-261. ISBN 978-1-57675-232-6.

Obrázek 7: Theoretical Model



Vysvětlivky (vlastní překlad z originálu): Theoretical Model (teoretický model), Authentic Leadership (autentický leadership), Identification with Supervisor (identifikace s leaderem), Empowerment (zplnomocnění), Work Engagement (pracovní výkonnost), Organizational Citizenship Behavior (organizační chování)

Zdroj⁴¹

Model poukazuje na souvislost mezi autentičností leaderů a jejich pracovní výkonností. Na základě výzkumů byl prokázán mezi autentičností leaderů a jejich pracovní výkonností výrazně pozitivní vztah. To znamená, že míra autentičnosti leaderů působí výrazně pozitivně na vztah mezi autentičností leaderů a vynaloženým úsilím ze strany pracovníků. Zároveň byl potvrzen výrazně pozitivní vztah mezi autentičností leadera a spokojeností pracovníků pod jeho vedením.⁴²

Walumbwa popsal jednotlivé **faktory autentického leadershipu**:

- vyvážené zpracování informací,
- internalizovaná morální perspektiva,

⁴¹ WALUMBWA, F. O. et al. Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Elsevier*. 2010, vol. 21, p. 901-914.

⁴² JAROŠOVÁ, E., D. PAUKNEROVÁ a H. LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: Koncepce, výzkumy, aplikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, s. 104-105. ISBN 978-80-7261-479-0.

- vztahová transparentnost,
- sebeuvědomování.⁴³

Vyvážené zpracování informací je založeno na schopnosti leadera provést objektivní analýzu relevantních dat, která předchází vlastnímu rozhodnutí. Autentičtí leaderi nezanedbávají, ale ani nepřeceňují získané informace a věnují stejnou pozornost jak pozitivním, tak negativním informacím.

Internalizovaná morální perspektiva je založena na schopnosti leadera uplatňovat morální standardy, které usměrňují chování jedince. Tento proces je postaven na vedení příkladem a prokazování shody mezi vnitřními motivy a vnějšími aktivitami. Autentičtí leaderi prokazují soulad mezi jejich osobností a pracovní rolí.

Vztahová transparentnost je založena na schopnosti leadera sdělovat své cíle, motivy, hodnoty a emoce, které chová ke svým podřízeným. Jeho cílem je budování důvěry prostřednictvím otevřeného přístupu ke svým podřízeným. Autentičtí leaderi sdílejí se svými podřízenými své skutečné záměry.

Sebeuvědomování je založeno na schopnosti leadera uvědomit si své silné a slabé stránky, jak se projevují na jeho vedení, a jak jeho vedení vnímají ostatní. Autentičtí leaderi, díky tomuto poznání sebe sama, lépe chápou své jedinečné schopnosti, znalosti a zkušenosti.

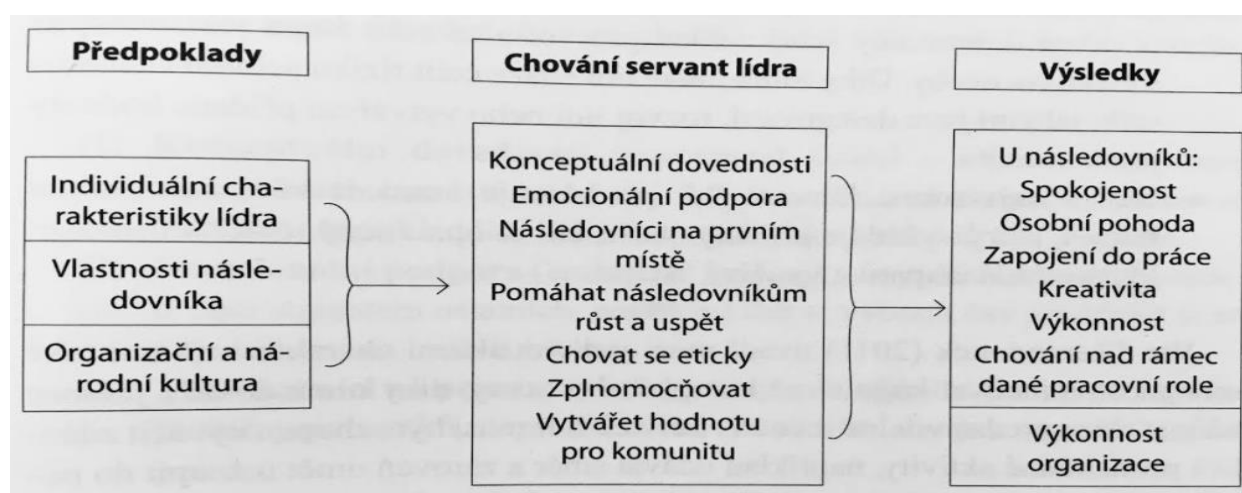
Autentičnost leaderů má pozitivní vliv na konkrétní stránky pracovního života. A to zejména na zvyšování důvěry pracovníků v organizaci, pozitivní náladu pracovníků, spokojenost pracovníků, rozvoj pracovníků a výkonnost pracovníků a organizace.

⁴³ WALUMBWA, F. O. et al. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*. 2008, vol. 34, no. 1, p. 89-126. ISSN 1557-1211.

3.7 TEORIE SERVANT LEADERSHIPU

V současné době se vývoj teorie leadershipu ubírá směrem k vedení lidí s lidmi a pro lidi nad rámec organizace. Na tomto přístupu je založena teorie servant leadershipu. Servant leader si váží čestnosti, má vysoké etické standardy a dává přednost zájmům ostatních před svými. Svě následovníky povzbuzuje k aktivitám a stará se o jejich neustálý rozvoj. Servant leader chápe svoji roli jako službu.⁴⁴

Obrázek 8: Model servant leadershipu



Zdroj⁴⁵

Model servant leadershipu má tři základní komponenty:

- předpoklady servant leadershipu,
- chování servant leadera,
- výsledky servant leadershipu.⁴⁶

⁴⁴ van DIERENDONCK, D. Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*. 2011, vol. 37, no. 4, p. 1228-1261. ISSN 1557-1211.

⁴⁵ JAROŠOVÁ, E., D. PAUKNEROVÁ a H. LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: Koncepce, výzkumy, aplikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, s. 117. ISBN 978-80-7261-479-0.

⁴⁶ DAY, D. V. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 2014, p. 357. ISBN 978-0-19-975561-5.

Předpoklady servant leadershipu

Individuální charakteristiky servant leadera:

- touha sloužit ostatním: odpovídá úrovni vnitřní motivace,
- emoční inteligence: ovlivňuje schopnost regulovat emoční stav,
- morální zralost a schopnost jednat: odpovídá úrovni morální účasti na jednání,
- prosociální identita: odpovídá potřebě pomáhat druhým,
- klíčové sebehodnotící charakteristiky: tvoří základ pro vnímání sebe sama,
- nízký narcismus: odpovídá úrovni sebevědomí jedince.

Chování servant leadera

Dimenze chování servant leadera:

- konceptuální dovednosti: znalost organizace a pracovních činností,
- emocionální podpora: ohleduplnost vůči starostem ostatních,
- následovníci na prvním místě: upřednostnění potřeb pracovníků,
- pomáhat následovníkům růst a uspět: poskytnutí podpory pracovníkům,
- chovat se eticky: schopnost otevřeně komunikovat s ostatními,
- zplnomocňovat: předání zodpovědnosti pracovníkům,
- vytvářet hodnotu pro komunitu: zapojení do veřejně prospěšných aktivit.

Výsledky servant leadershipu

Servant leadership má vliv na chování organizace jako celku. Pokud je nalezen soulad mezi leaderem a následovníkem, dochází u následovníka k rozvoji jeho chování. Díky tomu pak organizace dosahuje lepších výsledků. Servant leadership může tedy pozitivně ovlivnit jak výstupy na úrovni jedince, organizace, tak i celé komunity.

Model servant leadershipu má svou silnou stránku v orientaci servant leaderů na rozvoj svých následovníků. Následovníci mají možnost získat takové pracovní zkušenosti, které jim umožní rozvíjet nové dovednosti. To jim pak umožňuje převzít zodpovědnost za důležitá rozhodnutí a sdílet tak moc se svým leaderem. Slabou stránkou tohoto přístupu může být nepřipravenost následovníků přijmout tento způsob vedení.

4 OSOBNOST LEADERA

Za leadera můžeme označit člověka, který svým jednáním, znalostmi a dovednostmi vyvolává respekt a důvěru u ostatních lidí a současně dokáže ovlivnit jednání jiných lidí, a napomoci jejich rozvoji.

4.1 RYSY VŮDČÍ OSOBNOSTI

Výzkumy rysů leaderů se zaměřují především na intrapersonální stránku osobnosti. Jedním z nejrozšířenějších osobnostních modelů je v současnosti **model Big Five**. Model je založen na pěti osobnostních rysech, které jsou z větší míry vrozené, stabilní v čase a na sobě nezávislé. Zaměřuje se na podstatné osobnostní rysy leadera:

- **neuroticismus:** vysoká míra neuroticismu znamená, že člověk je emočně labilní, naopak nízká míra neuroticismu poukazuje na méně intenzivní prožívání emocí,
- **extroverze:** vysoká míra extroverze znamená, že člověk rád potkává nové lidi, naopak nízká míra extroverze poukazuje na uzavření se do vlatního nitra,
- **otevřenost vůči zkušenosti:** vysoká míra otevřenosti vůči zkušenosti znamená, že člověk je ochotný více experimentovat, naopak nízká míra otevřenosti vůči zkušenosti poukazuje na slon ke konzervativními postoji,
- **přívětivost:** vysoká míra přívětivosti znamená, že člověk je ochotný pomoci, naopak nízká míra přívětivosti poukazuje na prosazování vlastních zájmů,
- **svědomitost:** vysoká míra svědomitosti znamená, že člověk je vytrvalejší při plnění úkolů, naopak nízká míra svědomitosti poukazuje na menší zaměření se na úkol.⁴⁷

⁴⁷ HŘEBÍČKOVÁ, M. a T. URBÁNEK. *NEO pětifaktorový osobnostní inventář*. 1. vyd. Praha: Hogrefe-Testcentrum, 2001, s. 1-10.

