

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Styly řízení ve sledované organizaci

Johana Kůtová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Johana Kůtová

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Styly řízení ve sledované organizaci

Název anglicky

Management Styles in a Selected Organization

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající styly řízení ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

management, manažerské funkce, role manažera, styly řízení, vedení lidí, leadership, organizační struktura,

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8
DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentals of management: functions, behavior, models. Michigan. Business Publications, 2008. ISBN 978-02560242-41
GLANZ, J. Finding Your Leadership Style: A Guide for Educators. USA, ASCD, 2002, ISBN 0-87120-692-7
KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8
NORTHOUSE, P. G. Leadership: Theory and Practice. SAGE Publication, USA, 2010, ISBN 978-1-4129-7488-2
STEERS, R. M., PORTER, L. W., BIGLEY, G. A. Motivation and Leadership at Work. McGraw-Hill, 1996. ISBN 0070610312, 9780070610316
THORNE, K., PELLANT, A. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 22. 03. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 23. 3. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí Ing. Janě Horákové za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce. Mé poděkování také patří zaměstnancům vybrané společnosti, za poskytnutí potřebných materiálů a informací k vypracování praktické části bakalářské práce.

Styly řízení ve sledované organizaci

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením stávajících stylů řízení ve zvolené organizaci XY a. s. Dle stanoveného cíle je práce rozdělena do dvou částí, teoretická východiska a praktická část. V první části je vymezená zkoumaná problematika pomocí literární rešerše, vysvětlující základní pojmy v oblasti managementu a řízení lidí. Pro vypracování praktické části jsou použity metody analýzy interních dokumentů organizace, přímé pozorování, technika adresného dotazování a řízené rozhovory s vybranými respondenty. Hlavním cílem práce je na základě zpracování zjištěných dat formulovat vlastní závěry a vhodná doporučení pro efektivnější způsob řídicí práce manažerů.

Klíčová slova: management, manažerské funkce, role manažera, styly řízení, vedení lidí, leadership, motivace, organizační struktura

Management Styles in a Selected Organization

Abstract

The bachelor thesis deals with the evaluation of existing management styles in the chosen organization XY a.s. According to the set goal, the thesis is divided into two parts, theoretical basis, and the practical part. The first part defines the researched issues using professional literature explaining the basic concepts in the field of management and human resources management. For the practical part are used methods of internal document analysis, direct observation, questionnaire survey technique and controlled interviews with selected respondents. The main aim of the thesis is to formulate own conclusions and appropriate recommendations for a more effective way of managing the work of managers.

Keywords: management, managerial functions, manager's role, management styles, leadership, leadership, motivation, organizational structure

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Podstata managementu.....	13
3.1.1 Profil manažera	14
3.1.2 Manažerské role.....	15
3.1.3 Osobnost manažera.....	16
3.1.4 Základní manažerské funkce	17
3.2 Styly řízení	20
3.2.1 Manažerské styly řízení	21
3.2.2 Teorie X a Y	22
3.2.3 Teorie Z	23
3.2.4 Manažerská mřížka	24
3.3 Názory na vedení lidí	27
3.4 Schopnost vést neboli leadership	28
3.4.1 Manažer řídí, leader vede.....	28
3.4.2 Transakční leadership	30
3.4.3 Transformační leadership	31
3.5 Vztah leadershipu a motivace	31
4 Vlastní práce	34
4.1 Charakteristika objektu zkoumání.....	34
Organizační struktura	35
4.2 Kvalitativní výzkum.....	37
4.2.1 Sběr dat	37
5 Výsledky a diskuse	39
5.1 Vyhodnocení rozhovorů.....	39
5.2 Výsledky vlastního výzkumu.....	44
5.3 Celkové zhodnocení a návrhy na doporučení	58
6 Závěr	61
7 Seznam použitých zdrojů	63
Přílohy	67

Seznam příloh

Příloha 1	Finance manager CZ/SK.....	67
Příloha 2	Senior Brand manager Local Brands	69
Příloha 3	Marketing manager CZ/SK.....	73
Příloha 4	HR manager CEE.....	76
Příloha 5	Dotazník pro zaměstnance	80

Seznam obrázků

Obrázek 1	Prostředí kolem manažerů.....	21
Obrázek 2	Systém GRID	25
Obrázek 3	Modifikovaná manažerská mřížka	26
Obrázek 4	Maslowova hierarchie potřeb.....	32
Obrázek 5	Organizační struktura společnosti	35

Seznam tabulek

Tabulka 1	Metoda DUMB	20
Tabulka 2	Porovnání teorie A, J, Z	23
Tabulka 3	Charakteristika manažerů.....	59

Seznam použitých grafů

Graf 1	Ženy a muži na pozicích v top managementu v ČR	27
Graf 2	Věková struktura.....	44
Graf 3	Vzdělání.....	45
Graf 4	Pracovní pozice.....	46
Graf 5	Autorita	46
Graf 6	Komunikace s nadřízeným	47
Graf 7	Preference v zaměstnání	48
Graf 8	Osobnost manažera	49
Graf 9	Vztahy s nadřízeným	50
Graf 10	Styl řízení ve sledované organizaci	50
Graf 11	Preferovaný styl řízení.....	51
Graf 12	Vztahy na pracovišti	51
Graf 13	Participace v rozhodování.....	52
Graf 14	Pochvaly za vykonanou práci	53
Graf 15	Účinný nepeněžní motivační nástroj	54
Graf 16	Spolehlivost vedoucího.....	55
Graf 17	Možnost vyjádřit vlastní názor	55
Graf 18	Změna názoru manažera	56
Graf 19	Rovnocennost s ostatními partnery.....	57
Graf 20	Doba působení ve společnosti	57

1 Úvod

Nalezení správného stylu řízení je podmínkou efektivního fungování každé organizace. Pro manažery je ve většině případů individuální volbou, přičemž velkou roli hraje manažerova osobnost, která se odráží na jeho způsobu chování k druhým, a jeho oblíbenosti v kolektivu. Styl vedení, který manažer využívá, je pro něj jeho vizitkou. Neexistuje ideální styl, který by byl ve světě obecně aplikován. Každá společnost má jiné způsoby práce, a proto je schopna docílit nejlepších výsledků jinou cestou. Od manažera je očekáváno řízení s dosahováním výsledků prostřednictvím druhých lidí. Ve velkých organizacích jím je nazýváno řízení lidských zdrojů.

Vztahy na pracovišti jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, kvůli kterým jsou lidé nuceni například změnit i své zaměstnání. S různorodým složením týmu spolupracovníků je nutné pracovat jiným způsobem a přizpůsobit styl řízení dané skupině lidí. Nedostatečné pochopení přináší především u nových manažerů mnohá selhání. Osobní vztahy jsou typické pro malé nebo střední podniky, kde je nižší počet zaměstnanců. Ten umožňuje daleko přirozenější, neformální komunikaci. V korporátních společnostech, kde je obvyklé multikulturní prostředí a početnější tým lidí, záleží na firemní kultuře. Proto je zapotřebí dodržovat vždy dané postupy a udržovat dobré klima na pracovišti.

Jednotlivé základní styly řízení, o kterých tato práce pojednává, mají své silné a slabé stránky. Nejúspěšnější manažeři si styl řízení dokážou dokonale osvojit a následně jej aplikují pro dané specifické situace. Může se jednat o více stylů najednou. Není podmínkou řídit ostatní pracovníky pouze jedním stylem. Způsob vedení lidí vede k definování cíle, motivování, odměňování, delegování a také kariérnímu růstu. Být dobrým leaderem není snadná úloha. Je zapotřebí dostatečně znát vlastní tým, zvládat příjemné i nepříjemné rozhovory a stresové situace, získat přirozený respekt, a být tak respektován druhými. Tyto poznatky jsou důležitým vodítkem k pochopení celé problematiky.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení stávajících řídicích stylů ve sledované organizaci XY a. s., nalezení silných a slabých stránek a navržení vhodných doporučení, která povedou k větší efektivitě v oblasti řízení zaměstnanců vybranými manažery. Práce je realizována pomocí vymezení problematiky formou literární rešerše, charakteristiky vybraného souboru respondentů, zpracování dat, formulací vlastních závěrů a navržení případných doporučení.

2.2 Metodika

Při zpracování stanoveného cíle bakalářské práce byly použity následující metody. První fází bylo prostudování odborné literatury pro vypracování teoretické části. Dále prostudování interních materiálů vybrané organizace XY a. s., které doplnilo kapitoly o představení společnosti, její organizační strukturu a vybraných respondentech. Další metodou bylo přímé pozorování během praxe, které pomohlo k získání dodatečných informací ke zjištěným faktům. Významnou metodou byly také řízené rozhovory s řídicími pracovníky organizace a následné adresné dotazování. To dopomohlo k závěrečné analýze zjištěných silných a slabých stránek v řízení lidí vybranými manažery. Zpracovaná zjištěná data jsou formulována ve vlastním závěru, a tím také definována případná doporučení a návrhy ke zlepšení.

3 Teoretická východiska

První kapitola se zabývá literární rešerší ve zkoumaném oboru se specializací na manažerské styly.

3.1 Podstata managementu

Managementem se rozumí systematické plánování, organizování, kontrolování a vedení lidí, směřující k dosažení vytyčených cílů organizace. (Aldag, Stearns, 1987)

Hlavním principem je dosahování výsledků prostřednictvím využití lidských, finančních a materiálních zdrojů. Přidaná hodnota zdrojů závisí na odborné způsobilosti lidí zodpovídajících za řízení organizace. (Armstrong, 2004)

Úkolem metod řízení je nastavení pořádku a zásadovosti za všech nastalých podmínek. Klasickými teoretiky byl definován hlavní postup managementu, do kterého se řadí plánování, organizace, motivování a kontrolování. Obor managementu se vyvíjel postupně. První poznatky o manažerských přístupech se objevily již ve starověku a středověku, například v organizaci při výstavbě pyramid, hradeb, měst či katedrál. Zajímavostí je první aplikace managementu, která nebyla použita v podnikovém systému, nýbrž ve veřejné instituci. Jednalo se o transformaci struktury armády v průběhu prvního desetiletí 19. století. Posléze se začalo uplatňovat posláním managementu i v podnikové oblasti. Hlavní úlohou managementu je tedy vytváření fungující organizace ve společenském systému. (Duchoň, Šafránková, 2008)

V současné době je problematika řízení specializovaná činnost, které se nevyhne žádný větší organizační celek. Nezbytnost řízení je vnímána v církvích, ve sportovních organizacích, na univerzitách, v armádě, a především v obchodních korporacích. Pojem management má několik významových podob a jejich různých ztvárnění. Na jedné straně ovlivňuje prosperitu každé organizace jako specifická aktivita. Na straně druhé jeho význam představuje skupinu řídicích pracovníků či vědní disciplínu.

Tak, jako v jiných disciplínách, je nutné v managementu respektovat jeho prostředí, jelikož každá organizace je jiná. Obecně je tvořena dvěma velkými skupinami faktorů. První skupinou jsou tvrdé prvky, představující zhmotněné výrobky a služby, pod které se řadí například datové soubory, zásoby, finance a technické vybavení. Druhým faktorem jsou prvky měkké, nehmatatelné, například chování lidí uvnitř organizace i vně. Dříve byly

oceňovány především prvky tvrdé (budovy, pozemky, zásoby). Nyní je daleko častěji kladen důraz na ty, které nelze snadno získat. Jsou to prvky měkké, mezi které patří např. dovednosti a znalosti. (Veber, 2009)

3.1.1 Profil manažera

Manažer je osoba odpovídající za plnění úkolů, které jsou nezbytné k dosažení vytyčených cílů organizace. V rámci své činnosti manažer vykonává základní manažerské funkce. Důležitou funkcí je srozumitelně identifikovat, čeho chce docílit, jaké nástroje jsou pro to zapotřebí a jakými postupy či technologiemi toho dosáhne. Často je řízení velmi náročné a odpovědnost manažerů neustále roste, jelikož nelze jednoduše naplnit všechny požadavky najednou. Osobnost manažera by měla mít celou řadu dovedností a vlastností. Kromě talentu a získaných předpokladů je třeba nadání v teorii i praxi řízení neustále rozvíjet. Řízení je tudíž věda i umění. (Bělohávek, Šuleř, Košťan, 2016)

Stýblo (2018) tvrdí, že: „*Manažer je ten, kdo vede a efektivně udržuje fungující systém.*“

Ve 20. století byly velké firmy vedeny převážně jednou osobou. V rodinných podnicích splývala role vlastníka, manažera i zaměstnance. Majitelé se tudíž často dostávali do situace, kdy nezvládali firmu efektivně řídit. Z tohoto důvodu se mnoho z nich rozhodlo najmout vrcholové manažery. V moderním managementu jsou manažeri klíčovým faktorem na cestě k úspěchu. (Aldag, Stearns, 1987)

Management se dělí na úrovně podle postavení manažerů v organizaci – nižší, střední a vrcholovou. Příkladem pozic v liniovém neboli nižším managementu jsou mistři ve výrobní lince, vedoucí dílen, vedoucí administrativního oddělení, vrchní zdravotní sestry nebo dispečeri v dopravě. Tito lidé jsou odpovědní za správu a řízení činností. Liniový manažer řeší každodenní problémy a napravuje chyby vzniklé během chodu výrobního útvaru. Tato úroveň je taktéž označována jako operativní management. Střední manažeri jsou v manažerské hierarchii na úrovni o stupeň vyšší. Odpovídají za řízení liniových manažerů a také řadových pracovníků. Do této skupiny patří kupříkladu stavbyvedoucí nebo vedoucí provozu. Jejich funkcí je uskutečňování plánů a vedení organizace ke správnému dosažení organizačních cílů. Vrcholoví manažeri přebírají zodpovědnost za majitele. Jsou to odborní ředitelé, generální ředitelé nebo náměstci

ředitelů. Top manažeři koordinují a ovlivňují všechny činnosti organizace. (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2016)

Názory na způsobilost manažerů se mezi autory liší. Veber (2009) vypracoval souhrn, ve kterém zmiňuje odbornost a chování. Odborné znalosti jsou především získávány vzděláním, přičemž mají řadu podob. Oproti tradičním školským strukturám v dnešní době dominují nadstavbová studia MBA – Master of Business Administration nebo EMBA – Executive Master of Administration. První zmíněný kurz posiluje specializaci a navazuje na první roky praxe na podnikatelských školách. Druhý zmíněný kurz je určen zejména pro vrcholové manažery s 10–15letou praxí. Předpokladem pro úspěšné zvládnutí manažerské funkce je i sebevzdělávání, jelikož znalosti získané během výuky je, vzhledem k rychlému vývoji této disciplíny, třeba neustále rozšiřovat.

3.1.2 Manažerské role

Významem manažerské role je společenské postavení manažera, které zastává během uskutečňování svých povinností. Manažeři řídí jiné lidi a udržují přirozený chod organizace. Neustále se potýkají s přicházejícími problémy. Reagují na požadavky, ale také vytváří nové způsoby práce. (Armstrong, 2008)

Mintzberg (1973) charakterizoval koncept deseti různých rolí. Na základě svých pozorování mnoha vedoucích pracovníků během jejich normálního pracovního dne zobecnil manažerské role do těchto třech skupin. Odkazuje na roli interpersonální, informační a rozhodovací.

Klíčovými hesly interpersonální role jsou slova reprezentant, vedoucí či spojovatel. Manažer je zde nositelem role, kdy vystupuje pod jménem organizace. Neřeší problémy, nerozhoduje. Jediným úkolem je vyjádřit zájem a být představitelem firmy při určitých událostech. To je přesně to, co přítomní nejvíce ocení. Manažer je ve vztahu ke svým podřízeným na pozici vedoucího. Formuluje úkoly a hodnotí výsledky jejich práce. Vykonává také roli spojovacího článku mezi ostatními manažery na horizontální úrovni nebo mimo organizaci. Ve významu informační role manažer působí jako šířitel a mluvčí firmy. Přináší informace, které získal v interpersonálních vztazích. Informace vyhledává, získává zvenčí nebo reprezentuje organizaci jako mluvčí. Svými výstupy na veřejnosti vytváří image firmy. Rozhodovací rolí se rozumí činit rozhodování, která tvoří strategická organizační rozhodnutí. Tato role je nejviditelnějším projevem cílevědomé práce

směřujícím k dosažení cílů organizace. Manažer je schopen řešit problémy. Neustále překonává nové překážky a čelí stresovým nebo kritickým situacím. Nejčastějším zdrojem, se kterým manažer hospodaří, jsou například peníze. (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2016)

Mintzberg (1973) ve svém díle konstatuje vzájemné propojení všech rolí a kvalitativní podmiňování. Čas věnovaný každé z rolí záleží na úrovni řízení, na které se manažer nachází.

3.1.3 Osobnost manažera

Burgoyne, Pedler a Boydell na základě svého výzkumu stanovili jedenáct vlastností a kvalit, u kterých se domnívají, že jich úspěšní manažeři dosahují. (Armstrong, 2008)

Mezi první tři vlastnosti se řadí znalost základních faktů, odborné znalosti a citlivost na události. Dalšími neméně důležitými kvalitami jsou analytické dovednosti a řešení problémů, kterými je nutné se včas zabírat. Úspěšný manažer musí být kreativní, iniciativní, bystrý a také duševně čilý. Má být schopen učit se novým věcem, znát sám sebe a být emočně odolný. Každý manažer by si měl stanovit systematický přístup ke stanovení priorit. Je důležité se soustředit na věci podstatné a svou práci tak lépe organizovat. Problémem stanovení priorit je nejčastěji snaha využít maximálně svůj čas. Zabývání se velkým množstvím operativních úkolů vede k nedostatku řešení úkolů dlouhodobých.

Následující chybou je nedůvěra ve spolupracovníky. Lidé se vyhýbají delegování, jelikož dané činnosti nejlépe zvládají oni sami. Zabývají se detailními úkoly, které ve velkém množství nevládají, namísto zacvičení dalších pracovníků, kterým nevěnovali čas. Existuje několik zásad a pomůcek pro úspěšné stanovení a následné dodržování jednotlivých aktivit, díky kterým dosáhneme vyšší efektivity. Hlavní zásadou je soupis všech úkolů, kterým následně odhadneme časovou dotaci pro splnění. Lidmi oblíbenou pomůckou je nadále osobní diář. Nástroj pro řízení času s rozpracováním osobních cílů.

Další neméně důležitou dovedností manažera je předkládání svých názorů a návrhů spolupracovníkům s úsilím o jejich prosazení. Jedná se o klíčovou aktivitu, se kterou bojuje spousta lidí. Hlavním nepřítelem se nazývá tréma. Trému lze však bezesporu překonat. Je přirozená, přesto působí na obecnost negativně. Dobrá prezentace záleží na několika faktorech. Projev je potřeba mít důkladně promyšlený. V úvodu je podstatné navázat kontakt s posluchači a dokázat ho s nimi udržet až po stanovený konec. Nejdůležitější je porozumět tématu. Neznalost nepřipraveného mluvčího vyvolá

pochybnosti o svých tvrzeních. Oděv řečníka by měl odpovídat druhu projevu. Pokaždé by měl řečník zvolit oblečení, které bude o něco lepší než oděv posluchačů, avšak nesmí strhnout jeho pozornost. Manažeři se často ocitají v nelehkých situacích. Jde o technické záležitosti, mezilidské vztahy nebo také finanční otázky. (Thorne, Pellant, 2007)

Řešení problémů, kterým se manažer věnuje, vyžaduje systematický přístup s optimálním východiskem. Častými chybami je jeho nesprávná definice, která vede k vynaložení zbytečného úsilí. Přílišné soustředění na určité varianty ztrácí řešení ideálního přístupu. Nevhodně stanová kritéria s nedostatečnou analýzou škodí úspěšnému řešení. (Bělohávek, 2003)

3.1.4 Základní manažerské funkce

Mezi manažerské činnosti se řadí plánování, organizování, stanovování cílů a komunikace. Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce. Je zaměřeno na stanovení budoucího stavu organizace. S ohledem na charakter rozhodovacích procesů lze rozlišit plánování na taktické, strategické a operativní. Strategickým plánům se věnuje top management. Zpracovává konkretizované strategické záměry, které určují vývoj na delší časový úsek. Taktické plány blíže specifikují plány strategické. Sestavují se zpravidla na období jednoho roku. Odpovídají funkční nebo útvarové podobě firmy. Jsou schvalovány top managementem a dále zpracovávány managementem středním.

