

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Styly vedení lidí

Markéta Kovářová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Markéta Kovářová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Styly vedení lidí

Název anglicky

Leadership styles

Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení základních metod vedení lidí. Označení rolí v procesu vedení lidí se zaměřením na motivaci jednotlivých stylů řízení. Vysvětlit a prokázat proč pro organizace je motivování jedinců jedním z klíčových faktorů úspěchů. Určit nejefektivnější motivační faktor.

Metodika

Využít metodu analýzy a syntézy. Provedení sociologického výzkumu. Práce bude vycházet z primárních a sekundárních dat. Primární data budou získána technikou dotazování a rozhovory. Výsledky budou zpracovány matematicko-statistickými metodami.

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

Harmonogram

Cíl práce a metodika: Září 2016

Literární přehled: Listopad 2016

Vlastní řešení: Leden 2017

Odevzdání práce: Březen 2017

Doporučený rozsah práce

30-40

Klíčová slova

management, manažer, komunikace, řízení, motivace, vedení

Doporučené zdroje informací


AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha, 1.vyd. Praha:Grada, 2002. s. 126. ISBN 80-210-3502-1

BĚLOHLÁVEK, F. Management. 1.vyd. Brno: Computer press, 2001, 724s. ISBN-80-85839-45-8

ŠPALKOVÁ, D. Personální management. 1. vyd. Brno: Bonny Press, 2004. 126 s. ISBN 80-01-01526-2

VEBER, J. Management. Management Press, Praha 2003. ISBN 80-7261-029-5

WEIHRICH, H. KOONTZ, H. Management. Praha, Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7



Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15.3.2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za její odborné vedení práce a vynaložený čas, který strávila po dobu konzultace.

Styly vedení lidí

Leadership styles

Souhrn

Bakalářská práce se zaměřuje na styly vedení lidí a blíže se věnuje koučovacímu stylu. Ten se stává nejvíce využíván za pomoci motivace lidí. Pomocí motivace se koučovací styl začíná více využívat a stává se používaným stylem.

Teoretická část se věnuje objasnění problematiky, která je spojena s vedením lidí. Důležité pojmy k této problematice patří: management, manažerské funkce, motivování, styly vedení lidí a koučink. Druhá část se zaměřuje na vlastní výzkum, kde se zhodnotí styl vedení společně s motivací, a také přínos firmy z hlediska prosperity. Výzkum je praktikován formou strukturovaného rozhovoru pomocí kvalitativní metody.

Na závěr je charakterizováno shrnutí výzkumu a doporučení pro zlepšení firmy.

Summary

The main aim of this Bachelor Thesis are Leadership styles with an accent on coaching. Coaching and employee's motivation have become lately one of the main interests of the companies. Thanks to motivation, employees can find their strong points and apply them in their day-to-day life.

The first part of this work explains basic ideas of leadership with the most important concepts as are management, manager's function, motivation, styles of leadership and coaching. The second part is concerned at original research of styles of leadership connected with people's motivation and benefits of the prosperity of the company. The research is made by the qualitative method of structured interview.

In conclusion there is a summary of the whole research and a recommendation for companies how to improve.

Klíčová slova: management, manažer, komunikace, řízení, motivace, vedení, koučink, dovednosti

Keywords: management, manager, communication, direction, motivation, leading, coaching, skills

Obsah

1 Úvod.....	8
2 Cíl práce a metodika	9
2.1 Cíl práce	9
2.2 Metodika	9
3 Teoretická východiska	11
3.1 Management	11
3.1.1 Manažer	12
3.1.2 Manažerské role	13
3.1.3 Motivace	15
3.1.4 Teorie manažerské mřížky	17
3.2 Manažerské funkce.....	19
3.2.1 Plánování	19
3.2.2 Organizování.....	20
3.2.3 Personalistika	20
3.2.4 Vedení.....	21
3.2.5 Kontrolování	21
3.3 Definice stylu vedení.....	22
3.3.1 Styly vedení lidí	23
3.4 Pojem koučování.....	25
3.4.1 Kouč.....	26
3.4.2 Manažer jako kouč.....	28
3.4.3 GROW	29
4 Vlastní práce	31
4.1 Zkoumaný subjekt.....	31
4.2 Výzkumné metody	31
4.3 Analýza šetření.....	32
5 Shrnutí a doporučení	43
6 Závěr.....	45
7 Seznam použitých zdrojů	46
8 Seznam obrázků	49

1 Úvod

Jakou formou stylu budeme své zaměstnance vést? To je nejdůležitější a nejtěžší otázkou manažera. Manažer, který bývá jeden z nejdůležitějších zaměstnanců ve firmě, se stará o celkový chod podniku. Ve firmě jsou nejdůležitější právě lidé samotní, protože jejich výkony se odrážejí na konečném výsledku firmy. Manažer se stará o své podřízené tak, aby jejich výkony byly efektivnější.