Každý rys Big Five zahrnuje více charakteristik, které mohou být hodnoceny odděleně. Jsou jimi inteligence, dominance, empatie, nezávislost, výkonová a vztahová motivace. Dobrý leader by tedy měl být především inteligentní, spíše extrovertní, k úkolům by měl přistupovat svědomitě a zároveň mít vysokou míru emocionální stability. Současně by měl dávat najevo své hodnoty, především osobní integritu. Všechny tyto charakteristiky výrazně ovlivňují efektivitu leadera.

Člověk musí být vybaven určitými charakteristikami, vlastnostmi či povahovými rysy, které jsou předpokladem pro to, stát se leaderem. Je pochopitelné, že se někdo narodí s větším přirozeným talentem než druhý, ale schopnost vést je ve skutečnosti tvořena celým souborem dovedností, z nichž téměř každou je možné rozvíjet nebo se jí naučit. Nedá se proto říci, že člověk se leaderem rodí, nebo že existuje osobnost leadera.⁴⁸

Osobnostní charakteristiky mají větší vliv na to, zda je člověk vnímán okolím jako leader, než na to, jaký výkon ve své pozici podává. Z toho vyplývá, že efektivita leadera nezávisí pouze na jeho charakteru, ale také na další složce jeho osobnosti, a to na schopnostech a dovednostech nutných pro proces vedení lidí.

4.2 SCHOPNOSTI VŮDČÍ OSOBNOSTI

Schopnosti leadera je možné rozdělit do několika skupin. Jedná se o obecné poznávací schopnosti či inteligenci a tvořivost, znalosti a zkušenosti, o osobní a sociální dovednosti a o emoční nebo také sociální inteligenci.

Intelligence umožňuje leaderovi správně se orientovat ve složitých situacích. Inteligentní leader se vyznačuje jak fluidní inteligencí (vrozenou), tak krystalickou inteligencí (rozvinutou dalším vzděláním). Má schopnost získávat a úspěšně vyhodnocovat důležité informace. Umí se učit ze zkušeností a přizpůsobit se měnícím

⁴⁸ MAXWELL, J. C. *Staňte se lídrem*. 1. vyd. Praha: Euromedia Group, 2017, s. 24. ISBN 978-80-7549-228-9.

se podmínkám prostředí. Inteligence je proto důležitým předpokladem pro nalezení správných rozhodnutí, a to ve velké míře zvyšuje důvěryhodnost a prestiž leadera v očích jeho následovníků.⁴⁹

Tvořivost uplatňuje leader při divergentním myšlení, které vede k nalezení více možných řešení daného problému. Předpokládá plynulý tok myšlenek, schopnost vytvářet velké množství nových nápadů a schopnost střídát různá hlediska a myšlenky. Tvořivost charakterizují intelektové schopnosti, ke kterým patří především flexibilita (pracovní způsobilost), fluence (plynulost při tvorbě alternativních řešení), elaborace (rozpracování řešení), originalita (jedinečnost řešení) a senzitivita (citlivost při hledání řešení). Tvořivý leader myslí pozitivně, je soustředěný a silně zaměřený na dosahování cílů.⁵⁰

Osobní dovednosti představují takové schopnosti leadera, s jejichž využitím rozvíjí svůj osobní a vůdčí potenciál. Jedná se především o kvalitní time management (dovednost efektivně a smysluplně využívat svůj čas). Dále pak schopnost získávat nové znalosti a dovednosti nezbytné jak pro vlastní práci, tak pro roli leadera. Ale také takové jednání, které představuje péči o vlastní fyzické a duševní zdraví. Osobní dovednosti úzce souvisí se schopností leadera zvládat stres, s uměním aktivního odpočinku a nalézáním smyslu života i mimo vlastní práci.⁵¹

Sociální dovednosti jsou přímo spojeny s činnostmi, které leader realizuje ve spolupráci s ostatními lidmi v rámci organizace. Jednou z nejdůležitějších činností je dovednost účelné a smysluplné sociální komunikace. Právě jejím prostřednictvím vstupuje leader do sociálních vztahů s ostatními lidmi a může tento vztah budovat, udržovat a rozvíjet. Efektivní komunikace je vždy dvojstranným procesem, který je založen na otevřenosti (přehledná komunikace), respektu (úcta k druhému člověku)

⁴⁹ BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 193. ISBN 978-80-247-4429-2.

⁵⁰ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 26-27. ISBN 978-80-247-0882-9.

⁵¹ Tamtéž, s. 29-31

a empatii (vcítění se do pocitů druhého člověka). Účinná komunikace umožňuje oběma stranám si vyjasnit vzájemná očekávání, a dosáhnout dobrého výkonu.⁵²

Emoční intelligence poukazuje na schopnost leadera inspirovat ostatní lidi, a to bez vyjádření emocí není možné. Mezi složky emoční intelligence patří sebeuvědomění (schopnost rozpoznat vlastní emoce, silné a slabé stránky, potřeby a motivace), sebeřízení (schopnost jednat uvážlivě a ohleduplně, ochota přijímat nejistotu a změnu), empatie (schopnost zohlednit v procesu rozhodování pocity podřízených) a sociální dovednosti (schopnost nacházet společnou řeč s ostatními lidmi). Emoční propojení leaderů a ostatních lidí v organizaci přináší lepší představu podřízených o tom, co se od nich očekává a zvyšuje výkonnost organizace.⁵³

Využívání poznávacích schopností, zkušeností a návyku začínat každou cestu (práci, úkol, projekt apod.) s myšlenkou na cíl (výsledek) patří ke schopnostem leadera a je počáteční fází procesu vedení lidí.

4.3 VLIV VŮDČÍ OSOBNOSTI

V oblasti vedení lidí je možné rozlišit pět úrovní vedení, které směřují k rozvinutí vůdčích schopností leadera. Tato dlouhá cesta začíná ve chvíli, kdy lidé svého nadřízeného poslouchají, protože musí, a končí ve chvíli, kdy ho následují pro to, kým je a co představuje. Každý leader by měl vycházet z úrovně, na které se zrovna nachází a usilovat o vlastní seberozvoj vedoucí k vyšší úrovni.

Koncept pěti úrovní vedení lidí představuje postup po jednotlivých úrovních vedení:

- úroveň 1: Postavení – lidé nadřízeného následují, protože musí,
- úroveň 2: Svolení – lidé nadřízeného následují, protože sami chtějí,

⁵² TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 32-33. ISBN 978-80-247-0882-9.

⁵³ GOLEMAN, D. *Jak se stát skutečným lídrem: Proč je emoční intelligence tak důležitá*. 1. vyd. Praha: Metafora, 2015, s. 14-28. ISBN 978-80-7359-453-4.

- úroveň 3: Produkce – lidé nadřízeného následují kvůli tomu, co udělal pro organizaci,
- úroveň 4: Rozvíjení lidí – lidé nadřízeného následují kvůli tomu, co udělal pro ně,
- úroveň 5: Osobnost – lidé nadřízeného následují pro to, kým je a co představuje.⁵⁴

Lidé nadřízeného následují, protože musí

Tato úroveň je určena nadřízeným, kteří uplatňují vliv nad druhými lidmi prostřednictvím svého postavení v organizaci a z toho vyplývajících pravomocí.

Lidé nadřízeného následují, protože sami chtějí

Tato úroveň je určena vedoucím, kteří jsou díky pevným vztahům s druhými lidmi následováni a mohou je dlouhodobě efektivně vést.

Lidé nadřízeného následují kvůli tomu, co udělal pro organizaci

Tato úroveň je určena vedoucím, kteří jsou zaměřeni na výsledek a společně s druhými lidmi dosahují úspěchu.

Lidé nadřízeného následují kvůli tomu, co udělal pro ně

Tato úroveň je určena vedoucím, kteří jsou odhodláni rozvíjet práci druhých lidí a umožnit jejich osobní růst.

Lidé nadřízeného následují pro to, kým je a co představuje

Tato úroveň je určena skutečným leaderům, kteří se věnují po dlouhou dobu rozvoji lidí a organizace.

Efektivní vedení znamená být osobností, kterou ostatní lidé s radostí a s důvěrou následují. Pokud vedoucí trvale prokazuje dobré vedení, může se na tuto úroveň

⁵⁴ MAXWELL, J. C. *5 úrovní leadershipu*. 1. vyd. Praha: Pavel Dobrovský-BETA, 2012, s. 14-19. ISBN 978-80-7306-497-6.

skutečně dostat. Jeho cesta pokaždé začíná na té nejnižší úrovni a postupně směřuje vzhůru. Žádnou z úrovní není možné na této cestě přeskočit. Dosáhnout na nejvyšší úroveň vedení předpokládá ochotu vedoucího uvolnit svůj vůdcovský potenciál a získat vliv. Skutečným měřítkem úspěšného vedení je tedy vliv vedoucího.

4.4 EFEKTIVITA VŮDČÍ OSOBNOSTI

Osobnost, tedy skutečný leader, rozvíjí schopnosti druhých lidí tak, aby dosáhli nejvyšší možné úrovně osobního i profesního rozvoje. Vidí jejich osobní potenciál, sdílí s nimi vlastní zdroje a dává jim najevo, že v ně věří. Předává jim svůj vlastní vliv, tedy je zplnomocňuje.

Podmínky nutné pro zplnomocňování:

- postavení: zmocňovat může pouze autorita,
- vztahy: zmocňovat je možné v případě dostatečně pevného vztahu,
- respekt: zmocňovat je možné na základě vzájemného respektu,
- odhodlání: zmocňovat je možné díky silnému odhodlání.⁵⁵

Se zplnomocňováním úzce souvisí také správný postoj leadera. Ten se často obává zmocňovat druhé lidi, protože se cítí nejistý. Bojí se, že ztratí svou práci nebo bude nahrazen osobou, kterou dosud vedl. Obává se změny, která se může dotknout jak těch, které zmocnil, tak jeho samotného. Přitom zapomíná na to, že pokud nepřestane růst a rozvíjet se, bude mít vždy něco, co může předat a nahrazení se tedy nemusí bát.