Operativní plány jsou v porovnání s ostatními plány sestavovány na kratší období. Při jejich vyhotovení se vychází z konkrétních podmínek. Vypracování operativních plánů je záležitostí středního managementu. Podniky usilují o dosažení konkrétních organizovaných cílů. Organizování znamená rozdělování manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících efektivitu a koordinaci. Stanovování cílů a úkolů je jedním z nejdůležitějších úkolů manažera. Každý člen musí vědět, co má dělat a čeho se má jako celek dosáhnout. Základní úlohou je zajištění dohodnutých požadavků výkonu vyjádřené v podobě cílů. Cíle popisují, co má být splněno. Definují, co jednotliví pracovníci musí splnit. Existují dva typy cílů: pracovní a osobní. Pracovní cíle se vztahují k výsledkům nebo k splnění týmových či podnikových cílů. Osobní cíle se soustřeďují pouze na jedince, který zlepšuje své pracovní výkony. Přispívají ke zvyšování znalostí, dovedností a celkové úrovně schopností. (Armstrong, 2008)

K definování dobrého cíle se používá anglická zkratka z počátečních písmen slova SMART:

S = specific (konkrétní)

M = measurable (měřitelný)

A = agreed (odsouhlasený, dohodnutý)

R = realistic (realistický)

T = time specific (časově určený)

V literatuře se vyskytuje i alternativní výklad jednotlivých symbolů. Písmeno S se také označuje jako stretching (náročný), písmeno A jako achievable (dosažitelný), písmeno R jako relevant (důležitý) a písmeno T jako time related/relevant (termínovaný, relevantní). Metoda SMART se používá převážně pro koncept specifických cílů. Při návrhu se dodržují podmínky pro jednotlivé cíle. Každý cíl je konkrétní, měřitelný, dohodnutý, realistický a časově určený. Bez těchto vlastností není cíl prokazatelný. Tato definice byla později o další dvě písmena rozšířena. Anglický název smart v překladu znamená chytrý. Přidáním koncovky -ER se mění význam na chytřejší. Písmeno E lze chápat jako enjoyable (zábavný) či excitable (fascinující). Je třeba chtít cíle dosáhnout a nemít ho pouze jako povinnost. Důležité je dbát na přidanou hodnotu, aby bylo dosažení výzvou a na konci následovala odměna. Nejedná se nutně o peněžní ohodnocení, ale také o pochvalu či nově získané znalosti. V překladu závěrečného písmene R se nejčastěji objevuje název (odměněný) rewarded. (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2016)

Poslední manažerskou funkcí je komunikování, které tvoří téměř z 80 % konkrétní práci manažerské role. Aby byl manažer přesvědčivý, má za úkol perfektně vyjádřit to, co se snaží sdělit, ale také je zapotřebí důvěřovat tomu, co říká. Neupřímná sdělení lidé rychle rozpoznají. Komunikace je zprostředkována písemnou, mluvenou formou nebo také za využití moderních sdělovacích technologií. Komunikační styl každé organizace je odlišný, některé společnosti si zakládají na formálnosti sdělení, jiné nevyžadují přesná pravidla. (Dědina, Odcházal, 2007)

Finálním záměrem procesů komunikace je prosazování cílů organizace. Na tento proces výrazně působí osobnost jedince. Záleží na tom, zda je člověk dominantní či submisivní, agresivní, pasivní, nebo také asertivní, emociálně labilní či stabilní. Zda je extrovert, introvert, jaké jsou jeho silné vlastnosti apod. Tak jako jiné činnosti je

komunikace spojena s konflikty. Konflikty se rozumí problémy řešené manažerskou prací i spoluprací. Konfliktní situace je každý stav, kde se vybírá z několika možných alternativ. Takovým problémům se dá však předcházet dohodou nebo kompromisem. (Duchoň, Šafránková, 2008)

Komunikace a konflikty nastávají také v týmové práci. Pro práci v týmu je důležitým faktorem rovnoprávné postavení všech jeho členů. Vytvoření týmu není jednoduchou záležitostí, je potřeba dodržovat striktní pravidla. I přesto existují problémové typy. Komunikační nesnází jsou problémoví členové týmu. Základním úkolem vedoucího je spolupráce a soulad se všemi lidmi v organizaci. Ne vždy je to jednoduchý cíl. (Lojda, 2011)

Kvůli kontrole splněného úkolu je mezi nadřízeným a podřízeným potřebná zpětná vazba. Důvěra je základním stavebním kamenem, který nesmí v pracovním vztahu mezi lidmi chybět. Možnost spolehnout se na loajálního zaměstnance je pro vedoucího pracovníka velice hodnotná. (Halík, 2008)

Existují takzvané komunikační bariéry, které narušují úspěšný průběh komunikace. Liší se od sebe pravděpodobností a intenzitou. Může to být opravdový hluk bránící dobré slyšitelnosti nebo šum v podobě popletené informace, která zatemňuje původní význam. Tento pojem zveřejnil v publikaci „Matematická teorie komunikace“ roku 1949 Shannon a Weaver. Komunikační model Shannona a Weavera rozlišuje pět základních prvků: informační zdroj, vysílač, kanál, přijímač a cíl. Je definován i šestý prvek šum. (Armstrong, 2008)

Komunikační šumy jsou okolnosti, které narušují přenos informace. Díky nim může být zpráva špatně přijata. Překážka v komunikaci má různé příčiny. Mezi nejzávažnější druhy komunikačního šumu patří mentální nebo fyziologický handicap, psychologické poruchy nebo různé zábrany. Opakem zmiňované metody SMART je metoda DUMB (z angličtiny hloupý), která zjišťuje cíle, jimž je potřeba se vyhnout. (Lojda, 2011)

Tabulka 1 Metoda DUMB

D	Defective	Nedokonalé
U	Unrealistic	Nereálné
M	Misdirected	S nesprávným zaměřením
B	Bureaucratic	Byrokratické

Zdroj: Lojda, 2011

3.2 Styly řízení

Termín řízení je používán převážně ve smyslu usměrňovat druhé lidi a přimět je dělat věci z vlastní vůle. Tato činnost se pojí s uplatněním moci. K dosažení cílů a uspokojení své potřeby manažer neovlivňuje pouze ostatní, ale především i sám sebe. Kromě sebeřízení také pracuje na svém sebeovládání. V posledních letech je řízení v české literatuře nahrazováno pojmem management. (Kareš, Drlíková, Brabcová, 2006)

Vedoucí uplatňuje řídicí styl trvale. Jde zpravidla o styl autokratický, participativní a liberální. Ideální styl ani manažer neexistují. Každý z uvedených stylů má své silné a slabé stránky. Prvotřídní manažeři zvládnou ovládat více pracovních stylů najednou. V dané situaci si dokáží vybrat vždy ten nejvhodnější. Naproti tomu průměrný manažer se uchyluje ke stylu, který je pro něj nejjednodušší používat. (Stýblo, 2008)

Pokud manažer přizpůsobí svůj řídicí styl situaci, zkušenostem a motivaci řízeným osobám, nazývá se tento stav situační řízení. (Urban, 2017)

Důležitým předpokladem manažera je vysoce vyvinuté vnímání, motivování, odměňování a porozumění potřebám a očekáváním zaměstnanců. Skutečný zájem o lidi pozitivně podporuje k odvádění efektivnějších výsledků. Přístup k managementu zaměřený na člověka v praxi selhává.

Dědina, Cejthamr (2005) tvrdí, že „většina manažerů řídí pomocí pravidel, systémů a postupů raději, než se zabývá lidmi.“

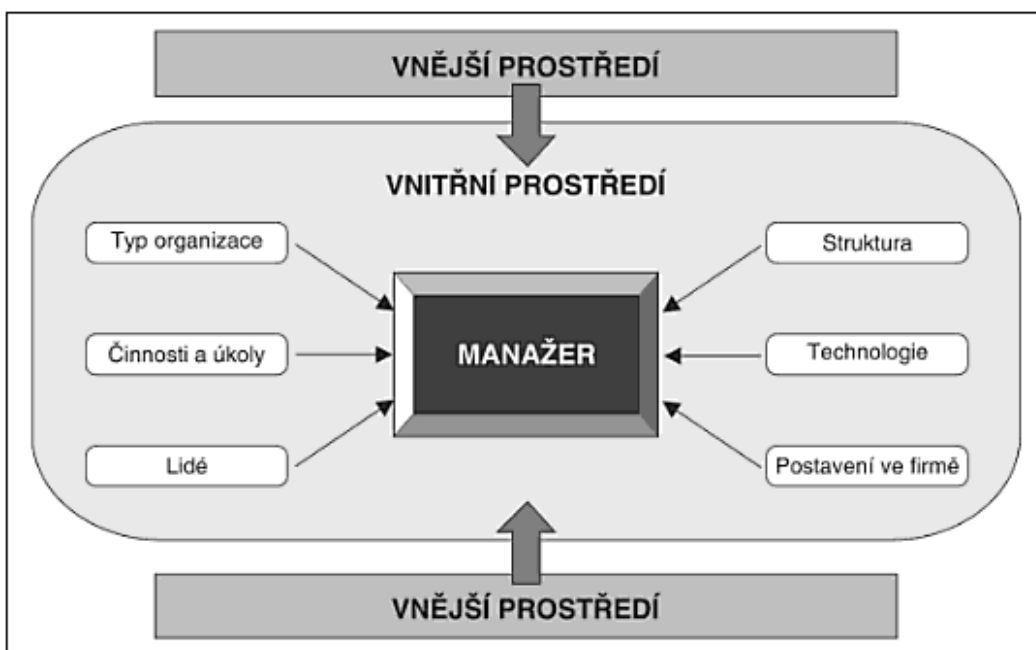
Práce manažerů je rozmanitá. V praxi na ni má vliv několik faktorů:

- povaha organizace, její filosofie, cíle a velikost,
- typ struktury,
- povaha zaměstnanců,
- technologie a metody prováděné práce,

- zahrnuté aktivity a úkoly,
- stupeň řízení manažera v organizaci.

Základním faktorem, který určuje práci manažera, je povaha vnitřního a vnějšího prostředí. Vedoucí vykonává svoji práci v takovém pořadí, v jakém se sám nachází. Obrázek 1 zobrazuje faktory ovlivňující manažera z obou prostředí, které charakterizují již zmiňovanou různorodost manažerské práce. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Obrázek 1 **Prostředí kolem manažerů**



Zdroj: Dědina, Cejthamr, 2005

3.2.1 Manažerské styly řízení

Je nesporně nutné, aby si vedoucí pracovník dokázal sám vytvořit styl a způsob vedení, se kterým bude přistupovat k zadaným úlohám svěřeného úseku v organizaci. Činnost manažera se skládá z teoretických a praktických znalostí. Při volbě stylu řízení a vedení je žádoucí průzkum vlastní osobnosti k požadovaným vztahům a míra kompetentnosti ke konkrétní situaci. Kromě situačního řízení, které je v následujících kapitolách obsahem téma teorie X, Y a Z, existuje několik dalších. Jedná se například o teorii vlastností, pod kterou si lze představit charakteristické vlastnosti manažera. Jeho dominantnost, adaptabilitu, inteligenci a smysl pro humor. Teorie skupin klade naopak

důraz na sociální vztahy mezi podřízenými a manažerem. (Musil, 2013)
Dle Blažka (2014) jsou základní styly vedení v návaznosti na teorii X a Y vymezeny na:

- autokratický,
- participativní,
- liberální.

Pro autokratický styl je charakteristické rozhodování vedoucího shora dolů. Svá sdělení podává podřízeným formou příkazů. Tento styl se blíží modelu teorie X, kde mají podřízení nulovou autonomii pro vlastní rozhodování, jsou motivováni odměnou či trestem v záštitě tvrdé disciplíny. Daný styl je hojně vyžívaný v krizových situacích například při záchraně lidských životů.

Participativní styl vedení se přiklání spíše k stylu teorie Y. Ocitá se na linii dvou extrémů obou teorií. Komunikace je mírně složitější, dvousměrná. Pracovníci mají relativně větší autonomii rozhodování. Návrhy a rozhodnutí jsou stále v rukách vedoucího, který obvykle předloží návrh, a spolupracovníci následně přicházejí s dalšími návrhy. Značnou výhodou je iniciativa podřízených. Nevýhodou je ztráta času, která je nevyhnutelná při demokratickém rozhodování.

Styl liberální blížící se teorii Y přenechává velkou iniciativu spolupracovníkům. Patříčně sestavený tým profesionálů ve svém oboru dokáže řešit daleko náročnější úlohy. Komunikace mezi členy je horizontální. Bez pomoci vedoucího řeší postupy a rozdělení práce sami. Vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech organizace. (Blažek, 2014)

Tři základní styly existují v literatuře také pod označením: autoritativní, demokratický a Laissez-faire. (Mikuláščík, 2007)

3.2.2 Teorie X a Y

McGregor (1960) popsal základní přístupy vedení lidí. Jedná se o abstrakci dvou krajních podob, kterých může nabývat vztah člověka k práci, a z toho vyplývajícího chování. Dosavadní převažující pohled na řízení v organizacích byl charakterizován jako teorie X. Lidé preferují řízení ostatními. Nemají rádi přebírání zodpovědnosti a podstupování rizik. K práci jsou nuceni systémem odměn a trestů. Mají nechuť pracovat, proto se jí snaží vyhnout. Hlavním důvodem práce je zajištění financí jako zdroje obživy. Na druhé straně teorie Y představuje diametrálně odlišné případy. Práce je pro člověka přirozenou aktivitou jako například jeho koníček. Pracovník ctižádostivě vyhledává odpovědnost a případná rizika s ní spojená. Má pozitivní vztah ke svému zaměstnání.

Aktivně se zapojuje ve prospěch výsledku pomocí podnikatelské aktivity. Uplatňuje své znalosti a dovednosti k dosažení výsledků. Ztotožňuje se s posláním a cíli organizace. Vedení, vycházející z teorie X, které popisuje autoritativní styl jako styl postavený na bázi trestů a odměn, se nazývá vedení na krátkém vodítku. Pracovníci nemají žádné rozhodovací možnosti. Vedení ve smyslu teorie Y je ve stylu liberálním. Podporuje tvůrčí práci s širokou rozhodovací autonomií vedoucích pracovníků. (Blažek, 2014)

3.2.3 Teorie Z

Ouchi spojil v osmdesátých letech minulého století dva odlišné přístupy, a to přístupy z amerických a japonských organizací. Vytvořil tak nový přístup zvaný teorie Z, pojmenovávaný také „Japanese Management“ neboli japonský management, který přejímá z amerického pojetí individuální odpovědnost a z japonského kolektivního rozhodování. (Bělohlávek, 2017)

Tabulka 2 Porovnání teorie A, J, Z

	teorie A	teorie J	teorie Z
zaměstnání	krátkodobé	celoživotní	dlouhodobé
rozhodování	individuální	konsensuální	konsensuální
odpovědnost	individuální	kolektivní	individuální
povyšování	rychlé	pomalé	pomalé
kontrola	vnější, formální	vnitřní	vnitřní, neformální s formální mírou
kariéra	specializované	nespecializované	částečně specializované
pracovník	jako zaměstnanec	jako člověk	jako člověk

Zdroj: Bělohlávek, 2017

V předešlé tabulce je popsána americká filozofie řízení pod písmenem A, japonský přístup teorií J a teorie Z utvořená spojením hlavních výhod dvou kultur. Zatímco Američané mění svá zaměstnání poměrně rychle, Japonci mají svoji práci stálou a přistupují k ní jako k celoživotní volbě. Zaměstnání má být pracovníkům garantováno, není myšleno trvale. Lidé mají vydržet na svém pracovním místě delší dobu, proto Ouchi zvolil blízký kompromis. V Japonsku je zvykem rozhodovat pomocí svých kolegů, v západních firmách učiní rozhodnutí zaměstnanec sám. Spojením týmového

konsensuálního rozhodování a individuální odpovědnosti vzniká další prvek teorie Z. Na rozdíl od Japonců, Američané se drží své specializace. Japonec nemá problém s přizpůsobením dané profesi bez ohledu na studium, kterým si prošel. (Bělohlávek, 2017)

3.2.4 Manažerská mřížka

Hlavním kritériem pro odlišení stylů řízení je orientace na úkol neboli snaha splnit zadané úkoly a dosáhnout nejvyššího pracovního výkonu. Dalším kritériem je a orientace na lidi. Přátelská atmosféra na pracovišti a uspokojení všech zaměstnanců je podstatné pro udržování chodu organizace. Robert R. Blake společně s Jane S. Mouton vytvořili v roce 1964 systém grid (v překladu mříž) s dvěma osami. Jedna osa vysvětluje orientaci na úkol, druhá orientaci na lidi. Toto schéma je doplněno několika styly řízení označených souřadnicemi. (Bělohlávek, 2003)

Pět základních stylů řízení:

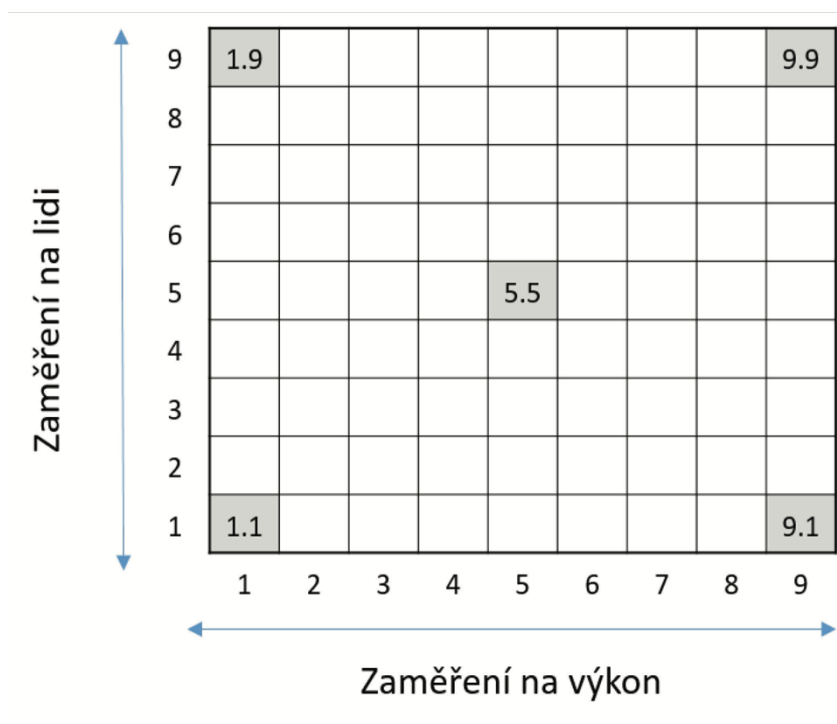
- **Vedoucí spolku zahrádkářů** (1,9) uspokojuje potřeby lidí, vede ke spokojeným vztahům a organizační přátelské atmosféře. Na úkor pracovních výsledků je zájem zaměřen na vytváření dobrých poměrů a klidného tempa.
- **Týmový vedoucí** (9,9) vykazuje nejvyšší orientace na lidi. Pracovníci jsou participování ke společnému navrhování a řešení problémů.
- **Volný průběh** (1,1) minimální řízení a požadavky na pracovníky. Vedoucí si drží nadále své postavení v organizaci.
- **Plantážník** (9,1) vedoucí se věnuje pouze plnění úkolu, důkladně kontroluje pracovníky a jejich výkon.
- **Kompromisník** (5,5) balancuje mezi plnění úkolů a udržování morálky na pracovišti.

Dva dodatečné styly:

Dědina a Cejthamr (2005) doplnili pět základních stylů řízení o dva doplňující styly: paternalismus, oportunistus.

- **Paternalista** (9 + 9) je kombinací zájmu o lidi a cíl. Rozdílem je oproti týmovému vedoucímu přístup ke kolegům, na které nahlíží jako na podřízené, jimž napomáhá v jejich kariéře a kolegové jsou přitom ochotni přizpůsobit se jeho požadavkům.
- **Oportunista** využívá všech stylů neprincipiálním způsobem. Například v případě povýšení vybírá styl, který je v situaci žádoucí.

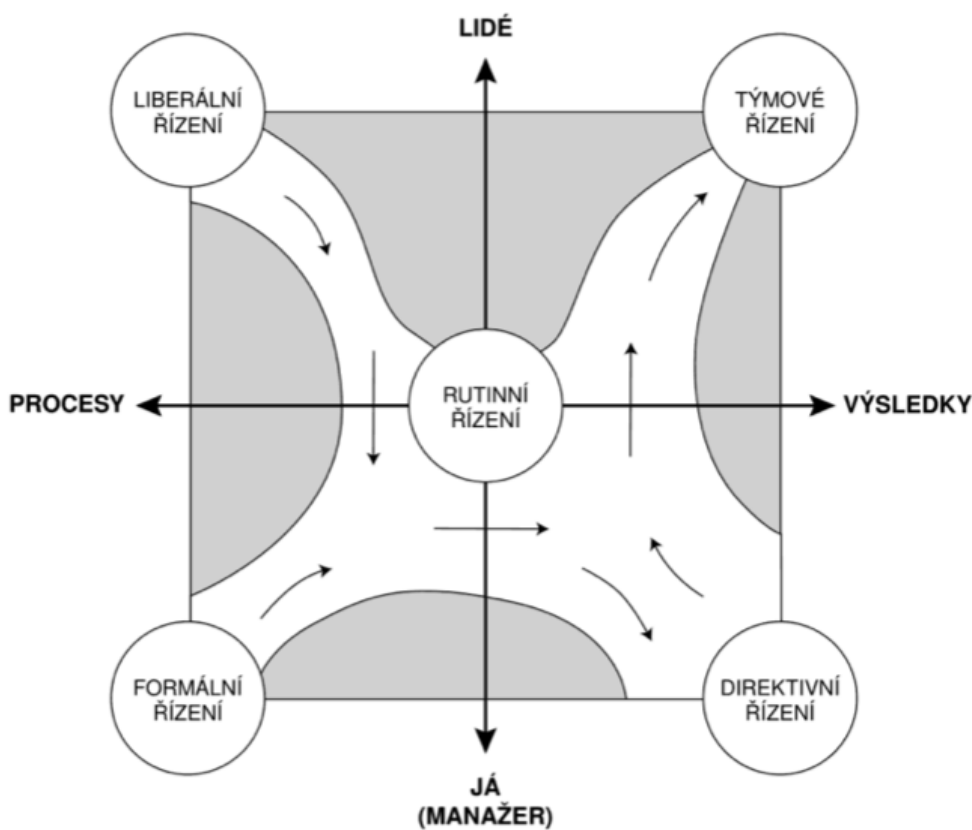
Obrázek 2 Systém GRID



Zdroj: Blažek, 2014

Jak popisuje obrázek, model manažerské mřížky je složen ze dvou os, kdy svislá osa charakterizuje orientaci na lidi a vodorovná orientaci na výsledek. Každá z os je rozdělena na 9 dílů. Devátý díl znamená maximum. Respondent je podle výsledků testu přiřazen k jednomu ze sedmi stylů, které byly zmíněny v této kapitole. Manažerská mřížka je ideálním nástrojem pro úvahu o manažerských stylech. Později byla modifikována do verze s pěti základními styly, které zůstaly na stejných místech, avšak lépe popisovaly principy jejich vývoje.