Každý manažer si zvolí styl, kterým bude řídit své podřízené. Zásadní je při řízení zvolit správný styl, neboť to ovlivňuje veškeré pracovníky v jejich výkonech. Vedení se dělí do 4 základních stylů: direktivní, liberální, protektivní a koučovací. Každý styl má své pozitivní a negativní stránky.

Dalším důležitým aspektem je pro řízení manažera motivace, protože ovlivňuje pracovníky při jejich práci. Umět správně a efektivně motivovat, je pro manažera důležitým úkolem. Pomocí motivace se budou pracovníci cítit spokojenější a odrazí se to i na jejich odvedené práci, která bude efektivnější. Tímto se dostáváme ke koučovacímu stylu, který je veden právě motivací pracovníka.

V této době se koučovací styl stále více uplatňuje při řízení. Poprvé se koučink uplatnil při sportu. Později jej uvedl představitel Sir John Whitmore ve své knize, kde publikoval koučink na manažerovi v oblasti marketingu.

Díky koučinku se zaměstnanci budou zdokonalovat, získají větší sebedůvěru a budou samostatnější. To následně povede k lepším a efektivnějším pracovním výkonům. Pomocí koučování by měl manažer docílit lepších vztahů mezi zaměstnanci a zlepšit výkony svých podřízených. Proto je velice důležité, jaký styl manažer používá při jeho řízení firmy.

Bakalářská práce se zaměřuje na styly vedení lidí. Teoretická část práce charakterizuje způsoby stylů řízení, motivaci a jejich vliv na výkonnost zaměstnanců.

Díky výsledku výzkumné části je sepsáno doporučení pro dané firmy, aby zlepšily efektivitu při svém řízení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit význam vybraných způsobů vedení lidí pro efektivní řízení za pomoci motivace. Dílčími cíli je zpracování literární rešerše, která je převážně zaměřena na motivaci a koučovací styl.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována prostřednictvím literární rešerše a objasní způsob vedení lidí z hlediska efektivního řízení. Je zpracována na základě analýzy odborné literatury a dokumentů. Veškeré zdroje budou zveřejněny v seznamu použitých zdrojů. Praktická část je popsána a zpracována na základě vyhodnocení výsledků výzkumného šetření.

Metodika má tyto části:

1. Stanovení cíle a metodiky práce

Formulace cíle a metodiky je jedním z nejdůležitějších úkolů bakalářské práce.

2. Analýza teoretických podkladů

V teoretické části je objasněno několik základních pojmů k dané problematice. Na základě odborné literatury je popsána všeobecná charakteristika stylů vedení lidí a různé metody. Začátek se věnuje managementu, manažerovi a manažerským funkcím, motivaci a na závěr problematice vedení lidí.

3. Charakteristika praktické části

Praktická část bakalářské práce pomocí výzkumu objasňuje efektivní styl řízení. Dále pak zjišťuje jak je koučovací styl a motivace efektivní a do jaké míry zlepšuje výsledky.

Pomocí kvalitativního výzkumu formou strukturovaného rozhovoru proběhlo šetření za pomoci otázek, které byly zpracovány díky poznatkům z teoretické části. Řízené rozhovory byly prováděny na 4 pracovníků ve dvou firmách. Tyto rozhovory byly vedeny

v místě jejich působnosti. Otázky byly předem nachystané a kladeny ve stejném pořadí všem respondentům.

4. Analýza a vyhodnocení výzkumného šetření

5. Závěr a návrh na zlepšení efektivity řízení

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management není jen výplodem moderní doby. Tento pojem lze nalézt už několik tisíc let nazpět a sahá až k dobám, ve kterých byli řídicími jednotkami faraoni nebo císaři rozsáhlejších říší. Ti řídili své národy různě, ať už úspěšně nebo neúspěšně, nicméně již v těchto dobách se objevují prvky spadající do problematiky managementu. Takovým prvkem je například delegování – předání pravomoci jinému člověku – dříve na různé úředníky. Vládci požadovali výsledky, kterých dosahovali svými nastavenými pravidly a opatřeními (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Kořeny pojmu vycházejí z anglického překladu „to manage“ – řídit, vést, uspět, dosáhnout. Pojem management je celistvé řízení organizace, ale také řízení organizačních činností. Je to soubor poznatků, které získáváme během praxe.