Proces zplnomocňování zahrnuje posloupnost kroků:

- vyhodnocování: rozpoznání znalostí, dovedností, touhy,
- ukázání příkladu: předvedení správného postoje, morálky,
- svolení k úspěchu: očekávání úspěchu, povzbuzování,

⁵⁵ MAXWELL, J. C. *Staňte se lídrem*. 1. vyd. Praha: Euromedia Group, 2017, s. 105-108. ISBN 978-80-7549-228-9.

- přenesení pravomocí: podělení se o práci, pravomoci, schopnosti,
- projevení důvěry: ukázání podpory, víra v úspěch,
- poskytnutí zpětné vazby: vyhodnocení informací, činnosti,
- věnování svobody: dosažení vlastního rozhodnutí, samostatnosti.⁵⁶

Umění zplnomocňovat je jednou z nejdůležitějších schopností leadera. Předávání pravomocí má velmi vysokou efektivitu. Vede jednotlivce k větší sebedůvěře a produktivitě, poskytuje leaderovi větší svobodu a podporuje růst organizace. Při zplnomocňování druhých dochází i ke zlepšení dalších oblastí života leadera. To se může projevit v tom, že má více času na důležité věci, může zvýšit efektivitu své práce i míru svého vlivu na druhé, a hlavně může mít neuvěřitelný dopad na životy lidí, které vede.

V naší konkurenčně orientované společnosti je zplnomocňování při vedení často jedinou skutečnou výhodou, kterou má jedna firma nad druhou. V tomto prostředí přestávají rychle platit předpoklady, ze kterých organizace vychází. Proto je nutné, aby se organizace, která chce zůstat konkurenceschopná, neustále měnila a zlepšovala. V dnešní době již nestačí být průměrný, a tak pokud chce organizace na dnešních trzích úspěšně přežít, musí být nejlepší, a silná v oblasti leadershipu.

⁵⁶ MAXWELL, J. C. *Staňte se lídrem*. 1. vyd. Praha: Euromedia Group, 2017, s. 110-116. ISBN 978-80-7549-228-9.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 REALIZACE ŠETŘENÍ

Cílem šetření je zjistit, na jaké úrovni využívají manažeři společnosti NES hlavní zásady vyváženého leadershipu ke zvýšení výkonnosti společnosti. Na vzorku 30 manažerů budou analyzována data, která umožní zjistit, jaký vliv má nynější úroveň leadershipu vybraných manažerů na výkonnost celé společnosti. Jestliže se potvrdí, že leadership je podceňovaná oblast, budou navrženy vhodné nápravné kroky.

Pro naplnění cíle šetření je základem kvalitní analýza, která se opírá o teorii leadershipu i o manažerské praktiky, s cílem využít leadership v manažerské praxi co možná nejefektivněji a pomoci manažerům i zaměstnancům společnosti NES ke spokojenější a výkonnější práci.

Pro sběr dat byla zvolena metoda dotazníkového šetření, která umožní získat strukturované odpovědi vybraného vzorku manažerů pro jednotlivé oblasti leadershipu, následně analyzovat situaci, definovat slabá místa a navrhnout případnou nápravu.

Aby bylo šetření efektivní, tedy kvalitní a rychlé, musí být dobře připraveno. V následujících kapitolách bude definován vybraný vzorek manažerů, stanoveny výzkumné předpoklady a popsán vlastní sběr dat a jeho technika.

5.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI NES

Společnost NES je systémovým integrátorem v oblasti Informačních Technologií, svým klientům dodává velmi sofistikovaná a komplexní řešení informačních aplikačních systémů, postavená na znalostech informačních a komunikačních technologií. Již z podstaty potřebuje mít velmi kvalitní, odborně zdatné, a motivované pracovníky, jelikož zaměstnanec je jediný výrobní prostředek, který nevyrábí fyzicky využitelné produkty na drahých technologiích, ale dodává poradenské, konzultační a implementační služby, a to výhradně na základě svých znalostí. Zaměstnanci nasazují u klientů nová technologická řešení podporující jejich podnikání, hledají nové cesty

k úsporám a k rozvoji podnikání klientů s využitím informačních technologií. Společnost má 400 zaměstnanců, a každý z nich je více či méně zapojený do cyklu obsluhy zákazníka.

Cílem společnosti je přinášet pro své akcionáře zisk realizací dodávek komplexních řešení v oblasti Informačních Technologií pro své dlouhodobé i nové zákazníky, a zajistit neustálý růst hlavních ekonomických ukazatelů jako jsou obrat, zisk nebo objem nasmlouvaných projektů.

Společnost je řízena prezidentem společnosti a jeho klíčovými viceprezidenty (VP). Každý z nich řídí 2-8 přímých podřízených, a ti operují s dalšími 5 až 40 zaměstnanci. Manažeři přímo podřízeni prezidentovi společnosti jsou:

- VP Divize Finance,
- VP Excellence Delivery,
- VP Divize Telecommunication,
- VP Divize Utility,
- VP Human Resources Management,
- VP Strategic Sales.

Uvedený vzorek manažerů a jejich přímých podřízených byl vybrán k šetření.

5.2 ANALÝZA STAVU VÝKONNOSTI

Pro prvotní náhled na problematiku leadershipu ve společnosti jsem na základě osobních konzultací se 3 vybranými manažery (Manažer Lidských Zdrojů, Obchodní Manažer, Projektový Manažer), získala odpovědi na následující otázky související s výkonností společnosti.

- Jsou auditované výsledky posledních 5 let rostoucí a jak?
- Jaký je počet zaměstnanců a jejich skladba v posledních 5 letech?
- Kolik procent zaměstnanců se vyměnilo v posledních 5 letech?
- Jak velký je tlak obchodu na realizační část společnosti?

- V jakém objemu jsou rizikové projekty?
- Máte pocit, že je přístup zaměstnanců k plnění úkolů aktivní?

Na základě strukturovaných odpovědí vybraného vzorku manažerů, a syntézou jejich odpovědí jsem vyhodnotila stávající výkonnost společnosti jako rizikově stagnující, a vyžadující změnu v přístupu k vedení lidí, z následujících důvodů:

- společnost vykazuje, oproti rostoucímu segmentu trhu, za posledních 5 let pokles výkonu ve většině ukazatelích, především v objemu obrátu, který klesl o 15 procent a v profitu, který klesl až do ztráty v roce 2013 (obrat se v posledních letech snižoval o 3-12 procent ročně, profit po několikaletém poklesu vykázal v roce 2017 růst),
- pokles výkonu společnosti za posledních 5 let znamenal nutnost zavést úsporné kroky (meziročně se snížil počet pracovníků průměrně o 12 procent, marketing byl nákladově značně omezen a 30 procent seniorních zaměstnanců bylo nahrazeno juniory),
- fluktuace vykazovala nadprůměrná čísla, za posledních 5 let se vyměnilo 40 procent zaměstnanců společnosti,
- výkonnost složky obchodu je na nižší úrovni než v posledních letech (meziročně poklesl objem nových nasmlouvaných projektů o 20 procent), obchod je řízen lidmi zkušenými v realizaci dodávek, což omezuje generování nových obchodních příležitostí, a svědčí o velmi konzervativním přístupu k růstu společnosti,
- kvalita projektového managementu je na nízké úrovni (meziročně se zvýšil počet rizikových projektů o 20 procent),
- motivovanost zaměstnanců je na nízké úrovni (zaměstnanci neprojevují proaktivní přístup), management volí direktivní styl řízení.

Sami manažeři společnosti doporučují nápravu především v oblasti řízení zaměstnanců (chybí skuteční vůdci), která má zásadní vliv na výkonnost, kvalitu odvedené práce a motivovanost zaměstnanců. Z tohoto pohledu je nutné zhodnotit kvalitu leadershipu jednotlivých manažerů, která je předpokladem pro úspěšné řízení podřízených zaměstnanců a jejich další osobní a profesní rozvoj. Management společnosti není

pravděpodobně v tuto chvíli dostatečnou autoritou pro své zaměstnance, proto bude zkoumána oblast, kde se dá očekávat zlepšení. Budu zkoumat oblast leadershipu stávajícího managementu.

5.3 VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY

Na základě analýzy stávajícího stavu společnosti a studia interních dokumentů společnosti NES (měsíční výkazy výkonu společnosti) považuji za největší problém neefektivní přístup manažerů k řízení svých podřízených a jeho neprogresivní (ne tedy přímo „negativní“) vliv na vlastní práci podřízených zaměstnanců, a tím i na výkonnost celé společnosti. V rámci stanovení výzkumného problému budu definovat odpovídající výzkumné předpoklady, které se následně budu snažit potvrdit nebo vyvrátit.

Jedním z důvodů ztráty výkonu společnosti jsou pravděpodobně nedostatečné vůdcovské schopnosti leadera u jednotlivých manažerů společnosti, ale i vůdcovská role prezidenta společnosti. Management působí zpomaleně, často neaktivně, a mnohdy nekoordinovaně. Zpětná vazba na činnost vedení společnosti, získaná na základě diskuse s vybranými zaměstnanci, je spíše negativní. Zaměstnanci si myslí, že management nemá jasnou představu, kam společnost směřuje, a není dostatečně aktivní v řízení lidí. Část zaměstnanců se projevila, že nemá koho lidsky „následovat“.

Dá se předpokládat, že většina manažerů je částečně demotivovaná a částečně nemá vůdcovské schopnosti. Management, respektive jeho členové, nedodrжуje základní principy řízení sebe sama i svěřené jednotky. Řízení je z části nestrukturované, kontrola nad výkonem práce je nedostatečná, a komunikace na velmi průměrné úrovni (samozřejmě až na výjimky skupinek jednotlivců, které jsou si navzájem blízké a realizují svoji vlastní pracovní politiku).

Na základě poznatků z manažerské praxe a teoretických znalostí z oblasti leadershipu byly, ve spolupráci s vybranými manažery, stanoveny výzkumné předpoklady pro jednotlivé oblasti šetření, které budou následně ověřovány.

Oblast „protikladné přístupy k leadershipu“

Výzkumný předpoklad 1: Manažeři nedosahují vyváženosti při využívání protikladných přístupů k leadershipu, neuplatňují přiměřeně direktivní a podporující styl, nezaměřují se jak na krátkodobé tak na dlouhodobé cíle.