Obrázek 3 Modifikovaná manažerská mřížka



Zdroj: Plamínek, 2018

Při liberálním řízení je manažer v prvopočátku oblíbený. Později po vzniklém chaosu, který je způsoben zbrklým chováním, nastane opak s neuspokojivými výsledky. Týmové řízení se soustřeďuje výhradně na téma lidé a výsledky. Manažer dává svým podřízeným určitou volnost a kontroluje pouze výsledky, nikoliv postupy. V České republice se týmové řízení téměř nevyskytuje. Rutinní řízení popisuje obezřetné a relativní chování. Straní se problémům, jež jsou nevyhnutelné. Využití nachází jen v nezbytných případech. Formální řízení vychází z byrokratických postupů. Je zde zvýšená pozornost manažera ve formálních procesech. Poněkud v direktivním řízení rozhoduje sám vedoucí pracovník. Hlavním měřítkem je plnění úkolů a udržování respektu vůči jeho osobě. Dle daných faktorů kombinuje úspěšný manažer styl direktivní a týmový. V první řadě to závisí na povaze lidí a druhu vykonávané práce. (Plamínek, 2018)

3.3 Názory na vedení lidí

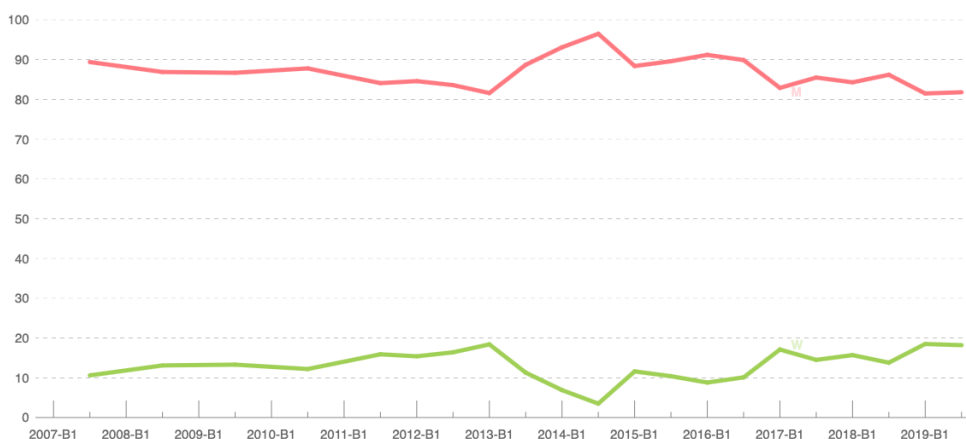
Vedení lidí je podle Blažka (2014) tvůrčí činnost, která nabývá značně odlišných podob na základě osobnosti vedoucího pracovníka. Styl vedení zohledňuje konkrétní situace jako například vedené pracovníky, cíle a jiné nevyhnutelné okolnosti.

Podle Vlacha (2008) existují v případě pohlaví do jisté míry velké rozdíly. Ženy jsou spíše orientovány na komunikaci a mezilidské vztahy, muži se naopak soustřeďují na dlouhodobé řešení úkolu a zachování své nadřazenosti. Rozdíly v pohlaví jsou neméně ovlivňovány společností. Od mužů se předpokládá, že budou přísní, asertivní a dychtiví po materiálním úspěchu. Kdežto ženy jsou označovány za jemné bytosti s orientací na mezilidské vztahy a také úkol.

Dytrt a kol. (2014) tvrdí, že: „V managementu převládá maskulinní společnost, která představuje hodnoty spojené s vítězstvím, bohatstvím a úspěchem.“ Na základě pohlaví nelze přesně určit vhodnost kandidáta na manažerskou pozici. V praxi se častěji na této pozici vyskytuje větší počet mužů než žen. (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013)

Studie prováděná společností McKinsey ve více než 200 firmách 9 zemí EU v roce 2007 ukázala na výkonnější vedení žen. Jejich nejvyšší podíl v top managementu je v zemích s femininními hodnotami. Vhodným příkladem je Švédsko, Finsko nebo Norsko. V České republice je stále role žen menšinová. Rostoucí procento žen v managementu pro rok 2012 vykazuje 16 %. V roce 2019 se procento navýšilo na 18,2 %. (Gender Balance in Decision-making positions/Database/Business and Finance, 2020)

Graf 1 Ženy a muži na pozicích v top managementu v ČR



Zdroj: Gender Balance in Decision-making positions/Database/Business and Finance, 2020

3.4 Schopnost vést neboli leadership

Vést znamená podle Cambridge Dictionary (anglického slovníku Cambridge) „poskytovat skupině lidí vedení“, pojem leadership vyplývá z vůdcovství. Častou chybou je nabytí dojmu, že manažer a leader je jedno a totéž slovo nebo naopak, že proti sobě slova stojí v pozici antonym. Leadership je inspirování lidí k dosažení nejlepších pracovních výsledků a vyvolání nenásilného nadšení pro společnou pracovní vizi. Jak uvádí Bennis a Nanus (in Drucker, neuvedeno): „*Manažeři dělají věci správně, leaderi dělají správné věci.*“

3.4.1 Manažer řídí, leader vede

Výraz manažer se pojí s pracovní pozicí, leader se slučuje naopak s rolí. Leaderem se člověk stává neformální přirozenou cestou, manažerem cestou formální, a to zvolením daným orgánem na pracovní pozici. Manažer a leader neznamenaají totéž, ani se vzájemně nevylučují. Manažer vede a efektivně řídí organizaci, leader řídicí systém naopak vytváří. Skutečný leader potřebuje mít k této roli určité vlastnosti a předpoklady. Leaderi mají dva základní úkoly: splnit úkol a udržovat fungující mezilidské vztahy. Leader se stará o naplnění účelu daného cíle. Při neefektivním vedení dochází k nesouladu a následně k rozpadu členů skupiny. Organizace od leaderů požadují zodpovědné chování, rychlou adaptaci na měnící se technologie, přípravu nejlepších podmínek pro dosahování perfektních výsledků, důvěru ve spolupracovníky a schopnost převzít vedení organizace. Lidé si na leaderech nejvíce váží projevu entuziasmu, podpory ostatních, naslouchání jednotlivců, podpory týmu a rozvíjení dalších lidí. Mezi nejznámější novodobé úspěšné leadery patří například Henry Ford, Tomáš Baťa či Bill Gates. Díky provedeným výzkumům byly definovány univerzální osobnostní rysy leaderů, které jsou prokazatelné u známých politických, vojenských či náboženských vůdců. (Blažek, 2014)

Je upozorněno na těchto šest vlastností, kterými jsou dle autorů Procházky, Vaculíka a Smutného (2013):

- inteligence,
- sebedůvěra,
- odhodlanost,
- charisma,

- integrita,
- společenskost.

Inteligencí je myšleno rychlé orientování se ve všech náročných situacích, vyhovující spojování souvislostí a schopnost se správně rozhodovat. Dalším takový rysem prosperujícího leadera je sebedůvěra. Bez důvěry v sebe sama není možné vést lidi k danému cíli. Leader tak získává přesvědčení a důvěru od svých následovníků k překonání daného problému, před kterým stojí. Nedílnou součástí osobnostních rysů leadera je odhodlanost. K plnění úkolů je zapotřebí několika vlastností, bez nichž se vůdce neobejde. Jsou jimi vůle a odhodlání, které jsou v podobě vytrvalosti nutností. Charismatický leader vzbuzuje v ostatních lidech zájem, úctu a další pozitivní emoce, jež dělají z osoby člověka přitažlivějšího. Vzbuzuje zájem a díky jeho chování je považován za výjimečného. Integrita je osobnostní rys, kterým leader dokazuje odpovědnost za své slovo. Co řekne, to platí. Základní charakteristikou je držení se rozhodnutých zásad a usměrňování skupiny. Posledním zásadním znakem je společenskost neboli vytváření příjemných mezilidských vztahů. Zdaleka lepší předpoklady mají extrovertní leaderi než ti introvertní, jelikož jsou otevření, komunikativní, pracovníci je mají raději. Leaderi stejně jako manažeři uplatňují různé styly vedení. Přístup, který je vedoucím využíván, se nazývá styl řízení. (Blažek, 2014)

V následujícím textu jsou podle Armstronga (2004) podrobněji popsány jednotlivé protichůdné styly:

Autokratický/demokratický

Autokratičtí leaderi využívají svého postavení v organizaci. Tlačí na své podřízené a nutí je dělat, co oni chtějí. Demokratičtí lídři naopak podporují ostatní lidi, aby zapojili svoji kreativitu a angažovanost v pracovních úkolech.

Charismatický/necharismatický

Charismatický leader spoléhá na své charisma. Je orientován na úspěch a je také dobrým komunikátorem. Necharismatictí leaderi počítají naopak se svými znalostmi, svým know-how a přístupem, který mají při zacházení s problémy.

Transakční/transformační

Transakční leaderi poskytují za práci a jistotu peníze. Transformační leaderi motivují k usilování o náročnější cíle.

Umožňovatel/kontrolor

Cílem kontrolora je manipulace s lidmi, naopak umožňovatel neboli usnadňovatel podřízené inspiruje budoucí vizí a podporuje je v plnění týmových úkolů. (Blažek, 2014)

3.4.2 Transakční leadership

Transakční leader dává svým následovníkům to, co oni chtějí, za výměnu toho, co on sám potřebuje. Rozhoduje, určuje úkoly a nastavuje další cíle pro ostatní zaměstnance. Vychází se z různých forem odměn a trestů. Jejich přístup je nastaven na rychlé a levné rozhodování. Soustřeďuje se na růst efektivity procesů, které jsou již ve společnosti založeny. Nesnaží se zpochybňovat již existující postupy. Dle Judge a Picolla (2004) se využívá dvou základních nástrojů.

1. řízení podle odchylek (management by exceptions)
2. podmíněné odměňování (contingent reward)

1. Řízení podle odchylek

Kritická zpětná vazba, neplnění daných úkolů, nevyhovující očekávaný výkon. Pod těmito vzory si lze představit nedostačující situaci, kdy leader zasahuje a usměrňuje své následovníky k plnění si svých povinností. Rozlišuje se aktivní a pasivní řízení podle odchylek. Rozdíl v aktivním řízení podle odchylek je takový, že leader předchází chybám a problémům pomocí stanovených pravidel, průběžně kontroluje chování zaměstnanců. Na druhé straně se pasivní řízení podle odchylek zabývá řešením problémů až v té chvíli, kdy daný stav nastane a je potřeba náhlé řešení. Pracovníci vědí, co mají a co nemají dělat, zároveň existuje kontrola jejich práce. (Hater, Bass, 1988)

2. Podmíněné odměňování

Leader dopředu informuje, jakým způsobem bude probíhat odměňování za úspěšné plnění práce. Chválí, své následovníky podporuje, odměňuje, dává k dispozici zdroje a prostředky k naplnění jeho očekávání. (Judge, Piccolo, 2004)

3.4.3 Transformační leadership

Dle Basse (1997) se transformační leadership zakládá na charismatu vůdce a na vnitřní motivaci jeho spolupracovníků.

Tento přístup je založen na čtyřech základních principech:

- osobní přístup leadera k následovníkům,
- intelektuální stimulace,
- inspirace následovníků,
- idealizovaný vliv.

Osobnostní přístup produkuje v následovnících pocity důležitosti. Leader vnímá každého z nich jako jedinečného. Podporuje je v osobním rozvoji. Má o ně zájem a stává se jejich učitelem. Intelektuální stimulace představuje zapojení následovníků do řešení problémů. Leader naslouchá a přímo vybízí k seberealizaci a podpoře kreativity. Inspirace následovníků reprezentuje chování, jímž následovníci naplňují atraktivní vize, které byly zadány nadšeným pozitivně naladěným leaderem. (Bass, 1997)

Idealizovaný vliv znamená získání působení na ostatní, kterým leader dává najevo oddanost, svoji důvěru a zastání svých názorů. Jedná morálně. (Sashkin, 2004)

Leader je v očích svých následovníků považován za charismatickou osobnost. (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013)

3.5 Vztah leadershipu a motivace

Mezi pojmy motivace a leadership existuje velmi blízká sounáležitost. Motivace konkretizuje směr a postupy vedení lidí na úrovni jednotlivců, skupin či organizačního celku. Motivace není pouze jediným nástrojem k ovlivnění pracovního výkonu. Tureckiová (2007) dodává, že *„motivace vyvolává onen primární impuls, který má moc a sílu spustit potřebné procesy vedoucí k dosažení cíle.“*

Motivace popisuje příčiny chování lidí, které závisí na tom, co je motivačním prvkem. Finální výkon je výstupem sdružení schopností a motivace. Pokud chce manažer zvýšit efektivitu práce ve společnosti, je zapotřebí se dostatečně věnovat svým pracovníkům a podporovat je při úspěšném plnění cílů. (Dědina, Cejthamr, 2005)

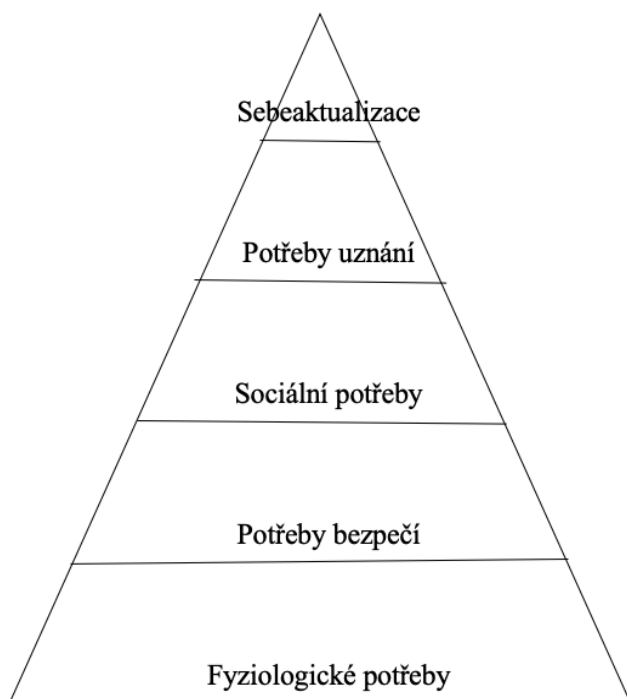
K dlouhodobému vykonávání činnosti je zapotřebí typ podnětu, který se nazývá hodnota. Člověku přináší prováděná aktivita určitou míru radosti a naplnění, to tvoří motiv zájmů. V neposlední řadě člověk něco dělá z nějakého důvodu i nevědomky, zdůvodněné odkazem na naše potřeby.

„Potřeby, zájmy a hodnoty jsou tři základní typy motivů, které dávají lidskému chování směr, sílu a určují dobu jeho trvání.“ (Tureckiová, 2007)

Před více než 50 lety Maslow (1943) sestavil typy potřeb do pěti hierarchických úrovní. Jeho motivační teorie je nazývána také jako Maslowova pyramida. Později byla jinými autory mírně modifikována, avšak hlavní smysl v praxi poukázal na to, že každý jedinec má strukturu vlastních potřeb, které jsou pro něj různě důležité. Upozornil na to, že neexistuje žádný konečný bod nasycení, ve kterém by jednotlivec nebyl motivován.

Jakmile je konkrétní motivace dostatečně naplněna, objeví se další výrazně vyšší motiv. (Aanstoos, 2019)

Obrázek 4 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle Tureckiové, 2007

Nejnižší stupeň pyramidy se skládá z nejzákladnějších fyziologických potřeb k přežití, zatímco každá další úroveň je tvořena z více ucelených potřeb. Maslowova teorie potvrzuje základní uspokojení, bez kterých jedinec nemůže vyžadovat potřeby vyššího

řádu. Fyziologickou potřebou je například vzduch, jídlo, voda či spánek. Potřeby bezpečí dávají jistotu, další materiální a finanční pobídky. Sociální potřebou se rozumí potřeba náklonnosti rodiny a přátelského prostředí ve skupině či organizaci. Další společensky důležitou potřebou je uznání, které dává možnost prožít pozitivní hodnocení okolím, což se odráží na našem sebevědomí a pocitu osobní hodnoty. Na nejvyšší příčce se nachází sebeaktualizace. Nabízí možnost se dále rozvíjet, plnit si sny a uspokojovat pocity spojené se smyslem života. (Tureckiová, 2007)

4 Vlastní práce

Následující kapitola je zaměřena na vlastní výzkum, který vychází z teoretických východisek zpracovaných v první části. Pro vypracování praktické části jsou použity metody analýzy interních dokumentů organizace, přímé pozorování, technika adresného dotazování a řízené rozhovory s vybranými respondenty. Objektem zkoumání je konkrétní firma, která je po vzájemné domluvě z důvodu ochrany údajů označována pod názvem společnost XY a. s. Názvosloví pracovních pozic ve sledované organizaci je v Obrázku 5 popsáno v původním znění. Následně je s názvy v textu pracováno v českém jazyce.

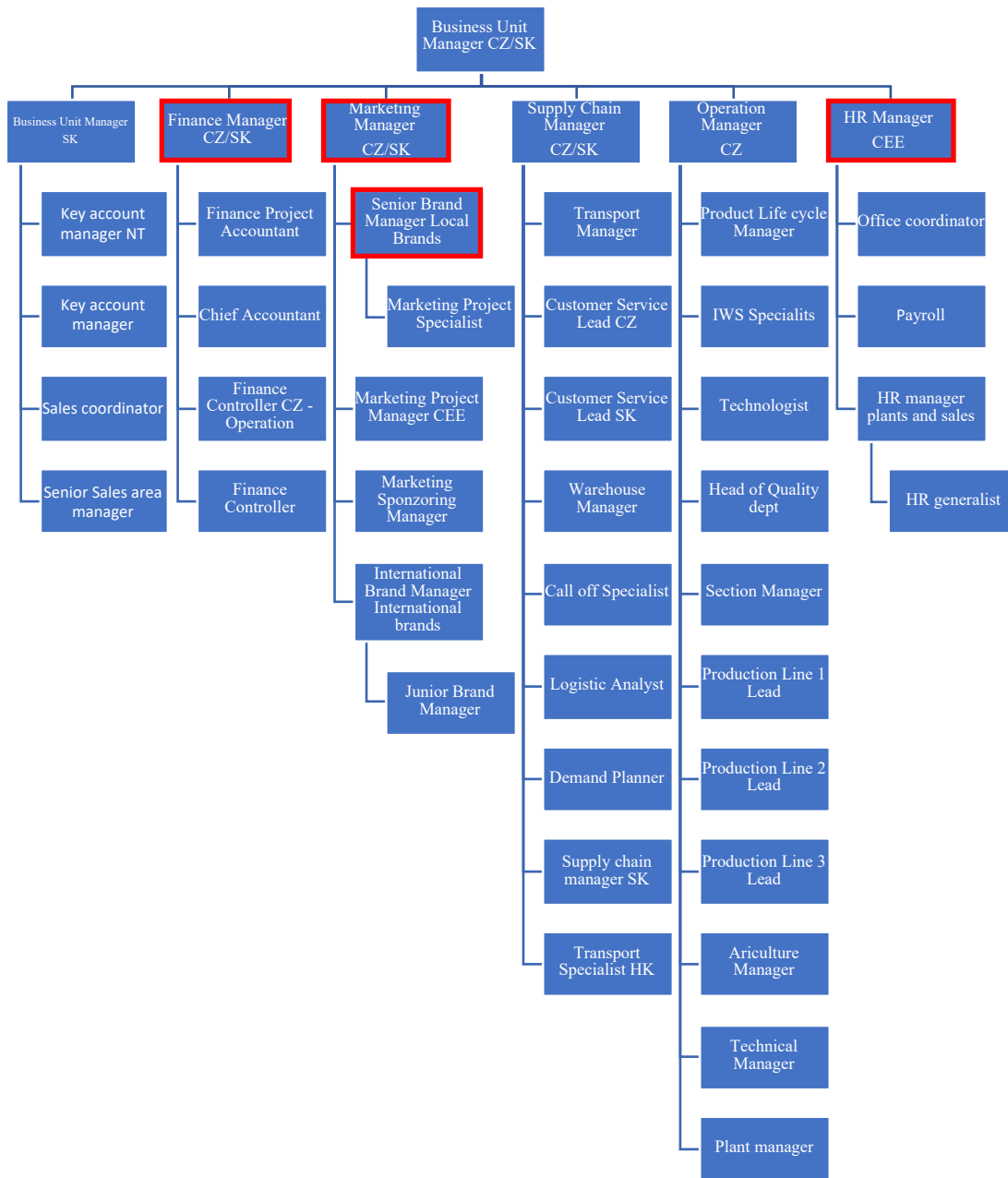
4.1 Charakteristika objektu zkoumání

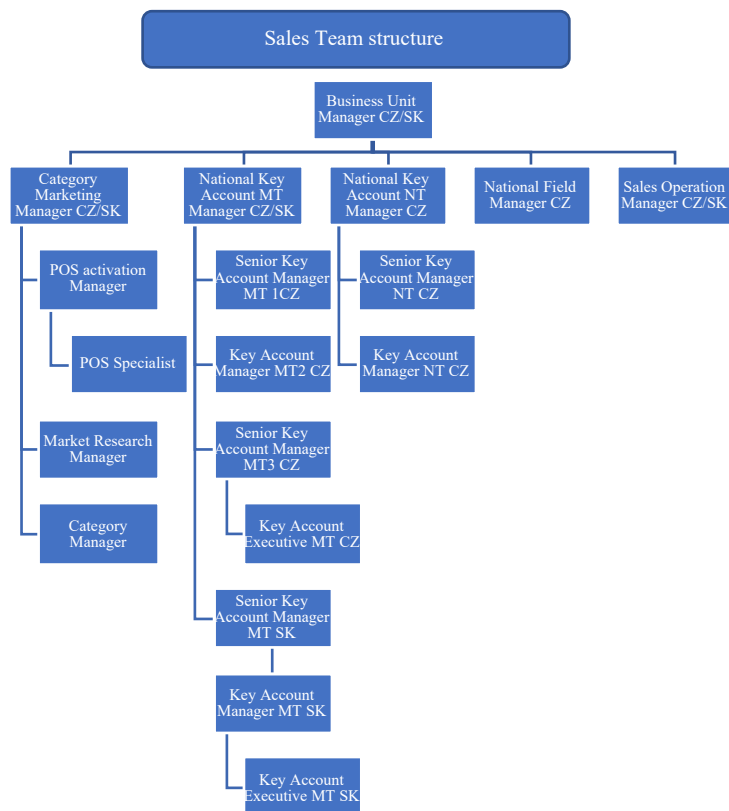
Společnost, ve které byl prováděn vlastní výzkum, se věnuje výrobě, distribuci a prodeji slaných pochutin. Patří do skupiny celoevropské společnosti se sídlem v Německu. Po celé Evropě má celkem 16 dceřiných společností, 26 výrobních závodů a kolem 6000 zaměstnanců. Působí například v Polsku, Německu, Maďarsku, Slovensku či Rumunsku. Společnost si je vědoma odpovědnosti vůči životnímu prostředí, a proto staví do popředí svého zájmu plnění cílů v klíčových oblastech, jako je pěstování surovin, výroba a doprava. Na českém a slovenském trhu se prezentuje několika značkami, hlavní značka je leaderem v dané kategorii.