Management charakterizujeme a dělíme do 3 funkcí:

- **Liniový management**

Řadí se do nejnižšího managementu. Liniový management se skládá z mistrů a projektových manažerů, kteří mají úzký rozsah odpovědnosti. Jejich úkolem je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Své zaměstnance by měli kontrolovat a řešit případné problémy. Výsledky na pracovišti musí hlásit středním řídicím pracovníkům (Bělohávek a spol., 2001).

- **Střední management**

Manažeři střední linie dohlíží na liniové pracovníky a jsou odpovědní za větší organizační jednotky. Střední management plní roli prostředníka mezi Liniovým a Top managementem. Jejich úkolem je splnit plány a dosáhnout strategických cílů organizace. Řeší tvorbu cen, propagaci, reklamy a další (Šajdlerová, Konečný, 2007).

- **Top management**

Tento celek utváří zástupci vlastníků podniku, ředitel společnosti nebo vrcholoví manažeři. Jedná se o skupinu, zastávající nejvyšší funkce organizace. Koordinují všechny

činnosti podniku, vytváří koncepce pro organizační jednotky, zpracovávají dlouhodobé plány, kontrolují a vedou své podřízené (Šajdlerová, Konečný, 2007).

3.1.1 Manažer

Manažeři jsou osoby, které zodpovídají za efektivní plnění úkolů pomocí svých spolupracovníků, které vedou. Stojí v čele podniku. V menších podnicích bývá podnikatel zároveň i manažerem. Ve větších podnicích obvykle pracují manažeři, kteří dohlížejí na chod podniku. Vlastník firmy stojí mimo řídicí proces a pouze kontroluje jejich výkonnost, správnost v rozhodování a prosperitu firmy (Koontz, Weihrich, 1998).

Manažer musí mít vhodné předpoklady, které se dělí na vrozené a získané. Mezi vrozené předpoklady řadíme inteligenci, komunikativnost, schopnost empatie, fantazii, vizi a potřebu vést. Pro mnoho manažerů je jedna z nejtěžších dovedností především komunikace. Vystupování před více lidmi bývá pro mnoho z nich obtížné. Proto je velmi důležité, aby si manažer před poradou nachystal veškeré informace a rozepsal si v několika bodech postup jednání (Šajdlerová, Konečný, 2007).

Předpoklady získané můžeme pochytit díky studiu, pomocí odborné literatury, internetových zdrojů nebo absolvování kurzů zaměřených na danou problematiku. Dále můžeme získat zkušenosti během naší praxe, kterou získáme po dobu studia nebo po absolvování školy. Praxe nám pomůže lépe zvládat mezilidské vztahy, zvládat lépe emoce, komunikovat, efektivněji pracovat, plánovat a dosáhnout lepšího přehledu v oboru. Avšak nejvíce jsme ovlivňováni výchovou už od raného věku (Šajdlerová, Konečný, 2007).

Manažeři mají určitou pravomoc a odpovědnost. Musí zajistit dobré vedení organizace a dále se snaží o efektivní práci svých podřízených, za kterou mají odpovědnost. Přispívají ke zlepšení organizace nejen tím, že se snaží motivovat pracovníky, aby usilovali o nejlepší výsledky, ale také tím, že se sami snaží dosáhnout co nejlepšího výkonu. Efektivní manažer se snaží ukázat směr, aby každý pracovník věděl, co se od něj předpokládá. Dělá určité změny ke zlepšení organizace, měl by umět předpokládat problémy a efektivně je vyřešit, neustále sledovat výkony pracovníků a v případě potřeby včas zasáhnout. Manažeři vykonávají různé aktivity, jako jsou plánování, organizování, personální činnost, vedení, motivování a kontrolování. Tyto aktivity nazýváme jako manažerské funkce, které budou popsány níže. Manažer by měl uplatňovat jak strategické, tak i vizionářské myšlení. Strategické myšlení nám říká, že

máme nějaké cíle, které chceme dosáhnout za určité období. Vizionářské myšlení je celkový obraz toho, čeho můžeme dosáhnout (Armstrong, 2007).

3.1.2 Manažerské role

Manažerské role jsou považovány za přímou charakteristiku práce, kterou vykonávají vedoucí pracovníci. Tito pracovníci musí být více zaměřeni a orientováni v příslušné oblasti, než jejich podřízení (Vodáček, Vodáčková, 2009). Role, kterou má pracovník přiřazenou, definuje člověka, jak vykonává svou práci. Manažerské role jsou velice variabilní, a proto se často manažerům mění jejich škála povinností. Kvůli flexibilitě se ocitnou na pozici mimo svých rolí (Armstrong, 2007).