Oblast „sebepoznání leadera“

Výzkumný předpoklad 2: Manažeři neprokazují dostatečnou míru sebepoznání, v interakci s druhými nejsou připraveni vyjádřit svá očekávání a názory a přijímat zpětnou vazbu týkající se jejich osoby.

Oblast „osobní styl ovlivňování“

Výzkumný předpoklad 3: Manažeři nevyužívají dostatečně různorodé styly ovlivňování druhých lidí pro jejich efektivní vedení.

Oblast „proces delegování“

Výzkumný předpoklad 4: Manažeři nezaujímají vhodné postoje k delegování, dochází tak k přehnanému nebo nedostatečnému delegování.

Oblast „leadership ve společnosti NES“

Výzkumný předpoklad 5: Leadership je ve společnosti NES na nízké úrovni a jeho povýšením se dá předpokládat zvýšení výkonnosti společnosti.

5.4 POPIS ZKOUMANÉHO VZORKU

Zkoumaný vzorek zahrnuje celkem 30 řídících pracovníků. Jedná se o 6 vysokých manažerů společnosti, podřízených přímo prezidentovi společnosti, a jejich 24 podřízených na pozici manažerů střední linie. Všichni mají v popisu práce řídit jim svěřenou jednotku o počtu 5 – 40 lidí.

Skladba šetřeného vzorku 30 manažerů z hlediska pokrytí celé společnosti je následující:

- **VP Finance a jeho 2 podřízení:** řídí jednotku 25 lidí, zajišťuje podporu ostatním složkám společnosti v oblasti kontrolingu, reportingu, právních služeb,
- **VP Excellence Delivery a jeho 4 podřízení:** řídí jednotku 106 lidí, odpovídá za dlouhodobý růst společnosti,
- **VP Telecommunication a jeho 6 podřízených:** řídí jednotku 120 lidí, dodává kritické systémy telekomunikačním operátorům,
- **VP Utility a jeho 7 podřízených:** řídí jednotku 110 lidí, zabezpečuje expanzi společnosti na zahraniční trhy,
- **VP Human Resource Management a jeho 2 podřízení:** řídí jednotku 5 lidí, zodpovídá za kvalitní nábor a rozvoj zaměstnanců podle strategie společnosti,
- **VP Strategic Sales a jeho 3 podřízení:** řídí jednotku 25 lidí, vede komplikované obchodní případy ve spolupráci se všemi složkami společnosti.

Uvedených 6 viceprezidentů se svými 24 manažery zásadně ovlivňuje výkonnost společnosti, nastavují její strategii, vykonávají dohled i vlastní řízení.

5.5 METODA VÝZKUMU

Cílem šetření je zjistit úroveň leadershipu vysokých manažerů v jejich praxi. V rámci šetření bylo osloveno 30 manažerů, kteří mají významný vliv na výkonnost celé společnosti, a jsou v permanentním vztahu s nadřízenými i podřízenými. Záměrem bylo namotivovat manažery k aktivní spolupráci na popsaném šetření, aby správně a pozitivně chápali smysl šetření, zodpovědně a pravdivě odpovídali na otázky, a abych mohla doporučit, dostatečně kvalitní a argumentačně silný, další postup v oblasti leadershipu ve společnosti NES.

Vlastní sběr dat byl uskutečněn metodou dotazníkového šetření. Na základě teoretických poznatků z oblasti leadershipu byly definovány okruhy otázek, vztahující se k efektivnímu vůdcovství. Požadavkem bylo získat data, vypovídající o úrovni leadershipu ve společnosti NES.

Proces sběru dat, a jeho následné vyhodnocení, byl rozdělen do čtyř fází, a je popsán v následujících kapitolách.

5.5.1 PROCES SBĚRU DAT A HODNOTÍCÍ METODIKA

Zkoumaný vzorek 30 manažerů absolvoval úvodní workshop (pracovní seminář) s názvem „Leader a jeho role ve společnosti NES“, který obsahoval informace o zásadách efektivního vůdcovství, uvedené v teoretické části práce, a jasně definoval cíl šetření a požadavky na spolupráci v rámci celé aktivity.

Následně byl zkoumanému vzorku manažerů rozeslán elektronickou poštou dotazník s 71 otázkami, které jsou uvedeny v příloze A. Dotazník obsahuje sadu otázek, cíleně polouzavřené kategorie. Odpovídající hodnotili položené otázky podle vlastního uvážení, v rozmezí stupnice 1 – 10, kdy 10 znamená maximální souhlas s otázkou. V kolonce „Případný komentář“ byli dotazovaní požádáni o doplnění v tom případě, kdy měli pocit, že je potřeba sdělit svůj názor či upřesnit odpověď. Vyplněné dotazníky byly vráceny všemi manažery do 10 pracovních dnů na uvedenou emailovou adresu.

Získaná data byla poté zpracována, vyhodnocena a analyzována. Výsledky šetření byly prezentovány na závěrečném workshopu a diskutovány většinou zúčastněných manažerů. V návaznosti na získané výsledky byly doporučeny nápravné kroky, které směřují ke zlepšení stávajícího stavu.

Tabulka 1: Proces šetření a následných kroků

Aktivita	Popis aktivity	Časový rozvrh
Úvodní workshop se zkoumaným vzorkem manažerů	Seznámení manažerů s teorií leadershipu a s cílem šetření.	3 hodiny

Sběr dat	Rozeslání dotazníku manažerům, vyplnění dotazníku a jeho vrácení na uvedenou emailovou adresu.	14 dní
Analýza dat	Získání a kompletace dat, úprava dat, převedení dat do použitelné podoby, analýza dat a zaznamenání výsledků.	21 dní
Závěrečný workshop se zkoumaným vzorkem manažerů	Sdělení výsledků šetření manažerům a návrh dalšího postupu.	3 hodiny
Revize navrženého postupu	Revize doporučených kroků směřující k zlepšení stávajícího stavu formou workshopu.	po 2 měsících

Zdroj⁵⁷

5.5.2 OBLASTI ŠETŘENÍ

Oblasti šetření vychází z teoretických poznatků o zásadách vyváženého leadershipu a o jejich pozitivním vlivu na výkonnost společnosti.

Stanovila jsem pět oblastí šetření vedoucí ke zjištění úrovně leadershipu:

- **úvodní workshop:** oblast zahrnuje 5 otázek. Cílem je zjistit, zda manažeři chápou přínos vyváženého leadershipu pro svou práci i pro společnost,

⁵⁷ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

- **protikladné přístupy k leadershipu:** oblast zahrnuje 12 otázek. Cílem je zjistit, zda manažeři dosahují žádoucí rovnováhy při uplatňování protikladných přístupů k leadershipu,
- **sebepoznání leadera:** oblast zahrnuje 18 otázek. Cílem je zjistit, zda manažeři dosahují potřebné míry sebepoznání a jaká je jejich připravenost poznávat druhé,
- **osobní styl ovlivňování:** oblast zahrnuje 20 otázek. Cílem je zjistit, zda manažeři dostatečně využívají různorodé styly ovlivňování druhých lidí pro jejich efektivní vedení,
- **proces delegování:** oblast zahrnuje 16 otázek. Cílem je zjistit, zda manažeři zaujímají vhodné postoje k delegování s přihlédnutím k situačnímu a organizačnímu kontextu.

Na základě stanovených oblastí šetření jsem koncipovala otázky do dotazníku tak, abych dokázala hodnotit úroveň schopnosti manažerů být skutečným leaderem, a navrhnout postup k případnému zvýšení úrovně leadershipu ve společnosti.

5.6 ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

Na základě získaných dat byla provedena analýza jednotlivých oblastí. Obecně se dá hodnotit, že odpovědi na otázky byly ve velmi dobré kvalitě a ve výsledcích sběru dat nebyla zjištěna žádná zásadní odchylka, která by celé šetření diskvalifikovala. Sebraná data byla průměrována a specifické odchylky v odpovědích, které se zásadně rozcházely, byly řešeny jednotlivě. Výsledné průměrné hodnoty odpovědí byly zaokrouhlovány na desetinná čísla na stupnici 1-10 s následující citlivostí: hodnoty 1-5 jsou neuspokojivé, hodnoty 6-7 jsou přijatelné, hodnoty 8-10 jsou uspokojivé nebo výborné. V hodnotícím komentáři bylo vycházeno z předpokladu, že čím menší číslo, tím větší negativní dopady na výkonnost organizace. Jednotlivé oblasti šetření byly hodnoceny odděleně a v závěrečném hodnocení byla zhodnocena celá oblast leadershipu ve společnosti NES.

5.6.1 ÚVODNÍ WORKSHOP

Cílem hodnocení je zjistit, zda jednotliví manažeři chápou přínos vyváženého leadershipu pro svou práci, a jaké mají možnosti při jeho správném uplatňování.

Tabulka 2: Hodnocení pro oblast „úvodní workshop“

Otázka	Hodnocení (1-10)	Hodnotící komentář
Byl pro Vás úvodní workshop přínosný?	8,9	Manažeři hodnotí úvodní workshop jako podnětný, zejména z hlediska efektivního vedení lidí.
Získal jste nový pohled na leadership?	8,2	Manažeři vnímají téma leadershipu jako velmi inspirativní, nikdo z nich se tímto tématem doposud nezabýval.
Je diskuse o leadershipu pro společnost důležitá?	9,7	Manažeři chápou diskusi o leadershipu jako velmi přínosnou, hlavní zásady vyváženého leadershipu nepraktikují.
Může mít vyvážený leadership pro společnost zásadní přínos?	9,5	Manažeři vidí vyvážený leadership jako velmi užitečný, má vliv na jejich vlastní výkonnost i výkonnost celé společnosti.
Byl pro Vás úvodní workshop o leadershipu motivační?	9,3	Manažeři popisují workshop jako vysoce stimulující, vyvolal nadstandardní zájem o rozvoj vůdcovských schopností.

Zdroj⁵⁸

⁵⁸ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Z hodnocení odpovědí se dá usuzovat, že:

- manažeři budou na šetření aktivně a zodpovědně spolupracovat,
- manažeři si uvědomují, že šetření má vysokou přidanou hodnotu,
- leadership chápou jako stěžejní činnost práce manažera.