V České a Slovenské republice, kde působí téměř 30 let, je v této organizaci zaměstnáno přes 400 zaměstnanců. Výrobky se produkují ve dvou českých továrnách. V roce 2018 dosáhla česká a slovenská divize společnosti celkem téměř 1,9 mld Kč čistého obrátu a výsledku hospodaření po zdanění zhruba 95 mil Kč.

Organizační struktura

Obrázek 5 Organizační struktura společnosti





Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Společnost XY a. s., zabývající se potravinářskou výrobou, distribucí a prodejem potravin na území České a Slovenské republiky, má přibližně 400 zaměstnanců. Organizačním začleněním patří do regionu střední a východní Evropy mimo jiné jako Maďarsko, Rumunsko a Bulharsko. Management české a slovenské entity je veden Business unit direktorem zodpovědným za českou i slovenskou pobočku společnosti. Ten je zároveň vrcholovým manažerem společnosti. Dle organigramu neboli organizačního schématu tzv. manažerem třetí úrovně. Je zároveň leaderem lokálního týmu manažerů, viz organizační struktura výše. Tito manažeři zastupují druhou linii managementu společnosti. Mezi členy lokálního týmu manažerů patří Sales Unit manager Slovenské republiky, za finanční oddělení zodpovědný Finanční manažer CZ/SK, oblast Řízení lidských zdrojů vede manažer HR CEE, oblast výroby a logistiky zastřešuje Operation manager CZ/SK spolu se Supply chain manažerem CZ. Za marketing zodpovídá Marketing manažer CZ/SK, který uzavírá skupinu středního managementu společnosti. Manažeři, kteří jsou vybráni do vlastního výzkumu, jsou v obrázku vyznačeni červeným ohraničením.

4.2 Kvalitativní výzkum

S vybranými manažery společnosti XY a. s. byly v průběhu měsíce prosinec v týdnu od 10. 12. 2019 do 18. 12. 2019 provedeny neformální diskuze formou řízeného rozhovoru. Výstupy těchto rozhovorů se zaměřují na vybranou skupinu jednotlivců a jejich nahlížení na konkrétní problematiku. Respondentům bylo položeno celkem 13 otázek s dostatečným časovým předstihem. Rozhovory probíhaly individuálně po pracovní době v prostředí dané firmy. Primární získaná data jsou zpracována v digitální podobě na videozáznamu, poté byly převedeny do písemné formy. O každém vedoucím je vypracována stručná charakteristika a základní informace o jeho působení ve firmě. Odpovědi na otázky v přesném znění jsou k nalezení v příloze. Druhou fází praktické části je vyhodnocení vlastního výzkumu ve formě adresného dotazování, které bylo elektronicky rozesláno mezi zaměstnance zvolené organizace. Jedná se o pracovníky, kteří jsou vedeni již zmíněnými vedoucími vybraných oddělení. Výzkum má zhodnotit stávající styly řízení ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažerů.

4.2.1 Sběr dat

Do strukturovaného rozhovoru byli vybráni celkem čtyři reprezentativní vzorky výzkumu. Konkrétně se jedná o čtyři manažery, dvě ženy a dva muže. Manažer číslo dvě je v hierarchii postavení manažerů na úrovni liniového managementu. Ostatní tři jsou manažeři druhé neboli střední úrovně. Dotazník vyplnilo celkem 14 jedinců, kteří jsou podřízenými pracovníky již zmíněných čtyř vedoucích pracovníků. Zpracované souhrnné odpovědi na předem připravené otázky jsou v přesné posloupnosti, jako je níže uveden výčet manažerů.

1. Finance manager CZ/SK
2. Senior Brand manager Local Brands
3. Marketing manager CZ/SK
4. HR manager CEE

Finance manager CZ/SK

Prvním respondentem je 38letý muž, pracující v daném podniku po dobu pěti let. S vedením lidí má osmiletou zkušenost. První dva roky řídil své podřízené napříč regiony. Později si vyzkoušel vedení lidí na dálku prostřednictvím video-hovorů. V současné době má na starost ženský tým v oboru controllingu a účetnictví.

Senior Brand manager Local Brands

Vybraná manažerka marketingového oddělení je nejmladším vedoucím pracovníkem ve sledované organizaci. V potravinářském odvětví na výrobu a prodej slaných výrobků pracuje necelé čtyři roky, z toho dva roky na manažerské funkci. Ve svých 27 letech zastává pozici Senior Brand manažera třetí úrovně pro Českou republiku.

Marketing manager CZ/SK

Třetím respondentem je 42letý muž na druhé manažerské úrovni. Jeho manažerská praxe ve sledované organizaci trvá po dobu osmi let. Ve společnosti se věnuje marketingovému oddělení.

HR manažer CEE

Čtvrtým vybraným manažerem je 46letá žena. V odvětví výroby, zpracování a prodeje potravin má již osmnáctiletou praxi. Řízení lidí je pro ni důležitou úlohou přispívající ke spokojenosti jedinců, kteří jsou součástí jednoho týmu. Ve zkoumané společnosti pracuje na pozici HR manažera.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Vyhodnocení rozhovorů

Otázka č. 1 Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky v řízení lidí? Co si myslíte o nejdůležitějších vlastnostech a schopnostech, které by měl manažer mít?

První manažer si pod tímto pojmem představuje spíše leadera, který jde svým podřízeným správným příkladem. Dodává, že manažer má být také zdravě ambiciózní a mít schopnost komunikovat napříč celou organizací. Mezi manažerovy silné stránky patří empatie a logické myšlení. Jeho slabinou je nedostatečná tvrdost, která je nevýhodná při vyjednávání. Naproti tomu názor druhého respondenta více směřuje na manažerské znalosti a dovednosti. Vedoucí má být expertem v oblasti. Měl by dedikovat úkoly na své podřízené, vidět do budoucnosti, být férový, formulovat své vize a motivovat ostatní k lepším výkonům. Další z vlastností je podle Senior Brand manažera umět nejen pochválit, ale také dát negativní zpětnou vazbu. Manažerka je komunikativní, upřímná a pozitivní. V některých případech nehledí na člověka, ale na úkol. Třetí dotazovaný preferuje spravedlnost, objektivnost a již zmiňovanou odbornost. Marketing manažer vyčnívá nadhledem a dlouhodobým přemýšlením. Nejedná impulzivně, ale snaží se s podřízenými pracovat dlouhodobě. Slabou stránkou jsou vysoké nároky na sebe i svůj team, který ale vnímá jako druhou rodinu. Naopak HR manažerka považuje v řízení lidí jako klíčovou vlastnost důvěru a schopnost naslouchat druhým. Její vztah s podřízenými je založený na důvěře a schopnosti naslouchat. K popisu své slabé stránky se manažerka nevyjádřila.

Otázka č. 2 Myslíte si, že délka Vašeho působení ve firmě ovlivnila způsob chování se k podřízeným?

V této otázce se tři manažeri shodli na tomtéž. Způsob chování se k podřízeným se ani s přibývajícimi zkušenostmi nezměnil, záleží na lidské povaze. Názor Senior Brand manažerky, působící ve firmě ze všech dotazovaných nejkratší dobu, je zdaleka odlišný. Dle jejího názoru je ve firmě velký tlak na lidi. Způsob fungování a podmínek ve firmě ovlivňuje chování k lidem.

Otázka č. 3 Máte raději, když na pracovišti převládají neformální vztahy nad formálními?

Pro Finančního manažera je formální stránka velice důležitá. Doplnuje svou myšlenku o umění chovat se neformálně k jakékoliv pozici, což daleko víc ulehčuje komunikaci s podřízenými. Senior Brand manažerka preferuje kombinaci, která je pro ni efektivnější. Převažují procentuálně vztahy neformální, a to v poměru 55 : 45 %. Marketing a HR manažeři se totožně shodli na zcela neformální komunikaci se vzájemnou úctou a respektem vůči ostatním. Formální komunikaci používají výjimečně v případě nepřijatelného až nevhodného chování jedinců.

Otázka č. 4 Myslíte si, že ovlivňujete vztahy na pracovišti?

Finanční manažer nevytváří tlak na ostatní a podle jeho názoru dělá prostředí lepším. Senior Brand manažer souhlasí a přidává, že ovlivňuje vztahy na pracovišti jak pozitivně, tak negativně. Někdy svým chováním rozčílí své kolegy, pokud nemá stejnou ideu. Dle Marketing manažera je pracoviště ovlivněno primárně výběrem lidí. Vybírá si takové kolegy, o kterých ví, že dodají týmu nějaký charakter. HR manažerka přispívá svou empatií a snahou být součástí spokojeného pracovního týmu.

Otázka č. 5 Je podle Vás delegování způsobem motivace zaměstnance? Rozved'te svou odpověď, prosím.

Názory všech manažerů směřovaly k jedné myšlence. Delegování je obecně motivační nástroj pro rozvoj zaměstnance, avšak nejde přistupovat ke každému stejně. K delegování je potřebná dostatečná připravenost, zodpovědnost a přesvědčenost manažera o splnění úkolu. Potřebná je také úroveň znalostí a zkušeností. Pokud vedoucí zadávají úkoly juniorům, snaží se o jednodušší zadání. Pokud se daří krok po kroku tyto věci zvládat, může se začít předávat větší odpovědnost. Nesmí se nic uspěchat.

Otázka č. 6 Nasloucháte svým podřízeným? Snažíte se za každou cenu prosadit vlastní stanovisko, nebo dokážete svůj názor změnit?

První manažer dokáže návrhy svých podřízených rád vyslechnout. Pokud dávají smysl, tak je ochotný na ně bez problémů přistoupit. Druhá manažerka se snaží o to samé

jako Finanční manažer. Zatímco k němu jsou pracovníci upřímní, takové náklonosti se manažerce nedostává. Podřízení jí neříkají své strachy ani negativní pocity. Naopak vše odsouhlasí a vypadá to, že všemu rozumí. Pokud by k tomu došlo, tak ale dokáže i ve stresových situacích naslouchat, poradit nebo uznat svou chybu. Manažerce jde především o vyřešení problému, neřídím se egem. Třetí manažer dokáže svůj názor změnit, i když se to podle něj často nestává. Nikdy předem neříká, co je špatně a co je dobře. Vždy volí formu otázek, kterými navádí na správnou cestu. Uznání chyby a otevřené přiznání je věcí, které si zaměstnanci u svých manažerů opravdu váží. I když by se nemělo dít často. Rolí HR manažerky je hlavně naslouchat, a to všem, kteří pracují v jejich firmě. Vždy se snaží názory druhých vyslechnout. Její názory nejsou nikdy tak vyhrazené, aby s nikým nemohla plně nesouhlasit, ale zároveň apeluje na konstruktivní a citlivé jednání s maximálním respektem ke každému jedinci.

**Otázka č. 7 Na co dáváte největší důraz při komunikaci se zaměstnancem?
Preferujete osobní kontakt či jiný způsob komunikace?**

První respondent upřednostňuje osobní setkání, ale také v určitých případech komunikaci formou videohovoru. Pokud jde o rozdělení úkolů, taktéž preferuje osobní kontakt. Druhý dotazovaný se snaží být formálním i neformálním manažerem v „nějaké“ kombinaci. Osobní kontakt využívá, pokud chce řešit složitější úkoly do detailu. Ve chvíli, kdy je to něco jednoduchého k vyřešení, předává úkol neformálním e-mailem. Třetí manažer téměř nikdy nezadáva úkoly e-mailem (mimo nejjednodušší z nich). Vede si listy s tématy pro jednotlivé členy teamu a snaží se vše řešit osobně/po telefonu. V zájmu HR manažerky je naslouchání a porozumění pocitům jejích podřízených. Tím vlastně odpověděla na to, že preferuje osobní komunikaci.

Otázka č. 8 Nakolik je pro Vaši manažerskou práci důležitá zpětná vazba?

Finanční manažer naprosto souhlasí, že je pro něj zpětná vazba důležitá. Druhá manažerka konstatuje, že někteří lidé dávají zpětnou vazbu spíše lidem, kterým nenáleží, a tak vznikají drby. Pokud dává zpětnou vazbu svým nadřízeným, dává ji jasně. U podřízeného při tom přemýšlí, aby ho neranila, ale spíš motivovala ke zlepšení. Zpětná vazba není vždy upřímná, ale vede k lepším výkonům. Pro Marketing manažera je to hodnotný dar. Zpětnou vazbu dává svým lidem v pravidelných intervalech. Tato metoda se

mu osvědčila jako separátní čas k soustředění se na důležité povinnosti. HR manažerka popisuje zpětnou vazbu jako dar, který svým způsobem dostáváme všichni zadarmo, ale často bývá k nezaplacení.

Otázka č. 9 Jakým způsobem ovlivňujete pracovní výkon zaměstnance?

První respondent se snaží, aby lidé pracovali ve svém přirozeném tempu. Naopak doplňuje, že jsou také jedinci, kteří rádi pracují pod tlakem a podávají tak extrémní výkony. Druhá manažerka připojuje firemní peněžní i nepeněžní benefity. Z úrovně manažera je to hodnocení ve smyslu pochval, vyzdvihování člověka v týmu, projevení se ve fórech, kde zaměstnanec prokáže své kvality. Marketing manažer chce taktéž spokojenost svých pracovníků. Ať už jde o dobré pracovní podmínky, pracovní místo, možnosti pracovat z domova nebo transparentnost a spravedlnost hodnocení. Poslední vedoucí je pozitivní. Upevňuje mezilidské vztahy, šíří pozitivní energii, vytváří vhodné prostředí pro neformální vztahy a podporuje týmového ducha.

Otázka č. 10 Umožňujete pracovníkům spoluúčast na rozhodnutích?

První dotazovaný umožňuje spoluúčast na rozhodnutí, pokud má pocit, že jsou podřízení natolik zkušené a ochotní. Potom s tím nemá problém. Rád pomůže nebo poradí. Hlavní rozhodnutí dělá sám. Manažerka číslo dvě se několikrát napálila, když doufala ve stejný způsob práce, jako má ona sama. Pro Marketing manažera je důležitá schopnost samostatného uvažování. Umožňuje podílet se na hledání alternativ a formulaci řešení. Finální rozhodnutí nechává na svých pořízených. HR manažer dodává svým lidem dostatek kuráže na to, aby se v práci cítili příjemně, měli dostatek prostoru pro vzdělávání, seberealizaci a uznání a aby byli šťastní. A podporovat kolegy ve spoluúčasti na rozhodnutích je jedním ze základních principů, jak rozvíjet týmového ducha a být šťastnější v kolektivu pracovníků.

Otázka č. 11 Jakým způsobem odměňujete zaměstnance?

Finanční manažer odměňuje jedině slovy. Pocit vnímání je minimálně pro něj velice důležitý. Samozřejmě chce, aby byl člověk dobře zaplacený za to, co umí. Peníze jsou bez debaty důležité, ale síla slova je daleko důležitější. Odměňování by mělo být férové. Nevidí rozdíl mezi ženou a mužem. Senior Brand manažerka doplňuje odměny o firemní

benefity, ale zároveň například o natáčení reklamy s VIP osobnostmi. Firma nabízí být součástí světa, který umožňuje. Velká značka, vysoký budget. Marketing manažer dodává bonusy typu: společné setkání mimo pracovní prostředí (teambuildingy), možnost účastnit se odborných konferencí či přednášek. HR manažerka kromě řady běžných benefitů (5 týdnů dovolené, penzijní připojištění, stravenky, kurzy angličtiny, vzdělávací kurzy) zmiňuje poskytování zpětné vazby kolegům, aktivní naslouchání a napomáhání rozvíjet týmovou spolupráci.

Otázka č. 12 Kontrolujete své podřízené? Jak často a jakým způsobem?

Zpočátku byl první manažer zvyklý hodně kontrolovat, a to především výstupy svých podřízených. Dodává, že je to důležité především na juniorských pozicích, ale nesmí se to přetáhnout. Nikdo nechce, aby se zaměstnanec cítil špehovaný, jde o kvalitu práce. Dříve nutil své podřízené dělat doblechecky a triplechecky. Nakonec na to neměl potřebný čas. Druhá manažerka je ráda, když může mít k lidem důvěru. Nekomoluje, ale ví, že se to musí dělat, jelikož si již několikrát naběhla. Přesto se snaží s podřízenými zadání práce procházet, aby se ubezpečila, že ho správně pochopili. Čím víc ji člověk přesvědčuje o tom, že to tak je, není potřeba taková kontrola. Z hlediska doručování úkolů fungují checklisty. Někdy si přijde jako rodič, ale kontrola je důležitá. Třetí manažer kontroluje své podřízené pravidelně na setkáních, kde reviduje společně se zaměstnanci zadané úkoly a projekty. Ze zkušenosti ví, že kontroly není nikdy dost. Ani poslední manažerka se nevyhne systematickým kontrolám, a to především v zájmu všech pracovníků, ať už vzhledem k GDPR anebo ochraně osobních údajů.

Otázka č. 13 Může se na Vás podřízený spolehnout?

Finanční manažer konstatuje, že se na něj můžou jeho podřízení spolehnout, a doufá, že si to myslí i oni. Díky novému týmu účtárny zjistil, že i nad lidmi se špatným feedbackem, které si nejdříve ověřil, drží ochrannou ruku. Senior Brand manažerka se snaží všemu porozumět a být zběhlá. Z osobního hlediska k ní mohou ostatní přijít a sdělit svůj názor. Za dobré výkony pochválí. Pokud se stane nějaký problém, zaměstnanec se může spolehnout, že to na něj nehodí, ale zpětná vazba bude negativní. Marketing manažer má obdobný názor jako první respondent, doufá, že se na něj lidé mohou spolehnout. HR manažerka si je jistá svou spolehlivostí jak u svých podřízených, tak u svých kolegů.