Kanadský teoretik Henry Mintzberg charakterizoval manažerské role na základě pozorování vedoucích pracovníků. Určil deset druhů rolí ve třech skupinách, díky nimž ho považujeme za tzv. „Duchovního otce“ (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Mintzberg upřednostňoval názor, že role se vzájemně propojují a doplňují ve všech manažerských funkcích (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

1. Interpersonální role:

Zabývá se pravomocemi a zodpovědností vedoucích pracovníků, kteří by měli rozvíjet a udržovat vztahy s partnery organizace a také mezi zaměstnanci ve společnosti. Interpersonální roli charakterizují pozice představitele, vedoucího a spojovatele.

Představitel reprezentuje podnik při různých akcích a jednáních s ostatními, popřípadě i budoucími partnery. Představitelem je generální ředitel a za těchto situací vystupuje pouze za touto rolí, neřeší žádná rozhodnutí nebo nějaké problémy. Svou osobitou přítomností se snaží vyjádřit zájem firmy. Pro mnohé partnery znamená osobitý přístup lepší jednání a také respekt jeden k druhému.

Vedoucí pracovník pracuje s pomocí svých podřízených na dosažení cílů firmy. Snaží se motivovat své podřízené a koordinovat jejich příslušnou práci. Usiluje poznat silné a slabé stránky pracovníků a poté se věnovat jejich osobnímu rozvoji. Dále také rozdává a vyhodnocuje úkoly, které musí splnit v příštím období.

Spojovatel jedná s ostatními manažery na stejné úrovni, ale z jiných organizací. Jeho úkolem je udržovat vztahy mezi partnery i mezi svými zaměstnanci (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

2. Informační role

Zabývá se informacemi získanými z interpersonálních vztahů. Se získanými informacemi neustále pracuje a předává je dál svým kolegům. Tuto roli opět rozdělujeme a popisujeme ve třech pozicích. Charakterizujeme je jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

Pozorovatel se snaží vyhledat veškeré dostupné informace zaměřené ve svém oboru, které co nejvíce využije. Získává je jak z formálních zdrojů (např. z porady, tisku, internetu), tak i z neformálních zdrojů (rozhovory, meetingy, sportovní akce).

Šířitel působí ve firmě svým způsobem jako poradce. Svě získané informace z různých zdrojů předává ostatním spolupracovníkům na příslušných postech, kde je co nejvíce využijí. Musí sám rozhodnout o tom, jaké informace jsou důležité, pravdivé a podstatné. Snaží se tímto dosáhnout maximálního využití svých dostupných informací.

Mluvčí je osoba, která reprezentuje organizaci na veřejnosti nebo ve vlastní firmě. Svou reprezentací nasazuje na venek určitou tvář („image“), jenž má zapůsobit a udělat dojem před ostatními. Hájí zájmy své organizace a brání ji před určitými útoky na její jméno a charakter (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3. Rozhodovací role

Manažer této role dosahuje svých cílů pomocí cílevědomých činností a autority. Činností myslíme například tvorbu strategických plánů nebo striktního rozhodnutí podle svých zkušeností a dostupných informací. Skupinu rozdělujeme do čtyř rolí a to: podnikatele, řešitele problémů, distributora zdrojů a vyjednavče.

Podnikatel podniká co nejvíce činností k rozvoji organizace a udržení svého postavení na trhu. Řeší převážně rozhodnutí k získávání či vybudování akvizic v určitých podnikatelských záměrech nebo rozvoji a investování ve své vlastní firmě. Dále se snaží přizpůsobit organizaci na případné budoucí změny. Důležitým hlediskem pro jeho rozhodnutí, je posoudit budoucí výnosnost (popřípadě návratnost) podnikatelského záměru a také uplatnění na trhu.

Řešitel rušivých událostí musí ihned reagovat na problémy nebo nepříznivé vlivy, které ohrožují organizaci k dosažení cílů. Manažeři budují pevnou stabilitu organizace a odstraňují problémy, které jim překáží k jejich rozvoji a čelí tak kritickým situacím.

Distributor zdrojů hospodaří se zdroji organizace. Mezi tyto zdroje patří např. finance, majetek (zařízení), moc, lidé a čas. Manažer rozděluje tyto zdroje mezi útvary tak, aby byly co nejvíce a efektivně využity pro dosažení cílů. Zdroje různě přerozděluje mezi útvary převážně kvůli potřebě a priorit organizace.