5.6.2 PROTIKLADNÉ PŘÍSTUPY K LEADERSHIPU

Cílem hodnocení je zjistit, do jaké míry jednotliví manažeři dosahují žádoucí rovnováhy při uplatňování protikladných přístupů k leadershipu.

Tabulka 3: Hodnocení pro oblast "protikladné přístupy k leadershipu"

Otázka	Hodnocení (1-10)	Hodnotící komentář
Sebeprosazující a direktivní styl		
Oblast v mé zodpovědnosti mám pod svým dohledem a kontrolou.	8,8	Manažeři jsou, z vlastního pohledu, dostatečně organizovaní, operativní činnosti zvládají bez větších problémů.
Svůj názor sděluji jasně a razantně.	8,3	Manažeři, podle svého názoru, sami nejlépe vědí co je potřeba udělat, podřízeným nenechávají mnoho prostoru.
Jednám přímo a dávám lidem otevřeně najevo nespokojenost s jejich prací.	8,2	Manažeři mají potřebu dávat jasnou a tvrdou zpětnou vazbu svým podřízeným.

Zapojující a podporující styl		
Podřízené zplnomocňuji a dávám jim možnost rozhodovat o způsobu plnění jejich úkolů.	6,1	Manažeři zplnomocňují své podřízené pouze v omezené míře.
Ptám se druhých lidí, co si myslí a jejich názory se vážně zabývám.	6,4	Manažeři se pouze okrajově snaží získávat zpětnou vazbu na svou činnost.
Dávám si pozor, abych nebyl necitlivý vůči druhým lidem.	7,2	Manažeři ne vždy reagují ohleduplně vůči druhým lidem.
Krátkodobý výkon a operativa		
Zaměřuji se na to, aby bylo vše doděláno v řádném termínu.	8,8	Manažeři jsou soustředěni na dokončení práce ve stanoveném termínu.
Zabývám se řešením každodenních taktických a operativních problémů.	8,4	Manažeři řeší operativní problémy efektivně v rámci svých běžných pracovních aktivit.
Jsem soustředěn na procesy, postupuji systematicky, krok za krokem.	9,1	Manažeři chápou procesy jako nejjednodušší formu stabilizace své pozice.
Dlouhodobá strategie		
Věnuji čas a energii úvahám o budoucnosti a dlouhodobému plánování.	5,1	Manažeři podceňují strategické záměry společnosti.

Sleduji vývojové trendy a přemýšlím o nutných strategických a rozvojových změnách.	6,2	Manažeři nejsou vždy dostatečně aktivní v oblasti změn a inovací.
Snažím se podporovat inovace a připravit prostředí, v němž se nikdo nebojí zkoušet nové věci.	5,5	Manažeři si nevytváří dostatečný prostor pro testování nových věcí.

Zdroj⁵⁹

Z hodnocení odpovědí se dá usuzovat, že:

- manažeři jsou příliš direktivní a nedostatečně podporující ve vedení lidí,
- manažeři se příliš zaměřují na operativu a v nedostatečné míře na strategii,
- vyváženost stylů vedení lidí není u většiny manažerů v rovnováze.

5.6.3 SEBEPOZNÁNÍ LEADERA

Cílem hodnocení je zjistit, jaká je míra sebepoznání jednotlivých manažerů a jaká je jejich připravenost poznávat druhé.

Tabulka 4: Hodnocení pro oblast „sebepoznání leadera“

Otázka	Hodnocení (1-10)	Hodnotící komentář
Sebeotevření		
Ve sdílení svých pocitů s druhými lidmi jsem velmi opatrný.	6,5	Manažeři se často obávají otevřeně navazovat partnerství a spolupráci.

⁵⁹ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Obvykle jsem velmi zdrženlivý ve vyjadřování svých názorů či jasných stanovisek.	9,0	Manažeři si nedůvěřují a obávají se přímé komunikace.
Nerad mluvím s druhými o svých starostech či obavách.	8,0	Manažeři nejsou důvěřiví a otevření vůči druhým lidem.
Jsem většinou schopen připustit svoji chybu.	9,5	Manažeři dokáží obvykle přiznat svůj omyl.
Lidé, se kterými přicházím pravidelně do kontaktu, dokáží odhadnout mé reakce.	7,3	Manažeři jsou pro své spolupracovníky relativně čitelní.
Když druzí vyprávějí o osobním zážitku či problému, já sám dokáži spontánně sdělit své zkušenosti či prožitky, vážící se k obdobné osobní situaci.	4,1	Manažeři jsou v komunikaci s druhými lidmi zdrženliví.
Mnohdy se mi stává, že někomu něco řeknu, a následně toho lituji.	2,3	Manažeři si předem rozmýšlí, co řeknou nahlas.
Když se mi něco nelíbí, zpravidla to druhým lidem okamžitě a nepokrytě sdělím.	5,8	Manažeři nejsou zvyklí poskytovat druhým lidem otevřenou zpětnou vazbu.
Někdy se mi stane, že se svou přímoučarostí někoho dotknu.	4,6	Manažeři jsou obezřetní v komunikaci s druhými.

Přijímání zpětné vazby		
Jestliže mě někdo kritizuje, mám tendenci se uzavřít a myslet si přitom své.	6,8	Manažeři nemají vždy vysoké sebevědomí.
Diskuse o tom, jak se kdo cítí, nevyhledávám – vnímám je jako ztrátu času.	9,2	Manažeři se nezajímají o osobní záležitosti druhých lidí.
Stráním se zpětné vazby od kolegů či podřízených, abych neztratil autoritu.	2,1	Manažeři jsou připraveni přijmout hodnocení vlastní osoby.
V případě, že nerozumím tomu, co se mi druhý člověk snaží o mně sdělit, požádám jej o konkrétní příklad či vysvětlení.	9,0	Manažeři mají rozvinuté komunikační schopnosti.
Umím přijmout zpětnou vazbu bez úzkostí a obran.	6,9	Manažeři se snaží akceptovat názory druhých lidí bez emocí.
V interakci s druhým člověkem si testuji, jak mé jednání či sdělení přijímá a jak na něj reaguje.	6,9	Manažeři při komunikaci s druhými lidmi opatrně sledují jejich chování.
Když mě druzí kritizují, velmi se s tím trápím.	7,0	Manažeři nepřijímají vždy snadno vlastní kritiku.
Vyžadují, aby mi druzí sdělili, co si o mně myslí.	5,2	Manažeři netrvají na osobním hodnocení.

Když mě druzí kritizují, mají pokaždé pravdu.	2,3	Manažeři mají tendenci myslet si své.
---	-----	---------------------------------------

Zdroj⁶⁰

Z hodnocení odpovědí se dá usuzovat, že:

- manažeři nejsou připraveni otevřeně sdílet s druhými lidmi své pocity či obavy,
- manažeři nejsou vždy ochotni se zpětnou vazbou od druhých lidí zabývat,
- vyváženost mezi sdělováním informací o sobě a jejich přijímáním není u většiny manažerů v rovnováze.

5.6.4 OSOBNÍ STYL OVLIVŇOVÁNÍ

Cílem hodnocení je zjistit, zda jednotliví manažeři dostatečně využívají různorodé styly ovlivňování k udržení rovnováhy mezi orientací na prosazení individuálních požadavků a zaměřením na společnosu akci.

Tabulka 5: Hodnocení pro oblast „osobní styl ovlivňování“

Otázka	Hodnocení (1-10)	Hodnotící komentář
Věcná argumentace		
Připravím si podrobné a fakty podložené návrhy na řešení daného problému.	8,0	Manažeři vždy nejprve analyzují situaci a teprve potom jednájí.
Pokouším se objasnit druhým vzájemné vztahy mezi různými aspekty diskutované otázky.	7,4	Manažeři se snaží vysvětlit danou problematiku tak, aby ji všichni pochopili.

⁶⁰ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Vytrvale, důrazně a důsledně vysvětluji a obhajuji logiku i fakta, která jsou skrytá za mými návrhy.	9,4	Manažeři jsou dostatečně přesvědčiví při prosazování svých myšlenek.
Umím rychle odhalit slabé stránky protiargumentů a využít je ve svůj prospěch.	6,8	Manažeři jsou schopni okamžitě reagovat na připomínky oponentů.
Reaguji pouze na věcné a racionální připomínky oponentů, emocionální projevy a osobní útoky se snažím ignorovat.	8,8	Manažeři jsou v komunikaci velmi profesionální.
Společná vize		
Své návrhy stavím na odhadu emocí a postojů, i ideálů druhých lidí.	8,1	Manažeři dokáží správně pracovat s charakteristikami druhých lidí.
K prezentaci vlastních názorů používám barvitě obrazy a slova, a působím na představivost i fantazii posluchačů.	9,2	Manažeři umí zaujmout kreativním přístupem.
Svým elánem a nadšením se pokouším druhým vlévat do žil víru v úspěch společného úsilí.	7,8	Manažeři se snaží svým pozitivním přístupem povzbudit druhé lidi.

Námitky včetně protiargumentů odvracím s důrazem a poukazem na jejich okrajový význam pro společnou věc.	7,8	Manažeři dokáží odlišit důležité věci od méně důležitých.
Útoky a výpady na moji osobu nemusím odvracet sám, obvykle se za mě sami postaví další lidé.	6,8	Manažeři se mohou spolehnout na pomoc druhých lidí.
Odměna a trest		
Předem si ujasňuji, co od druhých lidí očekávám, i to, jakými prostředky to od druhých mohu vymoci.	8,7	Manažeři motivují druhé lidi k požadovanému výkonu.
Formuluji stručně a jasně své požadavky a důsledky plynoucí z jejich plnění / neplnění.	9,3	Manažeři stanovují jasná pravidla spolupráce.
Snažím se lidi motivovat kombinací pozitivních a negativních pobídek.	8,9	Manažeři volí vhodné metody k motivaci druhých lidí.
O svých návrzích nediskutuji, odpůrcům ale připomínám s jakými důsledky mohou počítat.	4,6	Manažeři jsou důrazní při prosazování svých myšlenek.