5.2 Výsledky vlastního výzkumu

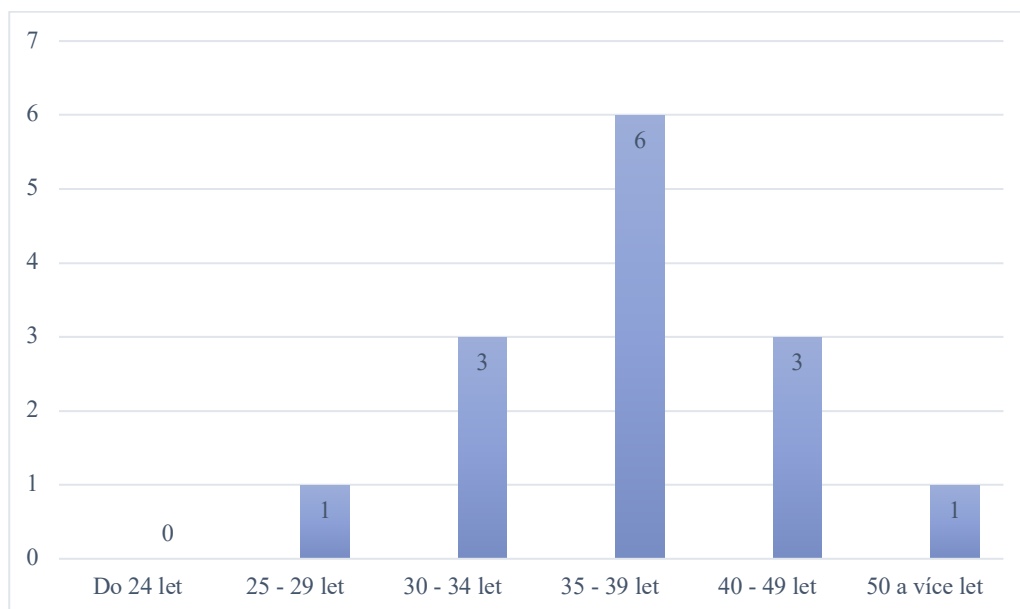
Další metodou pro zjištění řídicích stylů u vybraných manažerů sledované organizace je forma adresného dotazování. Probíhalo ve stejném období jako strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky. Tedy v termínu od 10. 12. 2019 do 18. 12. 2019. Dotazník byl zpracován v elektronické formě a zaslán konkrétním zaměstnancům, kteří pracují pod vedením již zmíněných čtyř vedoucích, na e-mail s požadavkem na vyplnění a odkazem k přesměrování pro vyplnění v českém jazyce. Dotazník obsahuje celkem 20 otázek. Ze 14 oslovených byla návratnost 100 %.

Pohlaví respondentů

Ve sledované skupině respondentů dané organizace je patrná mužská převaha (64 %) nad ženami (36 %). Poměr žen odpovídá počtu 4 pracovník z oddělení Accounting a jedné Brand manažerky z marketingového oddělení.

Věková struktura

Graf 2 Věková struktura



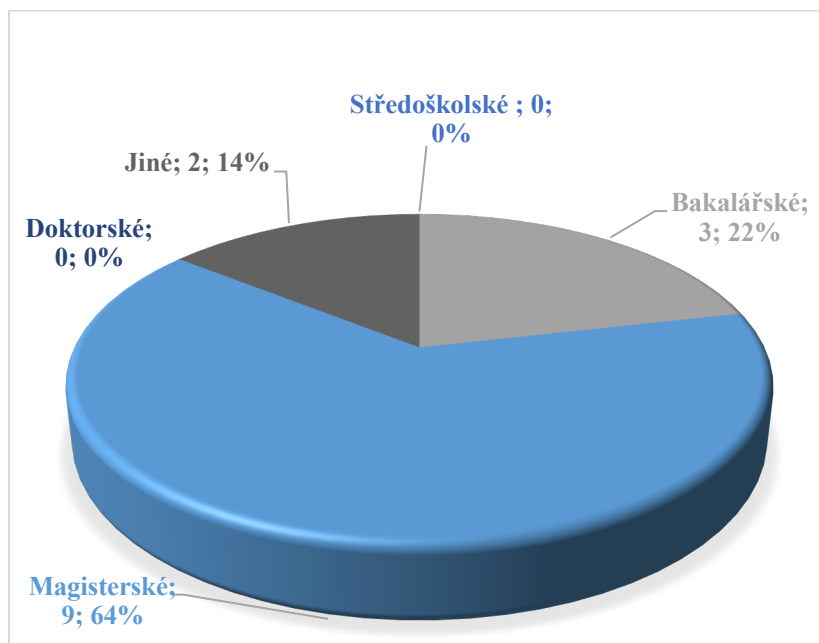
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z dotazovaných zaměstnanců je nejvíce zastoupena věková kategorie 35–39 let. Dotazník je zaměřen pouze na oddělení Finance, Marketing, HR, kde nebyla věková skupina do 24 let nikým obsazena. Z tohoto vyhodnocení lze usoudit letité zkušenosti

pracovníků, kteří ve firmě budují svoji kariéru po ukončení svých studií a snaží se o kariérní růst. Z dotazovaných je jeden jedinec ve věku 26–29 let, tři lidé ve věku 40–49 let a jeden nad 50 let.

Vzdělání

Graf 3 **Vzdělání**

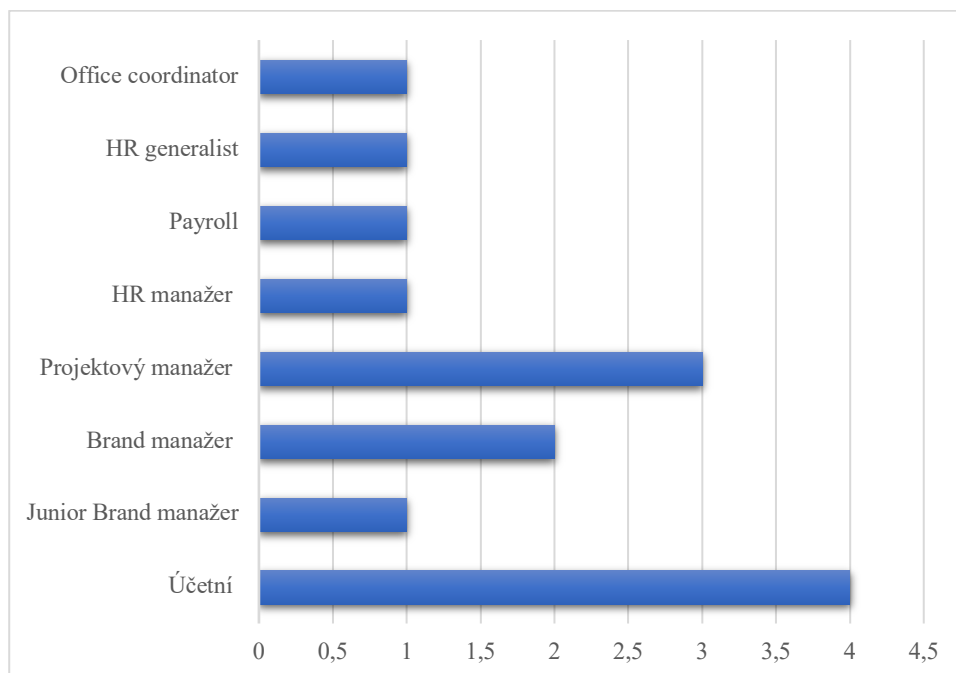


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Ve společnosti jako takové převládají pracovníci se středoškolským vzděláním nebo například s odborným učilištěm. Toto vzdělání je zastoupeno zejména mezi lidmi ve výrobě. U konkrétních dotazovaných je nejvyšším dosaženým vzděláním magisterský titul (64 %), tj. 9 osob ze 14 dotazovaných. Výjimkou jsou MBA programy či jiné formy studia. Středoškolské a doktorské vzdělání nebylo nikým zastoupeno. Druhým nejčastějším dosaženým vzděláním je bakalářský titul, který je bezpochyby nutností pro kancelářskou práci v této organizaci (22 %).

Pracovní pozice

Graf 4 Pracovní pozice

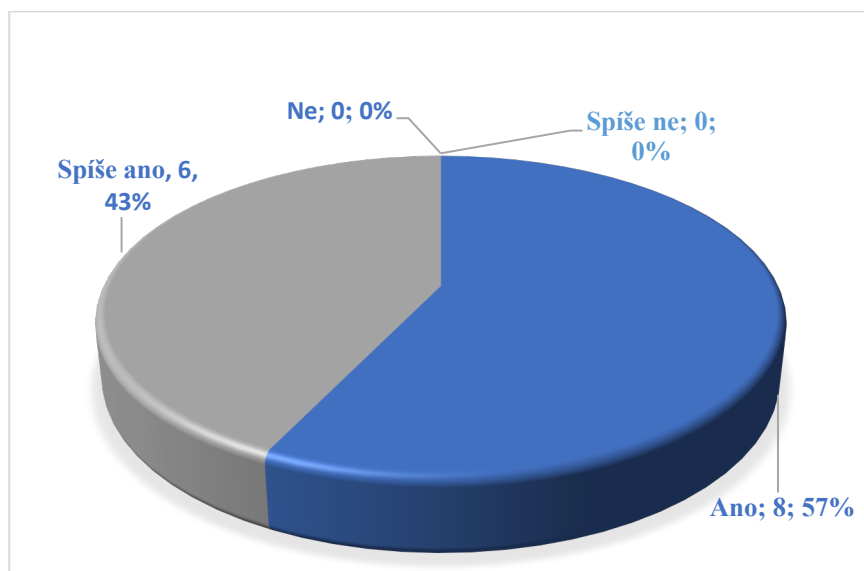


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Ze vzorku dotazových je nejvíce zastoupena pozice účetní (4). Za oddělením Accounting se řadí projektoví manažeři (3), dále Brand manažeři (2) a jedním hlasem byla zastoupena pozice office coordinators, HR generalist, payroll a Junior Brand manažera.

Autorita

Graf 5 Autorita

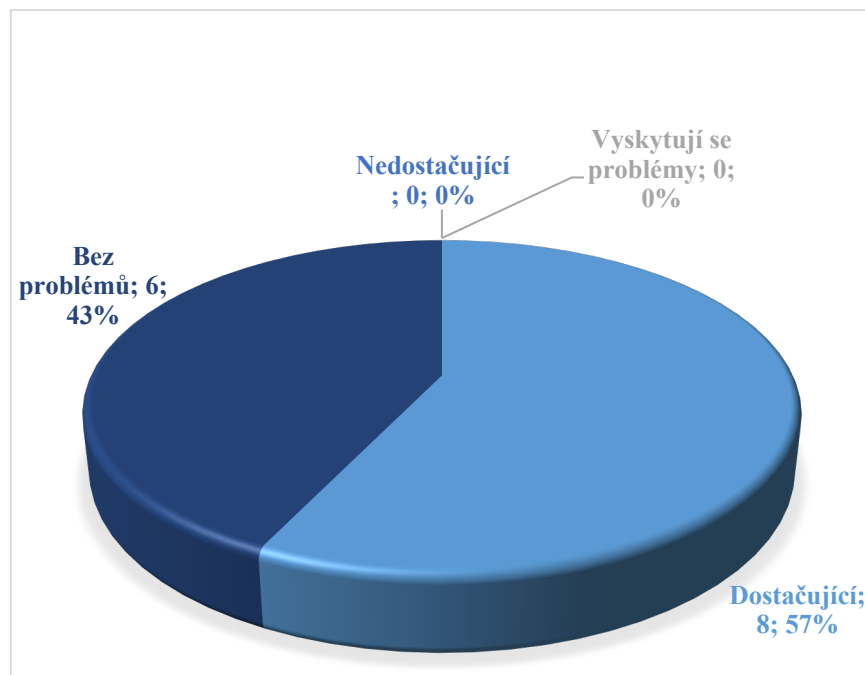


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V otázce, zda má vedoucí přirozenou autoritu, nikdo z dotazovaných nevybral možnost *spíše ne* a *ne*. Odpovědi respondentů jsou podle všeho pravdivé. Věřím, že každý z vedoucích má svoji přirozenou autoritu, kterou získal během let působení ve firmě. Osm hlasů (57 %) získala odpověď *ano*. *Spíše ano* bylo zastoupeno šesti zaměstnanci (43 %).

Komunikace s nadřízeným

Graf 6 Komunikace s nadřízeným

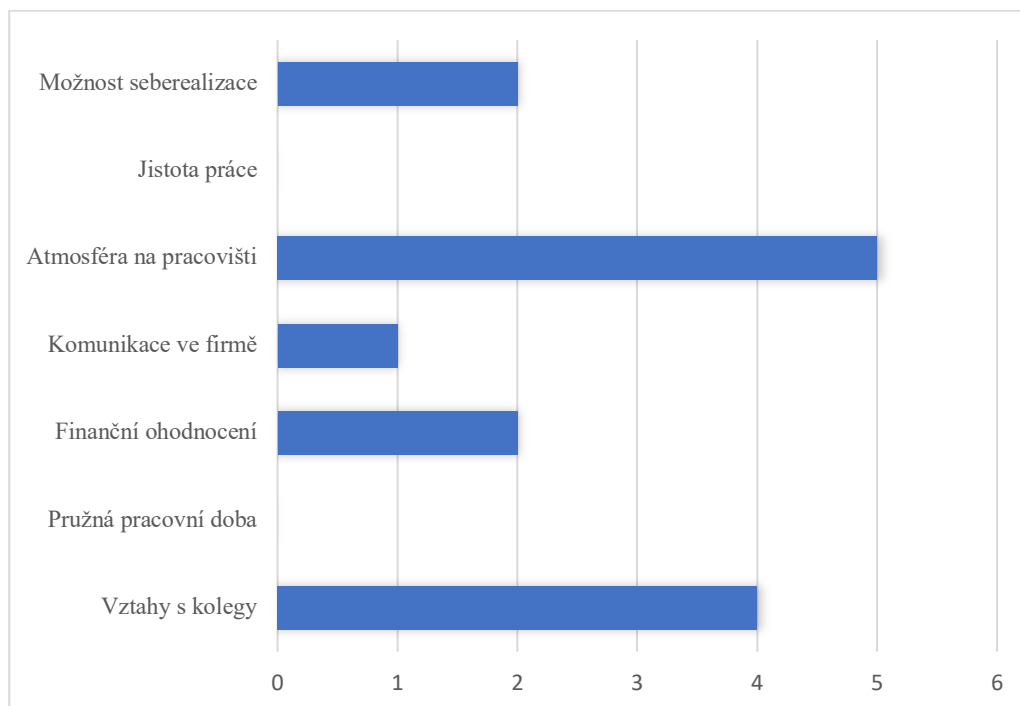


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Komunikace ve firmě je velice otevřená, jak potvrzují manažeři. Na otázku odpověděli pozitivně také zaměstnanci. 57 % dotazovaných považuje komunikaci jako plně dostačující, zbylých 43 % ji hodnotí jako bezproblémovou.

Preference v zaměstnání

Graf 7 Preference v zaměstnání

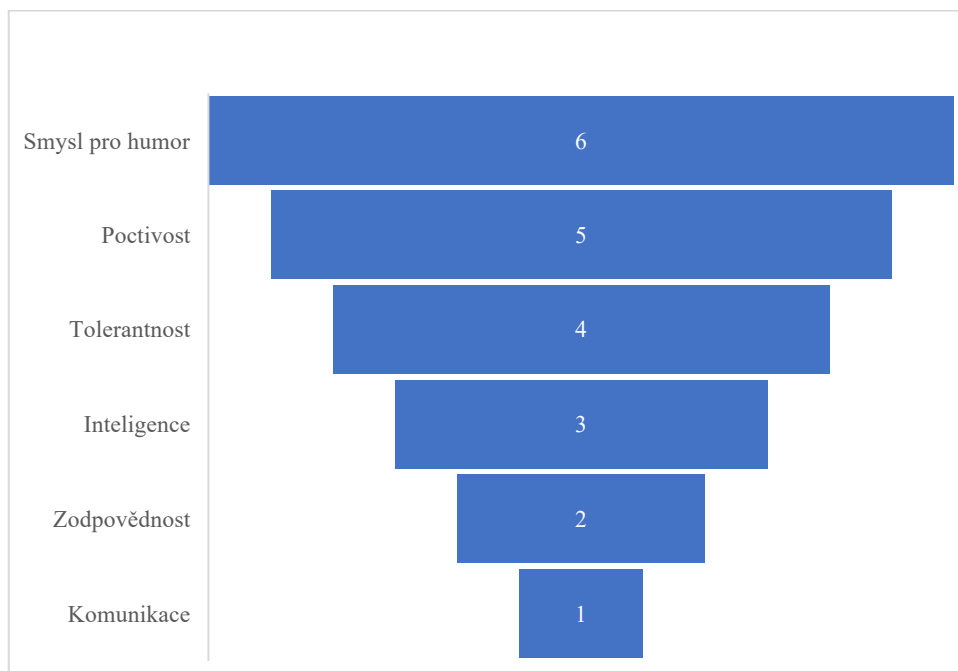


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Jistota práce a taktéž pružná pracovní doba nebyla nikým z dotazovaných pracovníků zvolena. Většina uvádí jako nejdůležitější atmosféru na pracovišti, tedy 36 % dotazovaných. Zaměstnanci dále preferují vztahy s kolegy (29 %), možnost seberealizace (14 %) a také velmi ocení finanční ohodnocení (14 %) a komunikaci ve firmě (7 %).

Osobnost manažera

Graf 8 Osobnost manažera

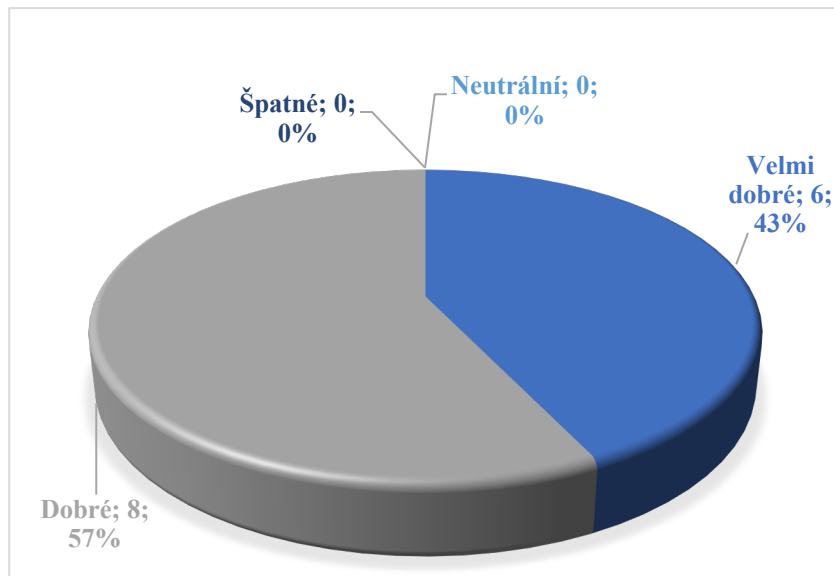


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V této otázce dotazovaní seřadili na škále 1–6 již zvolené osobnostní charakteristiky manažera dle svých preferencí. 1 je nejméně důležitá, 6 nejvíce důležitá. Nejčastěji zvolenou variantou je *smysl pro humor*. Jelikož je atmosféra ve firmě velice neformální, humor této zvolené možnosti odpovídá. Na druhém místě je *poctivost*, za poctivostí *tolerantnost*. Dále pak *inteligence*, *zodpovědnost* a *komunikace*. Vybraný vzorek tedy nejvíce upřednostňuje humor a poctivost manažerů.

Vztahy s nadřízeným

Graf 9 Vztahy s nadřízeným

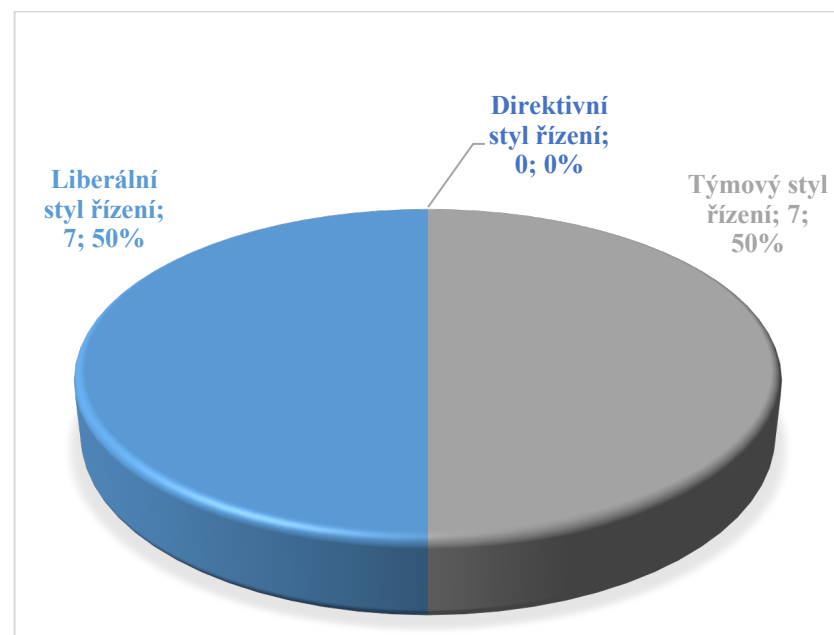


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Více jak polovina respondentů odpověděla, že jsou jejich vztahy s nadřízeným dobré. Procentuálně je odpověď vyjádřena 57 %. Jako velmi dobré ohodnotilo vztahy 43 % dotázaných. Možnost špatné či neutrální odpovědi nebyla zvolena.