Vyjednavač se snaží s obchodními partnery, kolegy, dodavateli dosáhnout společné spolupráce a dohody. Při vyjednávání nachází různé kompromisy, aby obě strany byly spokojeny (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.1.3 Motivace

Vedení manažera by mělo být spojované s motivováním jeho podřízeného. Umět motivovat bývá pro manažera nejobtížnější funkcí. Každý manažer by měl umět sjednotit zájmy motivovaných pracovníků s cíli organizace. Pomocí motivace se zvyšuje výkonnost a spokojenost pracovníků. V řadě podniků však manažer své pracovníky nemotivuje. Tím je produktivita práce nižší, pracovníci jsou nespokojeni a většinou odcházejí za lepší pracovní nabídkou. Čím je větší motivovanost lidí, tím můžeme očekávat lepší pracovní výsledky.

Motivace pracovníků může být různá. Nejedná se vždy jen o výši platu, ale také o možnosti různých benefitů, vzdělání nebo rozvoj dovedností. Dobrou motivací pro řadu pracovníků je také náplň práce, která člověka baví a zajímá ho. S pracovní morálkou dále souvisí přátelský a ucelený kolektiv. Řada manažerů podceňuje motivaci pracovníků. V rámci motivace nabízí pouze lepší platové podmínky, ale neupřednostňují kariérní růst nebo zlepšení pracovních schopností.

Dále nevěnují pozornost konfliktům na pracovišti, kde může vládnout nedůvěra. Dostatečná komunikace mezi pracovníky je velice důležitá. Zaměstnanci mohou mít také pocit, že jejich úsilí při práci není dostatečně oceněno. Tyto problémy následně vedou k nespokojenosti a zhoršení pracovní morálky (Stýblo, 1993).

Teorie pana H. Schnabela (Stýblo, 1993) se nazývá „motivace – podstata úspěchu“. Jeho zásady zní:

1. Vysoký plat neznamená zaručenou spokojenost. Mnoho zaměstnanců spoléhá na stálý plat, který se pro ně stává postupem času samozřejmostí. Ani postupné zvýšení platu nemotivuje člověka na dlouhou dobu a nemotivuje jej dostatečně. Řešením v různých

firmách je proto například odměna za vykonanou činnost formou prémie či různých odměn. V praxi se můžeme setkat s tzv. „třináctým platem“.

2. Oblíbená forma poděkování mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci bývá tzv. „věrnostní prémie“. Ta se projevuje v různých podobách a za různých podmínek. Tyto věrnostní odměny se obvykle darují po dosažení víceleté práce – 5, 10 a více let. Obvykle touto prémie jsou věcné předměty jako např. hodinky, šperky apod. Jako další poděkování nabízí firmy svým zaměstnancům významné slevové výhody na své výrobky. Odlišnější odměna, se kterou se můžeme setkat, je možnost rekvalifikace po dlouhodobě odpracované práci v obtížných podmínkách.

3. Motivace zaměstnance se může změnit z důvodu zklamání, neúspěchu nebo špatného rozhodnutí. Vedoucí nebo ředitelé oceňují u svých lidí trochu samostatnosti, kreativity a schopnosti vyřešit daný problém bez jejich pomoci. V těchto případech se vyplatí dát najevo a ocenit i samotnou snahu, když se jejich úsilí nezdaří. Odměnou může být např. poukaz na večeři pro dvě osoby nebo zaplacení krátkodobé dovolené. Vedoucí občas také sami pozvou pracovníka osobně na oběd nebo večeři.

4. Každý pracovník by měl osobní problémy oddělit od své práce. V některých případech, se bohužel tímto pravidlem nelze řídit. V některých případech je pro pracovníka velice motivující, když se vedoucí snaží pomoci s jeho problémy. Zaměstnanec podá nejlepší výkon, jestliže nemá žádné osobní problémy. Bude se moci plně věnovat a soustředit na svou práci. Převážně se jedná o finanční starosti (úvěry, půjčky). Dále výpomoc s organizováním různých akcí (svatba, oslava aj.), obstarání lékařské péče v době nemoci, poradenství v osobních záležitostech (rozvod, právní poradenství, nákup nemovitostí).

5. Další motivací je přátelské prostředí, vybavení a samotná atmosféra na pracovišti. Byť jde jen o pouhé pozdravení svých kolegů, člověka to potěší a motivuje jej pro kvalitní práci. Důvěra na pracovišti je také důležitá, proto se je snaží příliš nekontrolovat. Hlavní je, aby měl svou práci hotovou, ovšem správně a zodpovědně. Pokud jim management sám nevěří, měl by přemýšlet o jejich výměně.

6. Nadšení pro práci je pro řadu lidí nejlepším motivováním. Člověka musí zaměstnání bavit a musí vědět, v čem přesně pracuje. Pokud se splní tyto podmínky, jsou lidé rádi a nechodí do práce se špatnou náladou.