V případně výrazných projevů nesouhlasu přitvrdím a dám zřetelně najevo, že jsem pánem v dané situaci.	9,4	Manažeři využívají svého postavení.
Participace a důvěra		
S kolegy jsem vždy připraven na delší rozhovor, protože vím, že jiní lidé mohou mít jiné názory.	8,7	Manažeři jsou vždy připraveni diskutovat.
Moje vlastní představy a návrhy prezentuji jako východisko k zahájení debaty a úvahám o řešeném problému.	8,9	Manažeři jako první přicházejí s návrhy řešení daného problému.
Naslouchám trpělivě a pozorně stanoviskům druhých lidí, snažím se všechny vtáhnout do diskuse.	9,1	Manažeři vyžadují aktivní přístup do diskusí ze strany druhých lidí.
Dokážu si přiznat neznalost i omyl, i přijmout názory druhých lidí.	7,2	Manažeři se snaží přijmout i negativní zpětnou vazbu.
Snažím se pochopit příčiny odporu či nesouhlasu, a hledat vzájemně uspokojivé řešení.	8,7	Manažeři hledají řešení výhodné pro obě strany.

Zdroj⁶¹

⁶¹ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Z hodnocení odpovědí se dá usuzovat, že:

- manažeři, kteří nejvíce používají styl věcné argumentace využívají k ovlivňování především racionální argumenty a logické uvažování,
- manažeři, kteří nejvíce používají styl společné vize využívají k ovlivňování především hodnotové a emocionální aspekty lidského myšlení,
- manažeři, kteří nejvíce používají styl odměny a trestu využívají k ovlivňování především motivační efekty,
- manažeři, kteří nejvíce používají styl participace a důvěry využívají k ovlivňování především otevřenou komunikaci,
- vyváženost jednotlivých stylů ovlivňování je u většiny manažerů v relativní rovnováze.

5.6.5 PROCES DELEGOVÁNÍ

Cílem hodnocení je zjistit, zda jednotliví manažeři zaujímají vhodné postoje k delegování s přihlédnutím k situačnímu a organizačnímu kontextu.

Tabulka 6: Hodnocení pro oblast „proces delegování“

Otázka	Hodnocení (1-10)	Hodnotící komentář
Delegování		
Dokáží udělat většinu pracovních úkolů lépe a rychleji než moji podřízení.	6,5	Manažeři ne zcela důvěřují svým podřízeným.
Většina mých podřízených nemá dostatečné znalosti ani dovednosti pro úkoly, které bych na ně mohl delegovat.	5,0	Manažeři často nedostatečně rozvíjí schopnosti svých podřízených.

Nelíbí se mi, že bych měl podřízeným delegovat mnohé z mých pracovních úkolů.	4,2	Manažeři se často obávají ztráty svého postavení.
V konečném důsledku jsem zodpovědný za chyby svých podřízených, proto si dané úkoly mohu rovnou udělat sám.	6,1	Manažeři mají odpovědnost za splnění delegovaného úkolu.
Vysvětlování úkolů podřízeným a jejich výcvik si většinou žádá více času, než jsem tomu ochoten věnovat.	8,6	Manažeři si neuvědomují přínos rozvoje svých podřízených.
Moji podřízení mají hodně svých úkolů, nemohu jim ještě přidávat další.	9,1	Manažeři nepřizpůsobují pracovním požadavkům lidské zdroje.
Když budou moji podřízení vykonávat všechny moje odborné činnosti, ztratím kontakt se svým oborem a ocitnu se na vedlejší koleji.	8,1	Manažeři se obávají ztráty svých kompetencí.
Vyžaduji dostatečnou kontrolu nad průběhem plnění úkolů i nad jeho výsledky.	7,1	Manažeři potřebují mít pocit vlastní důležitosti.
Zaměření na praxi		
Při delegování umím přesně zadat delegovaný úkol, i srozumitelně vysvětlit žádoucí výsledek.	9,2	Manažeři umí přesně definovat požadavky na delegované úkoly.

Podřízeným umožňuji spolupodílet se při přebírání úkolu na definici kdy, a jak, a případně s jakou podporou bude úkol splněn.	7,8	Manažeři přenechávají podřízeným částečnou odpovědnost za způsob realizace úkolu.
Při delegování přesně specifikuji, jakou míru pravomoci pracovníkovi předávám a jakou míru jeho iniciativy očekávám.	8,7	Manažeři přesně definují rozsah svěřené odpovědnosti.
Mým cílem je zajistit, aby míra delegované zodpovědnosti a pravomoci byla vyvážená.	9,1	Manažeři efektivně řídí proces delegování.
Při delegování vždy definuji postupné lhůty pro průběžnou a závěrečnou kontrolu delegovaného úkolu.	9,0	Manažeři průběžně kontrolují plnění delegovaných úkolů.
Pokaždé informuji i další pracovníky, kterých se to týká, o tom, co bylo delegováno.	9,2	Manažeři informují spolupracovníky o delegovaných úkolech.
Při delegování vyžaduji zodpovědnost za výsledky, ve výběru postupů a metod nechávám pracovníkovi co nejvyšší míru volnosti.	8,7	Manažeři předávají s delegovaným úkolem i potřebné pravomoce a míru odpovědnosti.

Dokáží předejít zpětnému delegování, tj. zpětnému převzetí úkolu, který jsem delegoval.	7,0	Manažeři se snaží poskytnout podporu podřízenému při plnění delegovaného úkolu.
---	-----	---

Zdroj⁶²

Z hodnocení odpovědí se dá usuzovat, že:

- manažeři nedostatečně podporují rozvoj potenciálu svých podřízených,
- manažeři znají zásady efektivního delegování, přesto delegují nedostatečně,
- vyváženost mezi přehnaným a nedostatečným delegováním není u většiny manažerů v rovnováze.

5.7 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

Cílem šetření bylo zjistit, na jaké úrovni využívají klíčoví manažeři společnosti NES hlavní zásady vyváženého leadershipu. Výsledek šetření ukázal, že leadership je ve společnosti velmi podceňovaná oblast, a přirození vůdci ve společnosti nejsou. Otázka je, co je důvodem a jak zvýšit roli leadershipu ve společnosti. Manažeři ve své praxi neuplatňují vyváženě protikladné styly vedení s ohledem na danou situaci, a to má dopad jak na jejich vlastní výkon, tak na výkon celé společnosti. Pro management to znamená navrhnout vhodné kroky, které umožní zvýšit úroveň využívání hlavních zásad vyváženého leadershipu ve společnosti. Výsledky šetření ukazují na velmi slabou roli leadera ve funkci prezidenta společnosti. Doporučuji provést šetření a analyzovat situaci z pohledu řízení druholiniových manažerů a to, zda prezident má odpovídající a cílený pozitivní vliv na své přímé podřízené a jejich výkonnost.

⁶² Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

5.7.1 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH PŘEDPOKLADŮ

Vyhodnocení nastavených výzkumných předpokladů navazuje na analýzu výsledků v jednotlivých oblastech šetření. V této části uvádím stručné konsolidované výsledky pro každou oblast.

Oblast „protikladné přístupy k leadershipu“

Výzkumný předpoklad 1: Manažeři nedosahují vyváženosti při využívání protikladných přístupů k leadershipu, neuplatňují přiměřeně direktivní a podporující styl, nezaměřují se jak na krátkodobé tak na dlouhodobé cíle.

Tento výzkumný předpoklad **se potvrdil**.

Jednotliví manažeři inklinují k jednomu z přístupů k leadershipu, a jen u několika z nich se dá styl vedení lidí přirovnat k vyváženému. Tato oblast je velmi podceněná, a je potřeba vysvětlit přínosy vyváženého přístupu k vedení lidí.

Oblast „sebepoznání leadera“

Výzkumný předpoklad 2: Manažeři neprokazují dostatečnou míru sebepoznání, v interakci s druhými nejsou připraveni vyjádřit svá očekávání a názory a přijímat zpětnou vazbu týkající se jejich osoby.

Tento výzkumný předpoklad **se potvrdil**.

Jednotliví manažeři mají nízkou schopnost efektivně využívat a zpracovávat sociálním okolím zprostředkovanou zpětnou vazbu. Míra sebepoznání je na nízké úrovni, a je nutné ji v interakci s druhými rozvíjet.

Oblast „osobní styl ovlivňování“

Výzkumný předpoklad 3: Manažeři nevyužívají dostatečně různorodé styly ovlivňování druhých lidí pro jejich efektivní vedení.

Tento výzkumný předpoklad **se nepotvrdil**.

Jednotliví manažeři mají relativně vyvážený přístup k ovlivňování druhých lidí. Je důležité individuálně posoudit, zda manažer nepoužívá některý styl příliš často a jiný styl nedostatečně a zajistit jejich rovnovážné využití.

Oblast „proces delegování“

Výzkumný předpoklad 4: Manažeři nezauímají vhodné postoje k delegování, dochází tak k přehnanému nebo nedostatečnému delegování.

Tento výzkumný předpoklad **se potvrdil**.

Jednotliví manažeři nedostatečně delegují pracovní aktivity na podřízené. Musí si uvědomit, jaké vnitřní bariéry jim brání delegovat více než doposud a začít na sobě pracovat.

Oblast „leadership ve společnosti NES“

Výzkumný předpoklad 5: Leadership je ve společnosti NES na nízké úrovni a jeho povýšením se dá předpokládat zvýšení výkonnosti společnosti.

Tento výzkumný předpoklad **se potvrdil**.

Leadership managementu společnosti NES je velmi slabý a většina zjištěných skutečností vypovídá o nevyváženosti v jednotlivých zkoumaných oblastech. Zájem o rozvoj vůdcovských schopností je ale u manažerů po úvodním workshopu nadstandardní a je nutné ho využít.

5.8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě analýzy interních dokumentů a výsledků realizovaného šetření doporučuji realizovat interní vzdělávací projekt s cílem zvýšit úroveň leadershipu ve společnosti. Detailní návrh vzdělávacího projektu není předmětem této práce, nicméně projekt musí cílit na zjištěné skutečnosti vyplývající z výsledků šetření ve zkoumaných oblastech leadershipu.