Styl řízení ve sledované organizaci

Graf 10 Styl řízení ve sledované organizaci

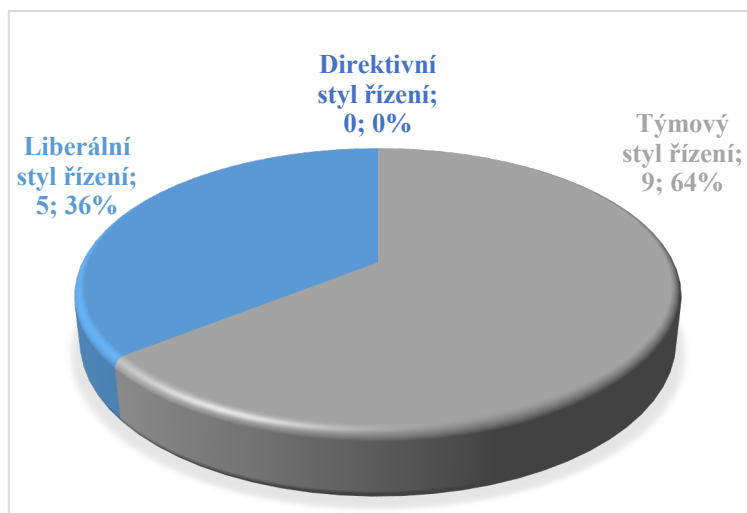


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Styl řízení, který je podle zaměstnanců nejvíce zastoupen, je styl liberální a týmový. Oba styly byly zvoleny jednou polovinou respondentů. Žádný ze zaměstnanců se nepřiklání k direktivnímu stylu.

Preferovaný styl řízení

Graf 11 Preferovaný styl řízení

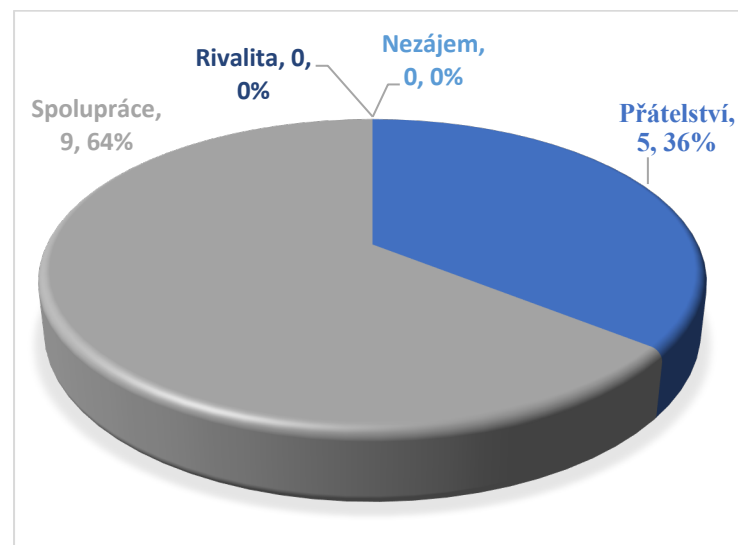


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Celkem 64 % dotazovaných zvolilo jako preferovaný styl řízení ve společnosti týmový styl. Liberální styl, který ve firmě také probíhá, volilo 36 % dotázaných zaměstnanců. Nikdo z respondentů. Nepreferuje direktivní styl řízení.

Vztahy na pracovišti

Graf 12 Vztahy na pracovišti

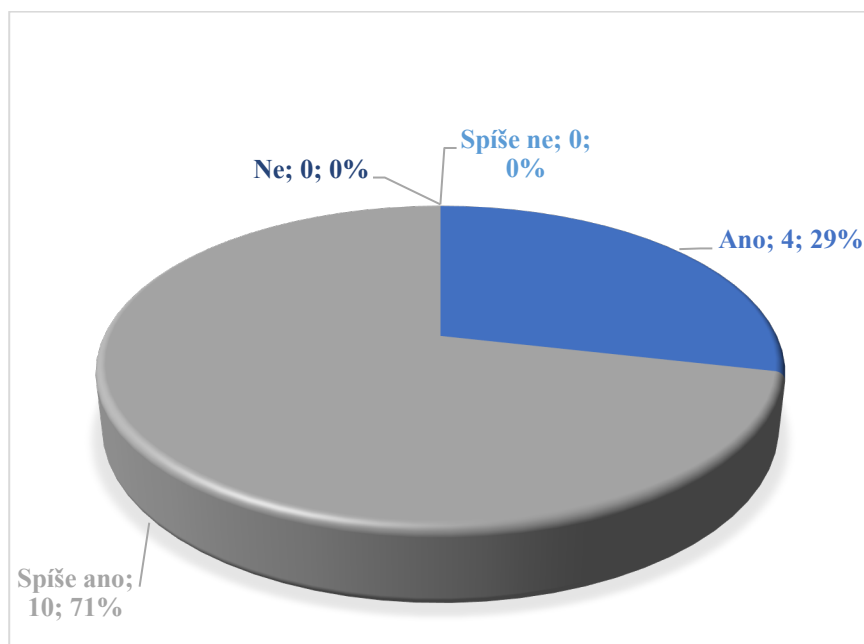


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Celkem 64 % zaměstnanců vnímá vztahy na pracovišti ve formě spolupráce. Zbýlých 36 % uvedlo jako odpověď *přátelství*. To odpovídá pracovním neformálním vztahům, kdy se manažeři snaží se svými zaměstnanci komunikovat převážně v osobní rovině a dozvědět se něco i z jejich osobního života. Dotazovaní to cítí obdobně. Převažuje spolupráce a přátelská atmosféra.

Participace v rozhodování

Graf 13 Participace v rozhodování

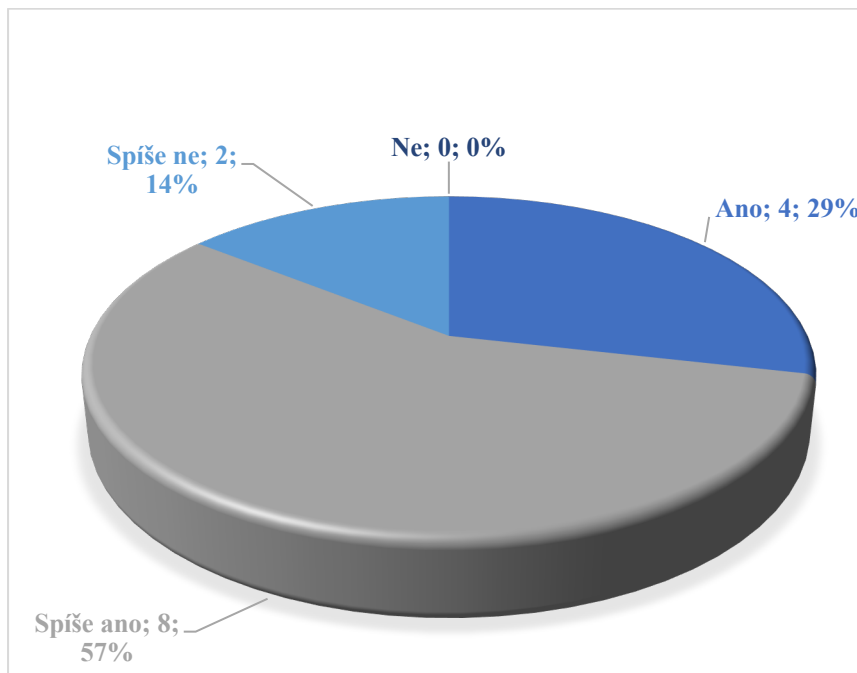


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V otázce týkající se dostačující úrovně rozhodování, kterou zaměstnanci mají při své práci, odpovědělo 71 % *spíše ano*. Zbýlých 29 % vnímá svoji participaci na rozhodování jako zcela dostatečnou.

Pochvaly za vykonanou práci

Graf 14 Pochvaly za vykonanou práci

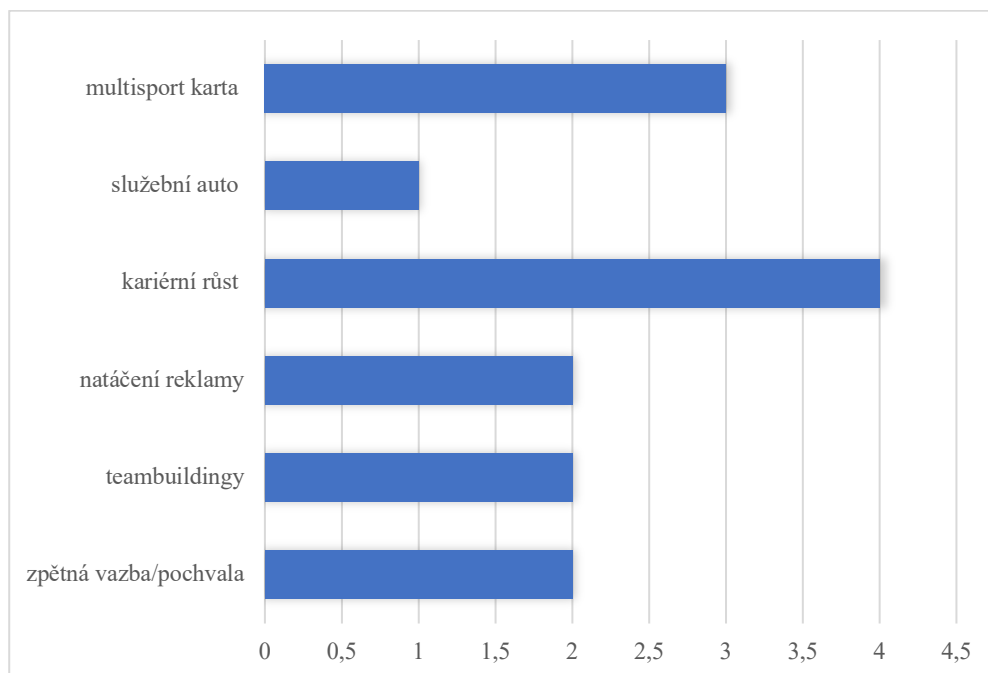


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Naprostá většina zaměstnanců, jak vyplývá z uvedených odpovědí, dostává pochvaly za dobře odvedenou práci. Odpovídá tomu pozitivní vyjádření 57 % lidí. Dalších 29 % odpovědělo, že pochvaly jistě dostává a zbylých 17 % se přiklonilo k odpovědi *spíše ne*. Jedná se o dva respondenty. Pravděpodobně tito dva zaměstnanci dělají vše správně, avšak se jim nedostává vždy za odvedené úkoly pozitivní zpětné vazby. Někteří potřebují jako motivaci více přívětivých slov než ostatní, kteří jsou schopni efektivně pracovat i bez nich.

Účinný nepeněžní motivační nástroj

Graf 15 Účinný nepeněžní motivační nástroj

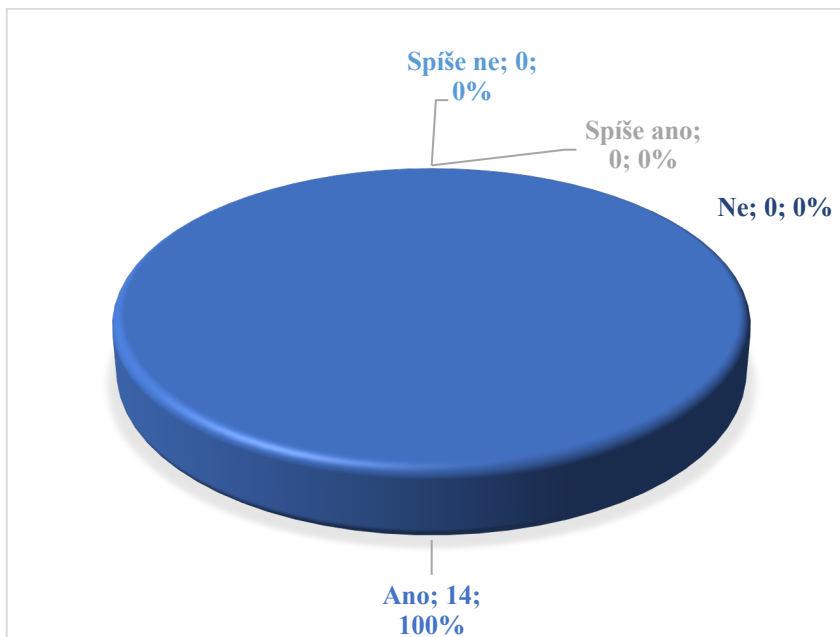


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Jelikož je společnost partnerem sportu, ve volné odpovědi se od zaměstnanců na otázku alternativy peněžní odměny objevila myšlenka multisport karty, kterou momentálně nevyužívají z důvodu nízké poptávky po zvoleném benefitu. Zájem o sport je u 22 % respondentů. 14 % dotazovaných by ocenilo zpětnou vazbu nejlépe ve formě pochvaly za svoji odvedenou práci. Nejčastější shodnou odpovědí však byl kariérní růst. Na zaměstnance je ve firmě velký tlak, který je vede k nejlepším možným výsledkům, proto sami oceňují kariérní postup. Jeden z respondentů by ocenil služební auto, další dva výlety podobné teambuildingům a zbylých 14 % je pro to být součástí natáčení reklamy s VIP osobnostmi.

Spolehlivost vedoucích

Graf 16 Spolehlivost vedoucích

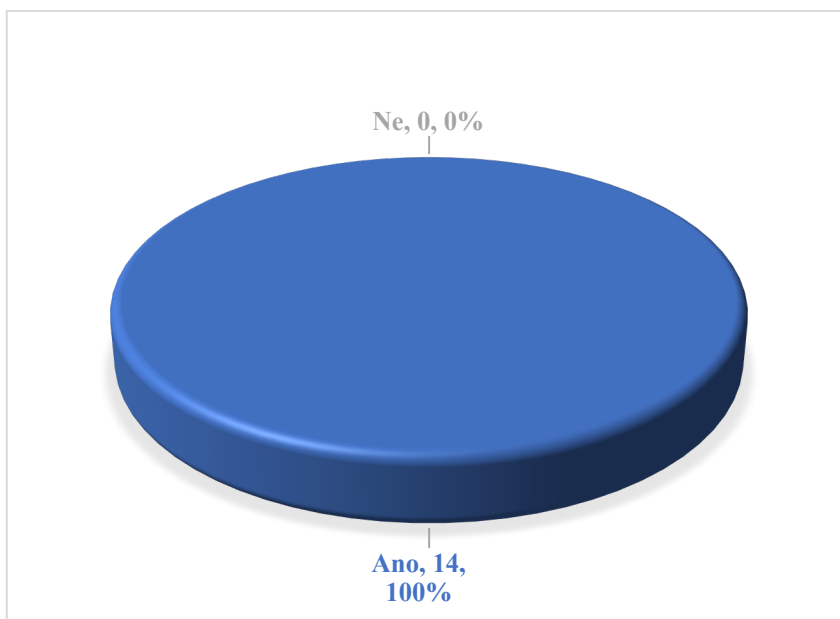


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Další otázka byla zaměřena na spolehlivost manažerů vůči jejich podřízeným. Všechny 14 dotazovaných odpovědělo, že se může na svého vedoucího spolehnout.

Možnost vyjádřit vlastní názor

Graf 17 Možnost vyjádřit vlastní názor

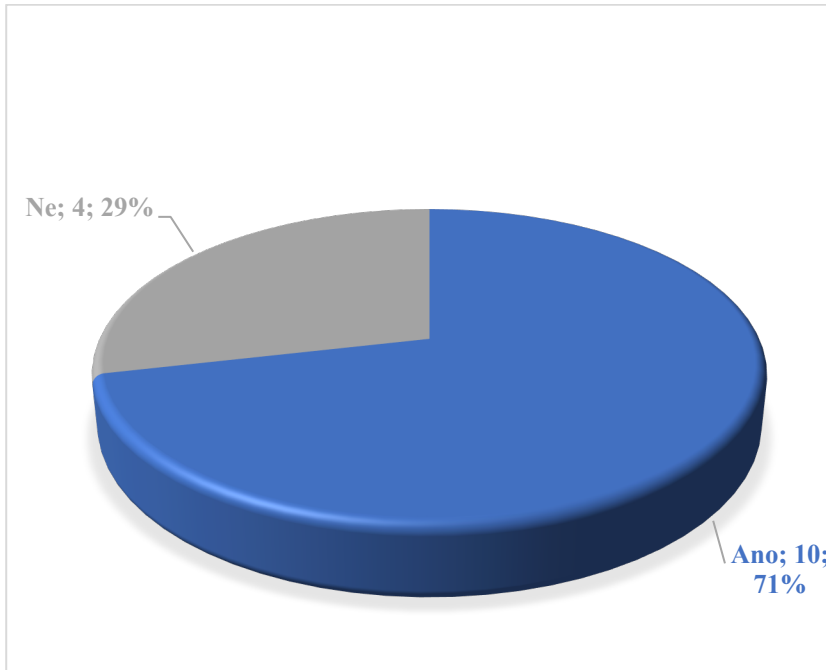


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V této otázce došlo taktéž ke shodě všech dotazovaných. Opořád *ano* byla zastoupena všemi 14 respondenty.

Změna názoru manažera

Graf 18 Změna názoru manažera

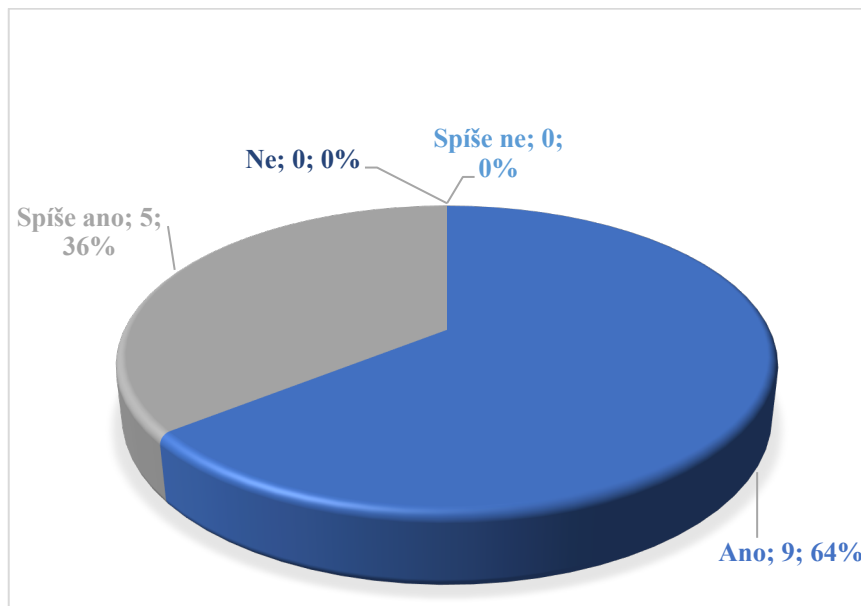


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V otázce, zda mají zaměstnanci možnost vyjádřit vlastní názor, zazněla většinou odpověď *ano*. V podniku mají zaměstnanci právo vyjádřit vlastní ideu, přesto 29 % z nich pociťuje i neúspěch. Ne vždy se sejde názor s pozitivní odezvou ze strany manažera. Zbylých 71 % potvrzuje schválení názoru, který před svým nadřízeným pronese.

Rovnocennost s ostatními partnery

Graf 19 Rovnocennost s ostatními partnery

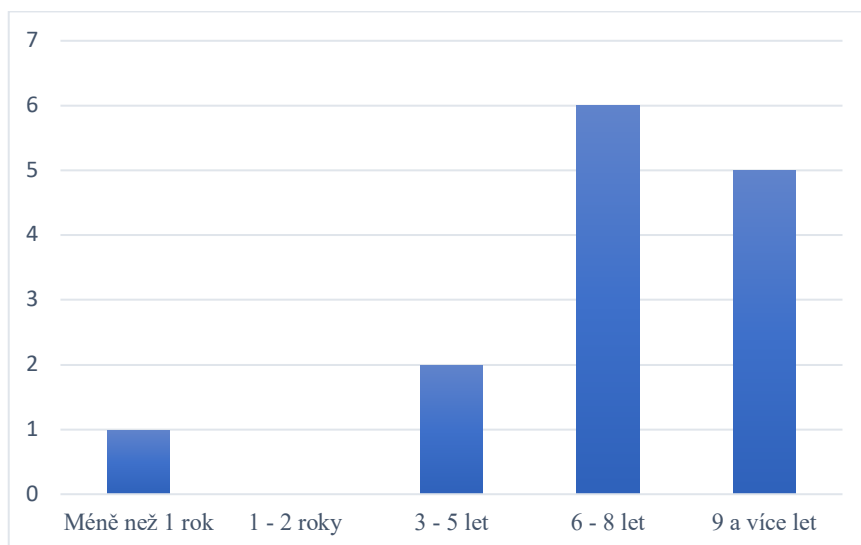


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V otázce, jak podnik přistupuje ke svým zaměstnancům a zda je považuje za rovnocenné partnery, dotazovaní odpovídali z větší části *ano* (64 %). Zbýlých 36 % se přiklání k možnosti *spíše ano*. Jelikož se organizace snaží zapojovat své zaměstnance do řešení společných otázek, pracovníci se mohou cítit její součástí.

Doba působení ve společnosti

Graf 20 Doba působení ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Nejvíce zaměstnanců působí ve firmě 6–8 let. Pouze jeden z respondentů vybral možnost *méně než rok*. Jedná se o nového zaměstnance v marketingovém oddělení na juniorské pozici. Hodnota *3–5 let* byla vybrána dvěma respondenty, zbylých 5 označilo odpověď *9 a více let*.