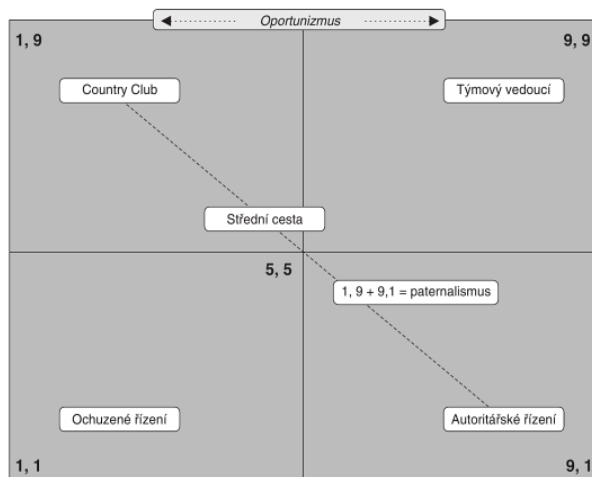
3.1.4 Teorie manažerské mřížky

Teorie manažerské mřížky zachycuje model řízení a práci manažera. Robert Blakea a Jane Moutonová (Cejthamr, Dědina, 2010) vyslovili metodu, kterou publikovali ve své knize „The Managerial Grid“ v roce 1964. Teorii nadále publikovala a rozebírala řada autorů po celém světě. Dodnes je koncept stále populární, využíván pro výcvik manažerů a také pro identifikování stylu vedení.

Rozdělují jej tzv. dimenze (osy). Svislý směr znázorňuje sociální aspekt (zájem o lidi). Jde o udržení sebedůvěry pracovníků, vytváření vhodných pracovních podmínek, udržování přátelského kolektivu apod. Oproti tomu vodorovný směr řeší výrobní aspekt (zájem o výrobu). Ten má za úkol vysvětlit požadavky, rozdělit práci, stanovit výrobní postup, dohlížet na efektivitu práce, velikost produkce apod. (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Metoda GRID

Model je znázorněn v mřížce, jež má políčka 9x9. Jejich hodnoty jsou od 1-9, kde 1 znázorňuje minimální zájem a 9 maximální výkon. Pokud vyneseme z každé osy výsledek a protněme hodnoty, vznikne tzv. manažerská mřížka. Tímto se vyhodnotí konkrétní styl vedení (Cejthamr, Dědina, 2010).



Obrázek 1 - Manažerská mřížka GRID (Cejthamr, Dědina, 2006, s. 62)

Každý z autorů, popisující ve své knize tuto metodu, vyhodnocuje dané hodnoty uvedené v mřížce podle svého mínění a názoru. V této bakalářské práci se zaměříme na výklad podle knihy „Management“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Umístění stylů řízení:

- **1,9 – vedoucí spolku zahrádkářů** – manažer se snaží udržet dobré vztahy vedoucí k příjemné, přátelské atmosféře a ke snesitelnému pracovnímu výkonu. Hlavní myšlenkou je udržení těchto vztahů mezi kolegy a podřízenými i za cenu horších pracovních výsledků.

- **9,9 – týmový vedoucí** – dosahuje výkonnosti díky zájmu lidí. Jestliže se pracovníci setkávají s podobnou prací, vede to k prospěšným vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí se snaží dosáhnout svého cíle díky týmovému přístupu, oddanosti pracovníka a společného úsilí v řešení daných problémů.

- **1,1 – volný průběh** – člověk nebo vedoucí vykonávající minimální úsilí pro dokončení své práce. Jeho výkon je pouze v takové míře, aby si udržel svou pozici v organizaci.

- **9,1 – autorita - poslušnost** – výkon ve firmě je hlavním kritériem práce. Dostává se tak minimální pozornosti na problémy lidí. Vedoucí využívá svou moc a autoritu na své podřízené diktováním a kontrolováním, co a jak mají dělat.

- **5,5 – organizační člověk (kompromisník)** – dosahuje průměrného výkonu tak, že z jedné strany plní své úkoly a z druhé strany udržuje vysokou morálku na pracovišti. Je to člověk konformní – přizpůsobivý, shodný s názorem a jedná podle norem a nařízení.

- **9 + 9 – paternalista** – kombinuje zájem lidí preferující stejný úkol. Nejedná se o stejný styl jako 9,9. Jde o člověka, který nepřístupuje ke svým podřízeným jako ke kolegům, nýbrž jako k lidem, kteří mu „patří“. Pomáhá lidem v jejich kariéře za cenu jejich oddanosti a loajálnosti.