Navrhuji, aby v rámci vzdělávání v oblasti leadershipu připravilo oddělení Řízení Lidských Zdrojů vhodnou formu školení a tréninku pro klíčové manažery. Vzdělávací program by měl nabízet interní školení, osobní koučing vybraných manažerů, nácvik týmové spolupráce, rozvoj znalostí v oblasti delegování, motivace a ovlivňování druhých lidí. Projekt by měl časově i fakticky navazovat na závěrečný workshop o výsledcích šetření se zkoumaným vzorkem manažerů a směřovat ke zvýšení výkonnosti společnosti uplatňováním vyváženého leadershipu.

Jako okamžité opatření doporučuji, na základě výsledků šetření, zavedení dvou operativních aktivit uvedených níže, které by bylo vhodné realizovat v co nejkratším čase.

Tabulka 7: Návrh okamžitých opatření

Aktivita	Popis aktivity	Zodpovědnost za aktivitu
Školení „leadership a management“	Školení by mělo vysvětlit rozdíly mezi managementem a leadershipem.	Zodpovídá manažer oddělení Řízení Lidských Zdrojů
Strategické porady managementu	Pravidelné porady managementu zaměřené na podporu strategických cílů společnosti (doporučena realizace strategického cíle - Vyvážený leadership v manažerské praxi).	Zodpovídá prezident společnosti

Zdroj⁶³

⁶³ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Realizací uvedených doporučení se zvýší dle předpokladu úroveň leadershipu ve společnosti NES. Proto, abych mohla pozitivní výsledek nápravných opatření dokladovat, bude vhodné dotazníkové šetření po realizaci uvedených opatření zopakovat a porovnat výsledky šetření.

ZÁVĚR

Cílem práce, která je určena pro nejvyšší management společnosti NES, bylo zjistit, jaká je úroveň leadershipu ve společnosti, a jaký má dopad na výkonnost organizace. Snahou bylo také potvrdit předpoklad, že leadership je u manažerů na nízké úrovni a že lepším využíváním praktik leadershipu se může zvýšit výkonnost celé společnosti.

Aby bylo zjištěno, jaký je stávající stav úrovně leadershipu společnosti, bylo nutno provést šetření, dotazníkovou metodou na vzorku 30 manažerů, a tím zjistit, jak je leadership ve společnosti využíván. Analýza odpovědí manažerů umožnila také doporučit vhodné kroky k posílení těch oblastí leadershipu, které z výsledků šetření vykazovaly u manažerů slabé hodnocení. Cíle práce tak byly naplněny.

Na základě požadavku managementu společnosti bylo provedeno šetření a zjištěno, že kvalita leadershipu jednotlivých manažerů má nezanedbatelný vliv na výkon podniku. Bylo prokázáno, že vybraný vzorek manažerů má zásadní rezervy ve schopnosti být leader. Manažeři sice řídí své týmy podle svých hodnocení efektivně a aktivně, ale za vysokých investic do času a operativy, a bez strategického a inovativního rozměru. Jejich schopnost být efektivním leaderem není prokazatelná, a podle odpovědí slabá. Tím je efektivita i motivovanost podřízených potlačena, respektive nevyužit lidský potenciál zaměstnanců. Je možné s velkou pravděpodobností usuzovat, že lepším využíváním zásad leadershipu bude výkonnost organizace vyšší, protože i vedení lidí bude efektivnější a inovativnější, s dlouhodobými cíly, a tím zásadně více motivující pro celou organizaci.

Dle výsledků úvodního workshopu o leadershipu si manažeři velmi jasně uvědomují důležitost vyváženého leadershipu při řídicí práci, a projevují velký zájem o jeho maximální využívání. Bohužel výsledky dotazníkového šetření ukazují, že jejich dnešní dovednosti v oblasti leadershipu jsou slabé, a hlavně nevyvážené. Management ví, jak by mohl řídit společnost více efektivně, ale u manažerů chybí zapálení pro věc a chuť ovlivňovat své okolí a dosahovat lepší výsledky. Toto zjištění ukazuje na oblast, které by se měl management věnovat, a to na oblast vůdcovství, neboli na podstatný rozvoj leadershipu. Je důležité si uvědomit, že osobní a organizační integrita jsou navzájem propojené, a leader si nemůže dovolit ztratit ze zřetele poslání a společně sdílenou vizi.

Na základě šetření je doporučeno zvýšit úroveň leadershipu ve společnosti. Je navrhováno zaměřit se na budování strategie, realizovat interní vzdělávací projekty v oblasti leadershipu, a zavést takové krátkodobé aktivity, které jsou směřovány na odstranění slabých stránek managementu v oblasti vlastního řízení i leadershipu.

Jako krátkodobé řešení pro zvýšení úrovně leadershipu je doporučeno zlepšit povědomí manažerů o rozdílu mezi managementem a leadershipem, a zavést strategické diskuse o cílech a nových směrech podnikání s tím, aby si management uvědomoval hodnotu leadershipu. Tyto dvě aktivity podpoří u manažerů zvýšení základních dovedností v oblasti leadershipu, jejich lepší vedení lidí, efektivní spolupráci mezi zaměstnanci, a pomohou i správně nastavit strategické priority pro plnění cílů společnosti. Jako dlouhodobý plán je navrhováno provést interní vzdělávací projekt o efektivním vůdcovství, zaměřený na vybrané manažery, aby se dokázali rozvíjet a vzdělávat nejpřínosnější cestou pro zlepšení výkonnosti společnosti.

Práce pro mne byla velmi přínosná. Zvláště oblast přípravy otázek a jejich analytické hodnocení v kontextu konkrétní společnosti bylo pro mě velmi inspirativní. Vlastní analýza mi osobně potvrdila důležitost vůdcovských schopností managementu společnosti, a přesvědčení, že pro úspěšný růst a výkonnost je leadership základním předpokladem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BENDL, S. et al. *Vychovatelství – Učebnice teoretických základů oboru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4248-9.

BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

COVEY, S. R. *Vedení založené na principech*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-202-4.

FRIČ, P. a kol. *Vůdcovství českých elit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2563-5.

GOLEMAN, D. *Jak se stát skutečným lídrem: Proč je emoční inteligence tak důležitá*. 1. vyd. Praha: Metafora, 2015. ISBN 978-80-7359-453-4.

HŘEBÍČKOVÁ, M. a T. URBÁNEK. *NEO pětifaktorový osobnostní inventář*. 1. vyd. Praha: Hogrefe-Testcentrum, 2001.

JAROŠOVÁ, E., D. PAUKNEROVÁ a H. LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: Koncepce, výzkumy, aplikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.

LUKAS, J. a J. SMOLÍK. *Psychologie vůdcovství: Lídři a uplatňování moci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2139-9.

MAXWELL, J. C. *5 úrovní leadershipu*. 1. vyd. Praha: Pavel Dobrovský-BETA, 2012. ISBN 978-80-7306-497-6.

MAXWELL, J. C. *Staňte se lídrem*. 1. vyd. Praha: Euromedia Group, 2017. ISBN 978-80-7549-228-9.

PAVLICA, K., E. JAROŠOVÁ a R. B. KAISER. *Vyvážený leadership: Dynamika manažerských dovedností*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

PROCHÁZKA, J., M. VACULÍK a P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

UHLIG, B. *Time management: Staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2661-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BASS, B. M. and B. J. AVOLIO. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. 1st ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994. ISBN 0803952368.

CAMERON, K. S., J. E. DUTTON and R. E. QUINN. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. 1st ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003. ISBN 978-1-57675-232-6.

DAY, D. V. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0-19-975561-5.

DRATH, W. H. and CH. J. PAULUS. In: YUKL, G. A. *Leadership in Organizations*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2008. ISBN 0132424312.

HEMPHILL, J. K. and A. E. COONS. In: YUKL, G. A. *Leadership in Organizations*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2008. ISBN 0132424312.

HOGAN, R. and R. B. KAISER. What we know about leadership. *Review of General Psychology*. 2005, vol. 9, no. 2. ISSN 1939-1552.

JACOBS, T. O. and E. JAQUES. In: YUKL, G. A. *Leadership in Organizations*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2008. ISBN 0132424312.

KAPLAN, R. E. and R. B. KAISER. Developing Versatile Leadership. *MIT Sloan Management Review*. 2003, vol. 4, no. 4. ISSN 1532-9194.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. 1955, vol. 33, no. 1. ISSN 0017-8012.

KOTTER, J. P. *A force for change: How Leadership Differs From Management*. 1st ed. New York: Free Press, 1990. ISBN 0029184657.

NORTHHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 7th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2015. ISBN 1483317536.

SMIRCICH, L. and G. MORGAN. In: YUKL, G. A. *Leadership in Organizations*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2008. ISBN 0132424312.

van DIERENDONCK, D. Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*. 2011, vol. 37, no. 4. ISSN 1557-1211.

WALUMBWA, F. O. et al. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*. 2008, vol. 34, no. 1. ISSN 1557-1211.

WALUMBWA, F. O. et al. Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Elsevier*. 2010, vol. 21.

YUKL, G. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Harlow: Pearson Education, 2013. ISBN 978-0-13-277186-3.