5.3 Celkové zhodnocení a návrhy na doporučení

První metodou vlastního výzkumu v praktické části byly strukturované rozhovory se čtyřmi vedoucími pracovníky dané společnosti. Na Obrázku 5 Organizační struktura společnosti si lze povšimnout výběru těchto pracovníků. Výběr byl směřovaný na tři oddělení, jež zastupují dva muži a dvě ženy. Jeden ze čtyř respondentů se řadí pod marketingové oddělení, pod jednoho z řídicích manažerů. Ze své seniorské pozice obohatil výzkum svými názory jako mladý manažer, který má prozatím téměř dvouletou praxi v řízení lidí. Styl řízení jednotlivých zmíněných vedoucích nezávisí na pohlaví či věku, ale především na osobnosti člověka, která prokazuje určité kvality a osvojuje si styl vedení dalších lidí. Dle výsledků lze označit styl řízení manažerů jako liberální. Manažeři se snaží zapojit podřízené do řešení důležitých otázek, ponechávají jim prostor pro vznesení jejich názoru či připomínek, dávají jim plnou důvěru a snaží se být oporou. Provedené rozhovory byly přínosné nejen pro samotnou organizaci k nalezení jejích silných a slabých stránek v řízení lidí, ale především pro samotné manažery, kteří si na základě vyhodnocených odpovědí uvědomili, jak skutečně působí na své podřízené. Po vzájemné konzultaci výsledků řízených rozhovorů a adresného dotazování se se obě strany shodly na zodpovědnějším přístupu v delegování úkolů a v pravidelném získávání zpětné vazby od svých podřízených.

Následující Tabulka 3 Charakteristika manažerů popisuje vyhodnocení silných a slabých stránek čtyř analyzovaných vedoucích pracovníků. Na základě odpovědí je také určen styl řízení, který ve své pracovní funkci manažeři využívají. Styl řízení je u všech manažerů shodný. Silné a slabé stránky jsou u každého téměř odlišné. Pouze v případě finančního a HR manažera se vyskytly totožné slabé stránky.

Tabulka 3 Charakteristika manažerů

	silné stránky	slabé stránky	styl řízení
Finance manager CZ/SK	logické myšlení	nedostatečná přísnost	liberální
Senior Brand manager local brands	upřímnost	vysoká očekávání	liberální
Marketing manager CZ/SK	komunikativnost	vysoké nároky na ostatní	liberální
HR manager CZ/SK/CEE	empatie	nedostatečná přísnost	liberální

Zdroj: Vlastí zpracování, 2020

Pracovníkům společnosti XY a. s. je na základě zjištěných výsledků navrženo doporučení k zefektivnění jejich řídicí práce. Finanční manažer již v předešlých letech absolvoval poradenské a vzdělávací kurzy Leadership Academy a Communication skills for effective management, v překladu: komunikační dovednosti pro efektivní management. Sledovaná společnost by mohla zvážit oslovení školící neziskové organizace a nabídnout tak zbylým třem manažerům obdobný kurz, případně využít programy na vzdělávání svých zaměstnanců s využitím fondů od Evropské unie anebo navázat spolupráci s Hospodářskou komorou ČR, která rovněž využívá různých projektů financovaných přímo Evropskou unií. Cílem koučování je podpořit jedince v kreativě nacházet řešení a prolomit vnitřní bariéry, které zamezují manažerům v tvořivém přístupu.

Druhým vhodným opatřením mohou být interní školení vedené samotnými manažery, kteří mohou zčásti přenést svoje zkušenosti na mladší kolegy, případně rozšířit obzory manažerům z jiných oddělení a vysvětlit souvislosti mezi různými činnostmi či na různých úrovních ve společnosti. Kurz by byl určen pracovníkům, kteří chtějí rozvíjet firemní kulturu, využít potenciálu, zvládat stres nebo efektivně spolupracovat napříč odděleními. Spokojení zaměstnanci jsou to, co si může firma nejvíc přát.

Dalším řešením může být teambuildingový jednodenní program. Zaměstnancům by byl vyhrazen jeden naplánovaný den k pravidelnému posilování mezilidských vztahů. Na programu jednodenních výletů by byly aktivity nejen sportovní, ale také kulturní či zážitkové.

Další použitou metodou byl vlastní výzkum ve formě adresného dotazování. Dotazník byl elektronicky zaslán 14 zaměstnancům firmy, kteří pracují v hierarchii společnosti na nižší úrovni než zaměstnanci na manažerských pozicích. Průměrný věk dotazovaných respondentů je ve sledované organizaci 35–39 let s převahou mužského pohlaví. Z výsledků lze usoudit 100% spolehlivost ze strany manažerů. Zaměstnanci jsou zapojeni do řešení společných otázek a jsou tak rovnocennými partnery. Nemusí se tedy obávat projevit vlastní názor či přijít s novým návrhem na zlepšení v dané problematice. Vedoucí pracovníci nevyvolávají ve svých podřízených pocit strachu, ale přirozený respekt či uznání. Zaměstnanci společnosti svým nadřízeným plně důvěřují. Vyhovuje jim neformální komunikace a možnost se kdykoliv zapojit do rozhodování. Ovšem i přesto byl zjištěn u poloviny pracovníků velký tlak při rozdělování spoluúčasti právě na rozhodování. Ve velkých společnostech je to ve většině případů žádoucí, přesto konkrétní tým raději preferuje menší zodpovědnost a práci v klidném prostředí. Na osobnosti manažera upřednostňují smysl pro humor, poctivost a tolerantnost. Kromě finančního ohodnocení jsou pro zaměstnance důležité dobré vztahy s kolegy a příjemná atmosféra na pracovišti, pozitivní zpětná vazba či možnost kariérního růstu. S uplatňovaným manažerským stylem je většina zaměstnanců spokojena. Existují výjimky, to je zcela přirozené. Ne každému se dá manažerským stylem řízení vyhovět. Je patrné, že společnost XY a. s. je založena na velice kvalitní firemní kultuře, která má přesně daná pravidla, s nimiž se ztotožňují všichni její zaměstnanci.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit a následně popsat stávající styly řízení ve vybrané organizaci XY a. s. Hlavním úkolem bylo analyzovat výsledky ze čtyř strukturovaných rozhovorů a vlastního výzkumu ve formě adresného dotazování a následně je formulovat ve vlastní závěry a vhodná doporučení k zefektivnění řídicí práce vedoucích.

V teoretické části jsou popsána základní východiska managementu, je uvedena komparace pojmů řízení a vedení lidí i stručný popis třech základních stylů řízení, které jsou spjaty s praktickou částí práce.

Na základě řízených rozhovorů byly vyhodnoceny silné a slabé stránky každého ze čtyř vedoucích pracovníků a následně navržena doporučení, která by zvýšila jejich manažerské pracovní výkony. Prvním návrhem bylo užití vzdělávacího či poradenského kurzu s využitím fondů od Evropské unie nebo navázání spolupráce s Hospodářskou komorou ČR, která rovněž využívá různých projektů financovaných přímo Evropskou unií. Druhým opatřením mohou být interní školení vedená samotnými manažery, kteří mohou zčásti přenést svoje zkušenosti na mladší kolegy, případně rozšířit obzory manažerům z jiných oddělení a vysvětlit souvislosti mezi různorodými činnostmi či na různých úrovních ve společnosti. Posledním řešením může být teambuildingová jednodenní činnost pro zaměstnance ve stylu jednodenního programu se sportovními aktivitami, ale také s kulturními či zážitkovými. Styl řízení je u všech manažerů shodný, tedy liberální, blížíci se teorii Y. Manažeři přenechávají velkou iniciativu spolupracovníkům. Komunikace mezi členy je horizontální. Bez pomoci vedoucího řeší postupy a rozdělení práce sami. Vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech organizace.

Na základě vlastního výzkumu formou adresného dotazování byla potvrzena spokojenost zaměstnanců s jejich nadřízenými pracovníky. Prostředí, v nichž probíhají pracovní vztahy, byla ohodnocena velice pozitivně. Zaměstnanci preferují dobré vztahy s kolegy a příjemnou pracovní atmosféru. Je pro ně velice důležitá spolehlivost a důvěra, kterou mají ve svých nadřízených. Zaměstnanci jsou chváleni a motivováni dál k lepším výkonům.

Jak prokázaly výsledky obou šetření, aktuální situace podniku je v dané problematice v dobrém stavu. Osobně hodnotím stav mezilidských vztahů ve sledované organizaci velice pozitivně. Zaměstnanci jsou se svými nadřízenými spokojeni. To je to, co si firma může nejlépe přát. Většina z nich se se stávajícím stylem řízení ztotožňuje. Bez kvalitního

vedení lidí nemůže žádná společnost prosperovat a stabilně tak vykazovat zisk. Toto tvrzení podporuje nezbytnost silných mezilidských vztahů a nastavení firemních pravidel, od kterých se odvíjí efektivita firmy. Obě použité metody vlastního šetření se navzájem doplňují. Výzkum nabízí ucelený soubor, ze kterého je zřejmý styl řízení, jenž je ve sledované organizaci nejvíce uplatňován. Je nutné podotknout, že zaměstnanci pracují v příjemném pracovním prostředí, které manažeři pozitivně ovlivňují svými schopnostmi a dovednostmi.

Bakalářská práce je určena pro široký okruh veřejnosti, kterou zajímá uplatnění manažerského stylu v praxi. Použitý vlastní výzkum lze také aplikovat na jiné firmy obdobného zaměření.

7 Seznam použitých zdrojů

Literatura:

ALDAG, Ramon J., STEARNS, Timothy M., 1987. *Management*. South-Western Dub Co. 960 s. ISBN 0538077026.

ARMSTRONG, Michael, 2004. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. Praha 4: Ekopress, s. r. o. 308 s. ISBN 80-86929-00-0.

ARMSTRONG, Michael, 2008. *Management a leadership*. Praha 7: Grada Publishing a. s. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BENNIS, Warren, NANNUS, Burt, 2007. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: HarperCollins Publishers Inc. 235 s. ISBN 0060559543.

BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Desatero manažera*. Praha 7: Computer Press. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, František, 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 2. roz. vyd. Praha 7: Grada Publishing, a.s. 192 s. ISBN 978-80-271-9313-9.

BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich, KOŠŤAN, Pavol, 2016. *Management*. Brno: Computer Press, a. s. 736 s. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. roz. vyd. Praha 7: Grada Publishing a. s. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Expert. 341 s. ISBN 80-247-1300-4.

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

DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana, 2008. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck. 392 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DYTRT, Zdeněk a kol., 2014. *Ženy a management*. Brno: Albatros Media a. s. 200 s. ISBN 978-80-265-0150-3.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha 7: Grada Publishing, a. s. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

KAREŠ, Jiří, DRLÍKOVÁ, Marie, BRABCOVÁ, Iva, 2006. *Moderní metody řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. 137 s. ISBN 80-7040-852-9.

LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. Praha: GradaPublishing a. s. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MINTZBERG, Henry, 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. 298 s. ISBN 978-1609949234.

MUSIL, Jiří, 2013. *Psychologické aspekty vedení a řízení lidí*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o. p. s. 144 s. ISBN 978-80-905247-3-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha 7: Grada Publishing, a. s. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

PROCHÁZKA, Jakub, VACULÍK, Martin, SMUTNÝ, Petr, 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha 7: Grada Publishing, a. s. 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.

STÝBLO, Jiří, 2008. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

STÝBLO, Jiří, 2018. *Leadership v organizaci*. 2. aktualizované vydání. Praha 7: Ústav práva a právní vědy, o. p. s. a European Business School SE. 152 s. ISBN 978-80-87974-18-6.

THORNE, K., PELLANT, A., 2007. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing a. s. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, Jan, 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. 132 s. ISBN 978-80-87974-15-5.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management*. 2 akt. vyd. Praha: Press. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VLACH, Jan a kol., 2008. *Gender v managementu*. Praha 2: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i. 112 s. ISBN 978-807416-003-5.

Odborné databáze:

AANSTOOS, Christopher M., 2019. *Maslow's hierarchy of needs*. Salem Press Encyclopedia of Health [online]. [cit. 2020-02-21].

BASS, B. M., 1997. *Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?* *American Psychologist*, 52(2), 130-139.

HATER, J. J., & BASS, B. M., 1988. *Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>

JUDGE, T. A., & PICCOLO, R. F., 2004. *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

SASHKIN, M., 2004. *Transformational leadership approaches: A review and synthesis*. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 171-196). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Internetové zdroje:

EIGE, 2020. *Gender Balance in Decision-making positions* [online]. [cit. 22.1.2020].

Dostupné z: https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_fin_wmid_fineur/line/year:20032019/geo:EU/sex:M,W/UNIT:PC/POSITION:MEMB_HDM/EGROUP:FIN_EUR/ENTITY:TOT

Přílohy

Příloha 1 Finance manager CZ/SK

1. Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky v řízení lidí? Co si myslíte o nejdůležitějších vlastnostech a schopnostech, které by měl manažer mít?

Měl by vědět, co dělá a jít ostatním příkladem. Mám takový dojem, že správný manažer má být spíše leaderem. Bez zkušeností nemůžete být manažerem a odborníkem na danou problematiku, zároveň musíte být zdravě ambiciózní. Správná sada vlastností předurčuje daného jedince k tomu, aby dokázal ostatní řídit. Myslím si, že jsem empatický. Velkou výhodou je má logika. Dokážu podřízeným vše dobře vysvětlit. Dělají to, co chci, a naopak nedělají to, co nechci. Akceptuji případné chyby. Je to lidské poprvé, podruhé, ale potřetí už musí nastat nějaký řád. Na druhou stranu mou slabou stránkou je má nedostatečná tvrdost, která je nevýhodná při vyjednávání. Přibývajícimi zkušenostmi se to stále vylepšuje.

2. Myslíte si, že délka Vašeho působení ve firmě ovlivnila způsob chování se k podřízeným?

Myslím si, že vůbec. Není to o firmě, ale o tom, jaký člověk je.

3. Přikláníte se na pracovišti k neformálním vztahům, nebo raději k těm formálním?

Těžko říct. Myslím si, že formální stránka je velice důležitá, ale umět se chovat neformálně k jakékoliv pozici ulehčuje komunikaci ve smyslu, že naproti Vám stojí člověk a ne stroj.

4. Myslíte si, že ovlivňujete vztahy na pracovišti?

Ano, myslím si, že dělám lepší prostředí, nevytvářím tlak. Tak, jak komunikuji se svými lidmi, vyžadují i po nich. Do ničeho je nenutím. Rád poradím, jak v daných situacích postupovat. Například jím doporučím si předjednat nějaké věci dopředu osobně či emailem a předcházet tak případným konfliktům.

5. Je podle Vás delegování způsob motivace zaměstnance?

Delegování je skvělá věc, ale nemůžete si dovolit delegovat hned prvních čtrnáct dní na nového člověka, jelikož na to není připraven. Dokud nejste ani Vy dostatečně přesvědčen o schopnostech podřízeného, tak to nedává smysl. Podle mého je delegování forma rozvoje zaměstnance. Například prikazování úkolu je pro zkušeného zaměstnance anti-motivační, delegování je daleko větší výzvou.

6. Nasloucháte svým podřízeným? Snažíte se za každou cenu prosadit vlastní stanovisko nebo dokážete svůj názor změnit?

Myslím si, že naslouchám, ale to je jen můj názor. Rád vyslechnu návrhy ostatních, a pokud dávají smysl, tak jsem ochotný na ně bez problémů přistoupit.

7. Na co dáváte největší důraz při komunikaci se zaměstnancem? Preferujete osobní kontakt či jiný způsob komunikace?

Naprostou preferuji osobní komunikaci. Cokoliv, co dělám osobně je efektivnější. Při osobním setkání dokážu vycítit daleko víc z řeči těla, zda je mu to příjemné nebo ne, pokud uhýbá očima apod. Pokud bych měl mluvit na dálku, je pro mě daleko přijatelnější forma video hovoru než klasický telefonát. V případě rychlého dotazu využívám telefon. Při zadávání složitějšího úkolu dávám vždy přednost osobnímu kontaktu. Největší důraz kladu na věcnost, upřímnost, věrohodnost a konkrétnost. Na začátku se snažím navodit příjemnou atmosféru, pak se pustit k tématu, zarámovat to, a nakonec si vyžádat, zda podřízený rozumí zadání úkolu a cítí se s tím komfortně.

8. Nakolik je pro Vaši manažerskou práci důležitá zpětná vazba?

Ano, bez zpětné vazby se nikam nepohnete. Nerozvíjíte se ani vy, nemůžete vylepšit nic na komunikaci k Vaším podřízeným, anebo změnit svůj postoj.

9. Jakým způsobem ovlivňujete pracovní výkon zaměstnance?

Snažím se, aby byli lidé v pohodě, co se týče, aby pracovali v jejich přirozeném tempu. Jsou lidé, kteří pracují rádi pod tlakem s přesným deadline a naopak způsoby práce jiných je pomocí checklistů, vše si předpřipravít, je to individuální.

10. Umožňujete pracovníkům spoluúčast na rozhodnutích?

Pokud mám pocit, že jsou natolik zkušení a ochotní, tak určitě. Už jsem se několikrát napálil. Záleží podle člověka, jak se k tomu staví a cítí se komfortně udělat rozhodnutí.

11. Jakým způsobem odměňujete zaměstnance?

Jedině slovy. Pocit vnímání je hrozně důležitý minimálně pro mě. Samozřejmě chci, aby byl člověk dobře zaplacený k tomu, co umí a co dokáže. Peníze jsou bez debaty důležité, ale síla slova je daleko důležitější. Odměňování by mělo být férové. Nevidím rozdíl mezi ženou a mužem.

12. Kontrolujete své podřízené? Jak často a jakým způsobem?

Na začátku jsem byl zvyklý hodně kontrolovat. Především jejich výstupy. Chtěl jsem být na kopii před odesláním. Je to důležité především na juniorských pozicích, ale nesmíte to přetáhnout. Nechcete, aby se zaměstnanec cítil špehovaný. Jde Vám o to udělat kvalitní práci. Nakonec jsem na to stejně neměl čas. Dříve jsem je nutil dělat doblechecky a triplechecky. Někdy se může stát chyba, proto je potřeba ji uznat a postavit se k tomu.

13. Může se na Vás podřízený spolehnout?

Doufám, že ano. Snad si to lidé také uvědomují. Dostal jsem nový tým účtárny se špatným feedbackem. Ověřil jsem si, zda dělají věci správně, a pokud vím, že se snaží, tak nad nimi držím ochranou ruku, je to můj tým. Výsledek práce je Vaše vizitka. Musíte se cítit součástí.

Příloha 2 Senior Brand manager Local Brands

1. Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky v řízení lidí? Co si myslíte o nejdůležitějších vlastnostech a schopnostech, které by měl manažer mít?

Znat odvětví, problematiku, být expertem. Musí být schopný odhadnout možnosti lidí a podle toho dedikovat úkoly. Hledět nejen do současnosti, ale také do budoucnosti. Umět

pochválit, ale nějakým způsobem dát i negativní zpětnou vazbu. Být férový a komunikovat vize tak, aby za nim lidi šli a být neformální a mít přirozenou autoritu. Myslím si, že jsem hodně komunikativní. Říkám věci upřímně, ale pochopitelným stylem. Snažím se s lidmi sdílet problematiku problému a dávám jim možnost k tomu nahlédnout. Jsem pozitivně naladěná i v situacích, kdy to není úplně ideální. Slabou stránkou je očekávání. Pouštím se do věcí po hlavě, chci být zodpovědná za úkoly a výsledek. Někdy předávám pocit nutného zrychlení reakcí na lidi. Někdy nejsem empatická. Nehledím na člověka, ale spíš na úkol.

2. Myslíte si, že délka Vašeho působení ve firmě ovlivnila způsob chování se k podřízeným?

Jelikož je toto moje první zkušenost s podřízenými, tak zcela určitě. V této firmě je velký tlak na lidi. Způsob fungování ve firmě ovlivňuje to, jak se chovám k lidem, podmínky mě k tomu nutí.

3. Přikláníte se na pracovišti k neformálním vztahům, nebo raději k těm formálním?

Myslím si, že každá forma komunikace má své pro a proti. Myslela jsem si, že nejlepší volbou je neformální, avšak kombinace je daleko efektivnější. Převažují procentuálně neformální 55 : 45 %.

4. Myslíte si, že ovlivňujete vztahy na pracovišti?

Myslím si, že ano. Jak pozitivně, tak negativně. Vzhledem ke kolegům. Někdy svým chováním naštvu své kolegy svým názorem. Ale jsem ta, která nějakým způsobem podněcuje ostatní.

5. Je podle Vás delegování způsob motivace zaměstnance?

Delegování není pro každého způsob motivace. Nejde přistupovat ke každému stejně. Každý není připravený převzít zodpovědnost a není natolik sebevědomý přijmout úkol. Je k tomu potřeba úroveň znalostí a zkušeností, nadšení, nastavení z hlediska motivace a zároveň to vyžaduje čas manažera.