- **Oportunista** – využívá všech stylů bez jejich principu, pouze pro vlastní taktické účely k cestě za povýšením (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Všechny tyto styly mají svůj vlastní charakter a liší se vůči ostatním stylům. Ostatní různé studie (např. Ohio, Michigan) řadí vedoucího pouze do jednoho místa v grafu, buď orientovanou na lidi, nebo úkoly. „Podle GRIDU používá každý vedoucí jednoho hlavního stylu, dále záložního stylu, případně ještě dalších stylů“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001,

s. 154). Lze tedy člověka charakterizovat nejenom z jednoho pohledu, ale i z více pohledů zároveň a to až v 6 škálách. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.2 Manažerské funkce

Manažeři plní svou práci podle manažerských funkcí. Jde o specifickou činnost, kterou vykonává každý manažer v jakékoliv profesi. Manažerské funkce jsou způsoby, kterými vedoucí pracovníků řídí svou celkovou práci. Jejich cílem je řešit, analyzovat problém a pochopit jejich podstatu. Dělíme je do pěti hlavních funkcí, jimiž jsou:

1. **Plánování**
2. **Organizování**
3. **Personalistika**
4. **Vedení**
5. **Kontrola**

Manažerské funkce byly popsány mnoha autory. Každý z nich je popisuje odlišnějším způsobem. V této bakalářské práci se zaměříme na tyto tři autory: Bělohlávek, Košťan a Šuleř (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.2.1 Plánování

Plánování se považuje za základní funkci manažera, která je nezbytně nutná pro jejich činnost. Každý manažer si nejdříve musí rozvrhnout svůj plán, nejefektivnější metodu a celkový námět. Plánování je nezbytné a závisí na dobrém odhadu, rozhodnutí a znalostech pro dosažení svých cílů (Koontz, Weihrich, 1998).

Plánování je považováno za nejdůležitější metodu, dosahující organizačních cílů, na kterých závisí prosperita firmy. Mezi plánování také patří i organizování, vedení a kontrolování. Mezi základní prvky se považují – cíle, postupy, úkoly a kontrola. Těmito prvky se řídí manažeři, aby vykonali efektivní činnost v organizaci. „*Plány můžeme rozlišovat podle stupně obecnosti, délky plánovacího období a oblasti řízení*“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 99).

3.2.2 Organizování

Jedná se o činnost řízení a koordinování lidí, kteří pracují pro danou organizaci. Účelem je zvládnout všechny potřebné úkoly a problémy, jež jsou potřebné k dosažení svých konečných cílů. Spousta manažerů má problémy najít správného člověka. Je důležité si uvědomit náplň práce a potřebné schopnosti pracovníka, aby danou práci vykonal co nejlépe a nejefektivněji. Proto, aby pracovník plnil své úkoly efektivně, musí být správně motivován a mít dobré pracovní podmínky (Koontz, Weihrich, 1998).

Organizační strukturu považujeme za koordinování a řízení aktivit zaměstnanců. Rozdělujeme ji na funkcionální, divizionální a maticovou. Za základní se považuje funkcionální, kde zaměstnanci, kteří mají téměř shodné dovednosti, pracují na podobných úkolech a aktivitách. Divizionální struktura se dělí do různých samostatných divizí – skupin. Jejich dělení se liší výrobou, službou, umístěním firmy a typu zákazníka (jeho náročností). Poslední strukturou je maticová, která spojuje předešlé prvky dohromady (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.2.3 Personalistika

Jedná se o udržování a zaplňování pozic v organizaci. Personalistika obnáší řadu činností, které jsou: identifikování požadavků na pracovní síly, seznam disponibilních lidí, nábor, výběr, umístování, propagace, oceňování, plánování, povolání a kompenzace. Pro zlepšení účinnosti a efektivnosti stávajících i nových uchazečů, podrobují své zaměstnance školením a také různými vzdělávacími kurzy (Koontz, Weihrich, 1998).

Personalistika je oborem, který se zabývá celou řadou postupů lidských zdrojů. Pod tímto oborem míníme od náboru pracovníků přes uzavření smlouvy, až k vyplácení mezd. V praxi se můžou pod tímto oborem vyskytovat tyto pozice: administrativa, personalista, vzdělávání zaměstnanců aj. Jejich náplň práce není jen administrativní činnost, ale také každodenní komunikace se zaměstnanci a zaměstnavateli jiných firem. Komunikují také s dalšími subjekty kvůli vzájemné spolupráci, jako jsou například různé veletrhy apod. Personalista odpovídá za veškerá rozhodnutí ohledně personálních změn. Jejich nejdůležitější práce, je starat se o zaměstnance, protože právě oni jsou nejdůležitější pro samotný chod firmy (Kahle, 1994).