Seznam použitých internetových zdrojů

BARBUTO, J. E. and L. L. CUMMINS-BROWN. *Full Range Leadership* [online]. © 23. 7. 2014 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/238663194_Full_Range_Leadership

Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory [online]. [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: <http://www.free-management-ebooks.com/faqld/leadtheory-06.htm>

HOŘÁNKOVÁ, K. *Machiavelli: Pojetí státu v sevření italské renesance* [online]. © 10. 11. 2005 [cit. 2017-11-30]. Dostupné z: <http://www.e-polis.cz/clanek/machiavelli-pojeti-statu-v-sevreni-italske-renesance.html>

John Locke, otec klasického liberalismu I [online]. © 19. 3. 2015 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://www.mises.cz/clanky/john-locke-otec-klasického-liberalizmu-i-anarchie-a-prirodzeny-stav-1710.aspx>

Managerial Grid Model – Also known as Leadership Grid [online]. [cit. 2017-12-31]. Dostupné z: <http://www.leadership-central.com/managerial-grid.html>

MAŠKOVÁ, D. *Hobbes: Leviathan* [online]. © 25. 5. 2006 [cit. 2017-11-30]. Dostupné z: <http://politologie.blog.cz/0605/hobbes-leviathan>

New to Management? Try the Situational Approach [online]. © 11. 2. 2017 [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: <http://sites.psu.edu/leadership/2017/02/11/new-to-management-try-the-situational-approach/>

Path – Goal Leadership Theory [online]. © 31. 10. 2013 / 9. 9. 2015 [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: http://www.nwlink.com/~donclark/leader/lead_path_goal.html

Sociální psychologie – interakce a komunikace [online]. [cit. 2017-12-31]. Dostupné z: https://www.gjj.cz/sites/default/files/dokumenty/predmety/psychologie/citanka_z_psychologie/15._kapitola.pdf

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Faktory pracovního výkonu lídra	19
Obrázek 2: Fáze přerodu manažera v lídra	21
Obrázek 3: Management Grid / Leadership Grid	25
Obrázek 4: Model protikladných přístupů	30
Obrázek 5: Full Range Leadership	32
Obrázek 6: Kauzální model participativního leadershipu.....	35
Obrázek 7: Theoretical Model	37
Obrázek 8: Model servant leadershipu	39

Seznam tabulek

Tabulka 1: Proces šetření a následných kroků.....	55
Tabulka 2: Hodnocení pro oblast „úvodní workshop“	58
Tabulka 3: Hodnocení pro oblast "protikladné přístupy k leadershipu"	59
Tabulka 4: Hodnocení pro oblast „sebepoznání leadera“	61
Tabulka 5: Hodnocení pro oblast „osobní styl ovlivňování“	64
Tabulka 6: Hodnocení pro oblast „proces delegování“	68
Tabulka 7: Návrh okamžitých opatření	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

Příloha A – Dotazník

NES: Interní projekt v režimu “důvěrné” - "Úroveň leadershipu ve společnosti NES"

Datum projektu: říjen 2017- leden 2018

Vraťte vyplněný dotazník (.xls) na adresu HR@nes.com do 22.1.2018 EOB (End of Business)

Vyplňujte pouze žluté pole, povinný údaj je hodnocení číslem 1-10 s následující citlivostí : hodnota 1-5 jsou neuspokojivé, hodnoty 5-7 jsou přijatelné a neutrální, hodnoty 8-10 jsou uspokojivé nebo výborné.

	<i>povinný údaj</i>	<i>nepovinný údaj</i>
Oblast / Otázka	Hodnocení na stupnici 1 - 10	Případný komentář
1. Úvodní workshop		
Byl pro Vás úvodní workshop přínosný?		
Získal jste nový pohled na leadership?		
Je diskuse o leadershipu pro společnost důležitá?		
Může mít vyvážený leadersip pro společnost zásadní přínos?		
Byl pro Vás úvodní workshop o leadershipu motivační?		
2. Protikladné přístupy k leadershipu – sebeprosazující a direktivní styl		
Oblast v mé zodpovědnosti mám pod svým dohledem a kontrolou.		
Svůj názor sděluji jasně a razantně.		
Jednám přímo a dávám lidem otevřeně najevo nespokojenost s jejich prací.		
3. Protikladné přístupy k leadershipu – zapojující a podporující styl		
Podřízené zplnomocňuji a dávám jim možnost rozhodovat o způsobu plnění jejich úkolů.		
Ptám se druhých lidí, co si myslí a jejich názory se vážně zabývám.		
Dávám si pozor, abych nebyl necitlivý vůči druhým lidem.		
4. Protikladné přístupy k leadershipu – krátkodobý výkon a oprativa		
Zaměřuji se na to, aby bylo vše doděláno v řádném termínu.		
Zabývám se řešením každodenních taktických a operativních problémů.		
Jsem soustředěn na procesy, postupuji systematicky, krok za krokem.		

5. Protikladné přístupy k leadershipu – dlouhodobá strategie		
Věnuji čas a energii úvahám o budoucnosti a dlouhodobému plánování.		
Sleduji vývojové trendy a přemýšlím o nutných strategických a rozvojových změnách.		
Snažím se podporovat inovace a připravit prostředí, v němž se nikdo nebojí zkoušet nové věci.		
6. Sebepoznání leadera – sebeotevření		
Ve sdílení svých pocitů s druhými lidmi jsem velmi opatrný.		
Obvykle jsem velmi zdrženlivý ve vyjadřování svých názorů či jasných stanovisek.		
Nerad mluvím s druhými o svých starostech či obavách.		
Jsem většinou schopen připustit svoji chybu.		
Lidé, se kterými přicházím pravidelně do kontaktu, dokáží odhadnout mé reakce.		
Když druzí vyprávějí o osobním zážitku či problému, já sám dokážu spontánně sdělit své zkušenosti či prožitky, vážící se k obdobné osobní situaci.		
Mnohdy se mi stává, že někomu něco řeknu, a následně toho lituji.		
Když se mi něco nelíbí, zpravidla to druhým lidem okamžitě a nepokrytě sdělím.		
Někdy se mi stane, že se svou přímoučarostí někoho dotknu.		
7. Sebepoznání leadera – přijímání zpětné vazby		
Jestliže mě někdo kritizuje, mám tendenci se uzavřít a myslet si přitom své.		
Diskuse o tom, jak se kdo cítí, nevyhledávám – vnímám je jako ztrátu času.		
Stráním se zpětné vazby od kolegů či podřízených, abych neztratil autoritu.		
V případě, že nerozumím tomu, co se mi druhý člověk snaží o mně sdělit, požádám jej o konkrétní příklad či vysvětlení.		
Umím přijmout zpětnou vazbu bez úzkostí a obran.		

V interakci s druhým člověkem si testuji, jak mé jednání či sdělení přijímá a jak na něj reaguje.		
Když mě druzí kritizují, velmi se s tím trápím.		
Vyžadují, aby mi druzí sdělili, co si o mně myslí.		
Když mě druzí kritizují, mají pokaždé pravdu.		
8. Osobní styl ovlivňování – věcná argumentace		
Připravím si podrobné a fakty podložené návrhy na řešení daného problému.		
Pokouším se objasnit druhým vzájemné vztahy mezi různými aspekty diskutované otázky.		
Vytrvale, důrazně a důsledně vysvětluji a obhajuji logiku i fakta, která jsou skrytá za mými návrhy.		
Umím rychle odhalit slabé stránky protiargumentů a využít je ve svůj prospěch.		
Reaguji pouze na věcné a racionální připomínky oponentů, emocionální projevy a osobní útoky se snažím ignorovat.		
9. Osobní styl ovlivňování - společná vize		
Své návrhy stavím na odhadu emocí a postojů, i ideálů druhých lidí.		
K prezentaci vlastních názorů používám barvitě obrazy a slova, a působím na představivost i fantazii posluchačů.		
Svým elánem a nadšením se pokouším druhým vlévat do žil víru v úspěch společného úsilí.		
Námítky včetně protiargumentů odvracím s důrazem a poukazem na jejich okrajový význam pro společnou věc.		
Útoky a výpady na moji osobu nemusím odvracet sám, obvykle se za mě sami postaví další lidé.		

10. Osobní styl ovlivňování – odměna a trest		
Předem si ujasňuji, co od druhých lidí očekávám, i to, jakými prostředky to od druhých mohu vymoci.		
Formuluji stručně a jasně své požadavky a důsledky plynoucí z jejich plnění/neplnění.		
Snažím se lidi motivovat kombinací pozitivních a negativních pobídek.		
O svých návrzích nediskutuji, odpůrcům ale připomínám s jakými důsledky mohou počítat.		
V případně výrazných projevů nesouhlasu přitvrdím a dám zřetelně najevo že jsem pánem v dané situaci.		
11. Osobní styl ovlivňování - participace a důvěra		
S kolegy jsem vždy připraven na delší rozhovor, protože vím, že druzí lidé mohou mít jiné názory.		
Moje vlastní představy a návrhy prezentuji jako východisko k zahájení debaty a úvahám o řešení problému.		
Naslouchám trpělivě a pozorně stanoviska druhých lidí, snažím se všechny vtáhnout do diskuse.		
Dokážu si přiznat neznalost i omyl, i přijmout názory druhých lidí.		
Snažím se pochopit příčiny odporu či nesouhlasu, a hledat vzájemně uspokojivé řešení.		
12. Proces delegování – pověřování a zplnomocňování podřízených		
Dokážu udělat většinu pracovních úkolů lépe a rychleji než moji podřízení.		
Většina mých podřízených nemá dostatečné znalosti ani dovednosti pro úkoly, které bych na ně mohl delegovat.		
Nelíbí se mi, že bych měl podřízeným delegovat mnohé z mých pracovních úkolů.		
V konečném důsledku jsem zodpovědný za chyby svých podřízených, proto si dané úkoly mohu rovnou udělat sám.		
Vysvětlování úkolů podřízeným a jejich výcvik si většinou žádá více času, než jsem tomu ochoten věnovat.		
Moji podřízení mají hodně svých úkolů, nemohu jim ještě přidávat další.		

Když budou moji podřízení vykonávat všechny moje odborné činnosti, ztratím kontakt se svým oborem a ocitnu se na vedlejší koleji.		
Vyžaduji dostatečnou kontrolu nad průběhem plnění úkolů i nad jeho výsledky.		
13. Proces delegování – zaměření na praxi		
Při delegování umím přesně zadat delegovaný úkol, i srozumitelně vysvětlit žádoucí výsledek.		
Podřízeným umožňuji spolupodílet se při přebírání úkolu na definici kdy, a jak, a případně s jakou podporou bude úkol splněn.		
Při delegování přesně specifikuji, jakou míru pravomoci pracovníkovi předávám a jakou míru jeho iniciativy očekávám.		
Mým cílem je zajistit, aby míra delegované zodpovědnosti a pravomocí byla vyvážená.		
Při delegování vždy definuji postupné lhůty pro průběžnou a závěrečnou kontrolu delegovaného úkolu.		
Pokaždé informuji i další pracovníky, kterých se to týká, o tom, co bylo delegováno.		
Při delegování vyžaduji zodpovědnost za výsledky, ve výběru postupů a metod nechávám pracovníkovi co nejvyšší míru volnosti.		
Dokáži předejít zpětnému delegování, tj. zpětnému převzetí úkolu, který jsem delegoval.		

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Kultová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Leadership v manažerské praxi

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 70

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 16

Počet internetových zdrojů: 9

Vedoucí práce: doc. Dr. Milan Beneš