6. Nasloucháte svým podřízeným? Snažíte se za každou cenu prosadit vlastní stanovisko nebo dokážete svůj názor změnit?

Snažím se zaměstnancům naslouchat, ale je pravda, že mi toho moc neřeknou. Neříkají mi své strachy, negativní pocity, spíš mi vše odkývají a vypadá to, že všemu rozumí. Pokud přijde chvíle, tak dokážu naslouchat a poradit. Jsem vždy přístupná, i když nemám čas nebo jsem ve stresové situaci. Pokud si chtějí stěžovat na firmu, nerada se zapojuji do podporování reakcí. Ráda uznám chybu. Příklad. Kolegyně mi našla chybu v prezentaci a sama ji opravila. Nebylo to její povinností, uznám ráda chybu. Pokud jsou pro mě relevantní argumenty, tak jsem schopna uznat, že jsem se zmýlila. Jde mi o to vyřešit problém, neřídím se egem.

7. Na co dáváte největší důraz při komunikaci se zaměstnancem? Preferujete osobní kontakt či jiný způsob komunikace?

Vždy se snažím, abych byla formální i neformální manažer v nějaké kombinaci. Komunikaci se snažím otevřít nějakým osobním dialogem, který dává pocit, že se o člověka zajímáte. Je to součást komunikačních stylů a je to tak. Zároveň to jsou věci, které mě zajímají ve smyslu toho, v jakém zázemí člověk funguje. Někdy je to hrané. Chtěla bych, aby za mnou lidi chodili s problémy, zatím se to nestává. Osobní kontakt využívám, pokud chci řešit složitější úkoly do detailu. Ve chvíli, kdy je to něco jednoduchého k vyřešení předávám emailem, i přesto, že je kolegyně vedle mě. V emailu se snažím být neformální, ale zároveň jasně říct, co potřebuju, ne direktivně, ale stylem dát možnost se zapojit do nějakého úkolu.

8. Nakolik je pro Vaši manažerskou práci důležitá zpětná vazba?

Je strašně důležitá. Někteří lidé ji dávají spíš lidem, kterým nenáleží, vznikají drby. Zpětná vazba je věc, o kterou by si měl člověk říkat, ačkoliv je pozitivní či negativní. Nestací se zeptat, ale připravit tomu takové prostředí. Někteří to nedokážou formulovat, musí se cítit v bezpečí, aby ji mohli dát. Je třeba to v lidech budovat jistotu, Zpětná vazba se může dostat kamkoliv jinam, jen ne k vám. Pokud dávám zpětnou vazbu já svým nadřízeným, dávám ji jasně. U podřízeného u toho přemýšlím, abych ho neranila, nedemotivovala, ale spíš motivovala ke zlepšení. Není to vždy upřímné, vedeme je k lepším výkonům.

9. Jakým způsobem ovlivňujete pracovní výkon zaměstnance?

Jsou peněžní a nepeněžní benefity ovlivněné firmou. Z úrovně manažera je to způsob komunikace, hodnocení ve smyslu pochval, vyzdvihování člověka v týmu, projevit se ve fórech, kde prokáže své kvality z vyšších míst. Dodává to radost. Zároveň to jsou také typy úkolů, pokud jde člověk více po rozvoji, dostane náročnější úkoly k motivaci.

10. Umožňujete pracovníkům spoluúčast na rozhodnutích?

To je ta moje neduha, že si myslím, jak jsou lidé motivováni stejným způsobem. Hodně dávám prostor tomu a by měli svůj názor, aby ho projevovali, aby zkusili vyslovit jejich rozhodnutí, i když to rozhodnutí nedělají. Nechá je to myslet za sebe.

11. Jakým způsobem odměňujete zaměstnance?

Firemní benefity, ale zároveň například na marketingu využíváme natáčení reklamy, kontakt s VIP osobnostmi, být součástí toho světa, který umožňuje. Velká značka, vysoký budget.

12. Kontrolujete své podřízené? Jak často a jakým způsobem?

Mám ráda, když mám k lidem důvěru. Nekontroluju, ale vím, že se to musí dělat, jelikož jsem si už několikrát naběhla. Snažím se ty věci s podřízenými procházet, zda je správně pochopili, zda ten výstup není úplný nesmysl. Čím víc mě ten člověk přesvědčuje o tom, že to tak není, tak není potřeba taková kontrola. Z hlediska doručování úkolů fungují checklisty. Někdy si přijdu jako rodič, jelikož je zpětná. Vazba „samozřejmě“ ale kontrola je důležitá.

13. Může se na Vás podřízený spolehnout?

Ano, pracuju tvrdě. Nenechávám to osudu. Snažím se všemu porozumět a být zběhlá. Z hlediska osobního ke mně může přijít a říct mi svůj názor. Za jeho výkony pochválím, ráda zmíním jeho jméno. Pokud se stane nějaký problém, mlže se spolehnout na to, že to na něj nehodím, ale zpětná vazba bude negativní.

1. Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky v řízení lidí? Co si myslíte o nejdůležitějších vlastnostech a schopnostech, které by měl manažer mít?

Mezi mé silné stránky počítám schopnost nadhledu a dlouhodobějšího přemýšlení. Nejednám impulsivně a vždy se snažím s podřízenými pracovat dlouhodobě. Nemám problém přijmout zpětnou vazbu a objektivně na ni reagovat. V osobní rovině jsem komunikativní a empatický, což se prolíná i do vztahu se zaměstnanci. Slabou stránkou je možná přílišná snaha podřízené začleňovat do projektů, dávat jim možnost rychle růst a rozvíjet se. Mám vysoké nároky na sebe i svůj team, který ale vnímám jako druhou rodinu. Manažer by měl být spravedlivý, objektivní a zároveň odborníkem v oboru.

2. Myslíte si, že délka Vašeho působení ve firmě ovlivnila způsob chování se k podřízeným?

Nemyslím, že by mě nějak ovlivnila. Působil jsem za svoji kariéru na různých pozicích. Mými teamy prošlo hodně lidí. Postupem času jsem se díky nabírání zkušeností měnil především já. Nicméně pokud bych měl přiznat vliv firmy, bylo to spíše na začátku kariéry.

3. Přikláníte se na pracovišti k neformálním vztahům, nebo raději k těm formálním?

Vždy neformální. Což ale neznamená bez vzájemné úcty a respektu. Podřízený musí mít pocit bezpečí ve kterém se sám dokáže nejlépe realizovat, na druhou stranu ale musí znát hranice komunikace. V práci jsme stále v nadřízeném/podřízeném vztahu.

4. Myslíte si, že ovlivňujete vztahy na pracovišti?

Ovlivňuji je primárně výběrem lidí. Do teamu si vybírám vždy takové kolegy, kteří vím, že do teamu zapadnou a dodají mu nějaký charakter. Co se týká vztahů mezi ostatními kolegy jiných oddělení, snažím se být férová a objektivní.

5. Je podle Vás delegování způsob motivace zaměstnance?

Zcela určitě, pro určité fáze vývoje zaměstnance. Na začátku kariery juniorům musíte zadávat jednoduché úkoly, na které se postupně nabalují další, propletenější, složitější. Pokud se daří krok po kroku tyto věci zvládat, můžete začít předávat zodpovědnosti, které se za určitou dobu mohou stát delegováním zodpovědnosti za nějakou oblast. Nicméně za roky práce s lidmi vím, že se nesmí nic uspěchat. Důležitá je motivace člověka, ale také jeho připravenost na tuto fázi pracovní zodpovědnosti. Neuvážlivé uspěchání může zaměstnance demotivovat.

6. Nasloucháte svým podřízeným? Snažíte se za každou cenu prosadit vlastní stanovisko nebo dokážete svůj názor změnit?

Názor změnit dokážu, velmi rád přiznám, že se mýlím. I když se to moc často nestává. Vždy motivuji své lidi k tomu, aby si stáli za svým. I když vím, že směřují špatným směrem, nechávám se si na chybu přijít a uvědomit si ji. Nikdy předem neříkám, co je špatně a co dobře. Vždy volím formu otázek, kterými navádím na správnější cestu. Stalo se mi však několikrát, že jsem musel, i když rád, uznat chybu. Uznání chyby a otevřené přiznání je věc, které si zaměstnanci u svých manažerů váží. I když by se nemělo dít často.

7. Na co dáváte největší důraz při komunikaci se zaměstnancem? Preferujete osobní kontakt či jiný způsob komunikace?

Snažím se být konzistentní, a férový. Velmi mě zajímá názor mých kolegů, proto se často bavíme i o věcech mimo práci. Je nutné své lidi poznat a porozumět jim. Například nikdy nezadávám úkoly mailem (mimo nejjednodušší z nich). Vedu se listy témat na jednotlivé členy teamu a snažím se vše řešit osobně/po telefonu.

8. Nakolik je pro Vaši manažerskou práci důležitá zpětná vazba?

Je do dar. Trvalo mi léta pochopit její hodnotu. Hlavně proto, že ji většina lidí neumí správně naformulovat. Klíčem někdy bývá správné pokládání otázek, které na konci dne prospěje oběma stranám. Já osobně zpětnou vazbu (pokud se nejedná o ad hoc věci) dávám v pravidelných intervalech (cca 1x2mesíce) na separátních „půlhodinkách“ se svými lidmi. Říkáme si vzájemně poznatky k aktuálním projektům. Tato metoda se mi osvědčila jako

separátní čas, kdy se soustředíme pouze na to. Oba se na setkání připravíme pár body, o kterých chceme mluvit. Ulehčuje to pak i pravidelné hodnocení/ hodnotící rozhovory, kde se na tyto pravidelné setkání velmi dobře navazuje a jednoduše hodnotí vývoj v daných oblastech.

9. Jakým způsobem ovlivňujete pracovní výkon zaměstnance?

Snažím se, aby byli spokojeni. Ať už jde o dobré pracovní podmínky: pracovní místo, možnosti pracovat z domova. Nebo transparentnost a spravedlnost hodnocení. Využíváme projektové prezentace uvnitř teamu, kde každý ví o tom, co dělá ten druhý. Sdílíme si znalosti a zkušenosti. Dobře to pak funguje při sebehodnocení jednotlivých zaměstnanců a porovnávání jeden s druhým.

10. Umožňujete pracovníkům spoluúčast na rozhodnutích?

Je pro mě důležitá samostatnost a schopnost samostatného uvažování. Umožňuji vždy možnost podílet se na hledání alternativ, formulaci řešení. Dávám možnost návrhu rozhodnutí. Finální rozhodnutí je však vždy na mě.

11. Jakým způsobem odměňujete zaměstnance?

Mimo klasické nástroje odměňování jako jsou úroveň platu, pravidelné roční bonusy jsou to často také nepeněžní bonusy typu: společné setkání mimo pracovní prostředí (teambuildingy), možnost účastnit se odborných konferencí či přednášek.

12. Kontrolujete své podřízené? Jak často a jakým způsobem?

Kontroluji je pravidelně na našich setkáních, kde revidujeme zadané úkoly a projekty. Ze zkušenosti kontroly není nikdy dost. Může pomoci jak mě v řízení očekávání, tak zaměstnanci, aby zbytečně nedošel do fáze, ze které se sám nedokáže dostat. Mimo to se snažím komunikovat i s jinými kolegy a zjišťovat stav věcí z jiných zdrojů. To většinou spíše neformálním rozhovorem k tématu. Slouží to i jako zpětná vazba, což se hodí i pro jiné účely.

13. Může se na Vás podřízený spolehnout?

Doufám, že ano.

Příloha 4 HR manager CEE

1. Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky v řízení lidí? Co si myslíte o nejdůležitějších vlastnostech a schopnostech, které by měl manažer mít?

Považuji za naprosto klíčové, aby na prvním místě v řízení lidí byla vždy důvěra, a to jak ze strany nadřízeného k podřízenému, tak naopak. Jako HR manažerka se snažím mít s každým vztah založený na důvěře, kterou sama buduji a zároveň ochraňuji. Nejdůležitější schopností manažera je dle mého názoru schopnost aktivně naslouchat a prokazovat dostatek empatie. Vlastnosti, které jsou typické pro úspěšné manažery, bývají zpravidla obdobné – vnímavý, trpělivý, sebevědomý, férový, spravedlivý, ambiciózní a umí velmi umně vyjadřovat své myšlenky řečí naslouchajících.

2. Myslíte si, že délka Vašeho působení ve firmě ovlivnila způsob chování se k podřízeným?

Vždy se snažím navázat důvěrnější vztah založený na otevřenosti a porozumění s každým, kdo ve společnosti pracuje či přichází. Čím delší čas strávím s kolegy a kolegyněmi, tím více jsme naladěni na stejné/velmi podobné vlně komunikace.

3. Přikláníte se na pracovišti k neformálním vztahům, nebo raději k těm formálním?

Preferuji a podporuji v maximální míře neformální vztahy na pracovišti. K formálnímu způsobu komunikace/vztahům se přikláním pouze ve velmi vyhrocených situacích, jako je například absolutně nepřijatelné a nevhodné chování jedince/jedinců.

4. Myslíte si, že ovlivňujete vztahy na pracovišti?

Věřím, že maximálně přispívám k tomu, aby se každý kolega cítil spokojený v naší firmě a cítil se být vždy součástí týmu, prožíval úspěšné období jak v pracovní sféře, tak aby se odrážela tato pracovní spokojenost i v soukromých životech.

5. Je podle Vás delegování způsob motivace zaměstnance? Rozved'te svou odpověď prosím.

V jisté fázi pracovní praxe může i delegování fungovat jako určitá forma motivace zaměstnance, ale vždy musí platit, že to není jediný způsob motivace a zároveň delegace, je vhodná pouze v určité fázi a pro konkrétní pracovní úkol. Není obecná, není nikdy stejná a u každého může fungovat trochu jinak. Je to vyšší forma zainteresování jedinců do spoluvytváření hodnot společnosti.

6. Nasloucháte svým podřízeným? Snažíte se za každou cenu prosadit vlastní stanovisko nebo dokážete svůj názor změnit?

Moje role ve společnosti je hlavně naslouchat, a to všem, kteří pracují v naší firmě. Ať mým podřízeným, podřízeným mých kolegů, nadřízeným kolegům i jejich manažerům. Vždy se snažím názory druhých vyslechnout, moje role je spíše ukázat i jiné pohledy na věc, případně vylíčit pravděpodobné možnosti výkladu protistrany, Moje názory nejsou nikdy tak vyhrazené, abych s nikým nemohla plně nesouhlasit, ale zároveň apeluji na konstruktivní a citlivé jednání s maximálním respektem ke každému jedinci.

7. Na co dáváte největší důraz při komunikaci se zaměstnancem? Preferujete osobní kontakt či jiný způsob komunikace?

Vždy si při komunikaci se zaměstnancem vyslechnu, co ho trápí, s čím je nespokojený, čeho se obává či zda se necítí přehlížen. Z několikaleté praxe již sama mohu potvrdit, že sdílená starost je poloviční starost a sdílená radost je dvojnásobná radost. Snažím se hodně naslouchat a nikdy se nesnažím rozhovor ukončovat ve svém zájmu. Mým zájmem je vždy aktivně naslouchat a porozumět pocitům mého partnera v komunikaci. Tím vlastně odpovídám i na to, že preferuji osobní způsob komunikace, hlavně v osobních a důležitých otázkách osobní povahy.

8. Nakolik je pro Vaši manažerskou práci důležitá zpětná vazba?

Zpětná vazba je absolutně klíčový nástroj pro vyjádření svého názoru svému partnerovi v komunikaci. A každý, kdo získá zpětnou vazbu od druhých, by měl být vděčný za jakoukoli poskytnutou zpětnou vazbu a ještě důležitější, aby se nad každou zpětnou vazbu pokusil aspoň popřemýšlet, protože to je dar, který svým způsobem dostáváme zadarmo, ale často bývá k nezaplacení.

9. Jakým způsobem ovlivňujete pracovní výkon zaměstnance?

Snažím se být vždy pozitivní, respektive nikdy negativní. Jako nositelka role upevňující mezilidské vztahy se vždy snažím šířit pozitivní energii, vytvářet vhodné prostředí pro neformální vztahy a podporovat týmového ducha. Přitom jsem vždy připravena aktivně naslouchat a slova nemám čas, anebo to nejde, případně nemám čas, neznám. Lidé pro mě nejsou stroje, ale každý jednatel je pro mě zajímavá osobnost s lidskou duší.

10. Umožňujete pracovníkům spoluúčast na rozhodnutích?

Vždy se snažím maximálně podporovat pracovníky a dodávat jim dostatek kuráže na to, aby se v práci cítili příjemně, měli dostatek prostoru pro vzdělávání, seberealizaci a uznání a aby byli šťastní. A podporovat kolegy ve spoluúčasti na rozhodnutích je jedním ze základních principů, jak rozvíjet týmového ducha a být šťastnější v kolektivu pracovníků.

11. Jakým způsobem odměňujete zaměstnance?

Kromě finančního ohodnocení odpovídajícího zkušenostem a kvalitě zaměstnanců (mzda + roční/měsíční bonusy), řadě běžných benefitů (5 týdnů dovolené, penzijní připojištění, stravenky, kurzy angličtiny, vzdělávací kurzy a další) se v maximální možné míře věnuji osobnímu rozvoji a poskytování zpětné vazby svým všem kolegům, aktivnímu naslouchání a napomáhání rozvíjení týmové spolupráce.

12. Kontrolujete své podřízené? Jak často a jakým způsobem?

Ačkoliv je důvěra na prvním místě, někdy se ani já nevyhnu systematickým kontrolám, především v zájmu všech pracovníků, ať už vzhledem k GDPR anebo ochraně osobních údajů. Jsem důvěrníkem a vlastně neustále vyhodnocuji, které informace jsou použitelné

pro účely rozvoje zaměstnanců, zlepšení jejich pracovní úrovně, vylepšení pracovního prostředí a které informace jsou ryze osobního charakteru a jsou spíše pečlivě střeženým tajemstvím v mé úschově zabezpečenou mou vlastní duší.

13. Může se na Vás podřízený spolehnout?

Myslím si, že se na mně mohou spolehnout jak podřízení, tak věřím, že všichni mí kolegové, a to hlavně v situacích, které nejsou jednoduché. Věřím, že empatie a schopnost pochopit potřeby a problémy druhých, i když jsou třeba osobního rázu, je klíčová vlastnost manažera. Buduje to důvěru, vzájemný respekt i kvalitní dlouhodobý vztah.

Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku bakalářského studia na České zemědělské univerzitě v Praze. Ráda bych Vás touto cestou poprosila o vyplnění následujícího dotazníku k výzkumu mé bakalářské práce na téma "Styly řízení ve sledované organizaci". Název společnosti nebude v práci zveřejněn. Dotazník je taktéž anonymní.

Předem Vám děkuji za vyplnění a Váš čas.

Johana Kůtová

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2. Kolik je Vám let?

- a) Do 24 let
- b) 25 – 29 let
- c) 30 – 34 let
- d) 35 – 39 let
- e) 40 – 49 let
- f) 50 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Středoškolské
- b) Vysokoškolské
- c) Doktorské
- d) Jiné

4. Jakou pozici ve firmě zastáváte?

(Napište jedno nebo více slov...)

5. Myslíte si, že má Váš vedoucí přirozenou autoritu?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
6. Jak hodnotíte komunikaci s Vaším nadřízeným?
- a) Nedostačující
 - b) Vyskytují se problémy
 - c) Dostačující
 - d) Bez problémů
7. Co je pro Vás v zaměstnání nejdůležitější?
- a) Vztahy s kolegy
 - b) Pružná pracovní doba
 - c) Finanční ohodnocení
 - d) Komunikace ve firmě
 - e) Atmosféra na pracovišti
 - f) Jistota práce
 - g) Možnosti seberealizace
8. Jaké osobnostní charakteristiky jsou podle Vašeho názoru nejdůležitější u manažera, pod jehož vedením byste chtěl(a) pracovat? (Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. – nejdůležitější, poslední – nejméně důležitá)
- a) Tolerantnost
 - b) Smysl pro humor
 - c) Zodpovědnost
 - d) Komunikativnost
 - e) Inteligence
 - f) Poctivost

9. Vaše vztahy s nadřízeným jsou:

- a) Velmi dobré
- b) Dobré
- c) Neutrální
- d) Špatné

10. S jakým stylem řízení se v organizaci setkáváte?

(Liberální styl řízení: Člověk, který má důvěru ve schopnosti a samostatnost. Často přenechává zodpovědnost na ostatních.)

- a) Direktivní styl řízení
- b) Týmový styl řízení
- c) Liberální styl řízení

11. Jaký styl řízení Vy osobně preferujete?

(Liberální styl řízení: Člověk, který má důvěru ve schopnosti a samostatnost. Často přenechává zodpovědnost na ostatních.)

- a) Direktivní styl řízení
- b) Týmový styl řízení
- c) Liberální styl řízení

12. Charakterizujte vztahy na pracovišti:

- a) Přátelství
- b) Spolupráce
- c) Nezájem
- d) Rivalita

13. Domníváte se, že úroveň rozhodování, kterou máte při své práci, je dostatečná?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

14. Dostáváte pochvaly za dobře vykonanou práci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

15. Který prostředek, kromě finanční odměny, je podle Vás účinným motivačním nástrojem?

(Napište jednom nebo více slov...)

16. Můžete se spolehnout na Vašeho vedoucího?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17. Máte možnost vyjádřit vlastní názor nebo připomínky?

- a) Ano
- b) Ne

18. Dá zaměstnavatel na Váš názor či připomínku?

- a) Ano
- b) Ne

19. Při řešení společných otázek Vás podnik považuje za rovnocenného partnera?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

20. Jak dlouho působíte ve firmě?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 2 roky
- c) 3- 5 let
- d) 6- 8 let
- e) 9 a více let