3.2.4 Vedení

Vedení ovlivňuje lidi k prospěchu organizace a napomáhá k dosažení určitých cílů. Manažeri by měli své pracovníky dostatečně motivovat, uspokojovat jejich potřeby a snažit se komunikovat se svými podřízenými. Pracovníci je poté budou následovat a vykonávat stanovené cíle (Koontz, Weihrich, 1998).

3.2.5 Kontrolování

Součástí kontrolování je měření a korekce prováděných aktivit organizace, které se porovnávají s plánem, tak aby vedly k dosažení svých cílů. Samotná kontrolní činnost dále poukazuje na měření úspěšnosti ve firmě. Kontrolování je založeno na:

1. Stanovení norem – standardů. Díky stanoveným normám je vyhodnocen výkon práce. Manažer díky standardům je schopen posoudit průběh prací, zdali jsou příznivé nebo nikoli.

2. Měření vykonané práce – určováno dle standardů a slouží ke zjištění odchylek. Jestliže zvolené standardy jsou správně, pak je měření usnadněné. Bohužel je nelze perfektně stanovit u všech činností.

3. Oprava odchylek od norem – podle dosaženého výsledku a porovnání s plány a cíly, je možné zjistit výskyt jakýchkoliv odchylek, které jsou nežádoucí a je potřeba je odstranit (Koontz, Weihrich, 1998).

Kontrolování se zaměřuje na rozbor svého hospodaření ve své firmě. Zjišťuje odchylky, které nesouhlasí při konečné realizaci s plánem. Zaměřuje se na monitorování, hodnocení a koordinaci činností za účelem dosáhnout svých daných cílů a plánů. Mezi jeho pravomoci patří sledování výkonů a plnění plánů, náprava nedostatků a změny rozhodnutí (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Proces kontroly se provádí v pravidelných cyklech a několika krocích:

- Stanovení cíle kontroly
- Určení kritérií
- Zjištění nedostatků, odchylek
- Analýza zjištěných problémů
- Návrh řešení nedostatků

- Realizace nápravy

Do kontrolního procesu patří čtyři základní skupiny činností. Jsou to:

- Monitorování prostředí
- Charakteristika zaměření firmy
- Hodnocení pracovní činnosti
- Hodnocení kontrolního systému

V procesu kontrolování mohou nastat chyby, jako jsou například správnost zvolené oblasti kontroly, zvolená úroveň kontroly, příliš vysoké náklady a nedostatečná prezentace výsledků (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Znaky pro správné a efektivně provedené kontroly jsou:

- Zapojení kontrol do organizace
- Poskytnutí řešení a popis závad pro vedení
- Hospodaření
- Srozumitelné vyhodnocení a prezentování
- Přizpůsobivé reakce pro změny
- Schopnost motivace

(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.3 Definice stylu vedení

„Vedení je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů“ (Koontz, Weihrich, 1993, s. 32).

Vedení je proces, který ovlivňuje ostatní tým, že jejich činnost vede k dosahování skupinových cílů. Je spojeno s lidskými faktory, motivací, vůdcovstvím a s komunikací (Koontz, Weihrich, 1993).

Vedení se zabývá nejdůležitějším zdrojem – lidmi. Vytváří a sděluje představy budoucnosti, snaží se motivovat ostatní a získat jejich oddanost a angažovanost (Armstrong, Stephens, 2005).

3.3.1 Styly vedení lidí

Styl vedení lidí uplatňuje různé postupy při jednání manažerů a lídrů. Jejich přístupem míníme styl vedení, který uplatňují (Armstrong, Stephens, 2005). Styl vedení je způsob, pomocí kterého vykonává manažer funkce při jeho vedení, tzv. způsob, jak se chová manažer ke svým pracovníkům (Cejthamr, Dědina, 2010). Manažer může rozhodovat podle svého rozhodnutí, ale může být vědomě i nevědomě ovlivňován (Dvořáková a kol., 2007). Pomocí svého vzdělání a svých zkušeností si manažer vybírá svůj styl. Mezi významné faktory patří podřízení, podle nichž se manažeři rozhodnou, který styl využijí, a to díky jejich povaze, vzdělání a zkušenostech (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Mnoho autorů uvádí charakteristiky stylů manažerského vedení. Níže budou uvedeni někteří autoři, kteří popisují své styly. Armstrong a Stephens (Armstrong, Stephens, 2005) ve své knize popisují určité příklady stylů:

Charismatický/necharismatický – Charismatictí lídři spoléhají na svou kvalitu a osobnost. Říká se jim vizionářští lídři. Jsou nasměrovaní k úspěchu a zvládnutí dobré komunikaci. Necharismatictí lídři vědí, jaké mají své znalosti, které pak uplatňují. Spoléhají na tzv. „know how“ a na svůj chladný přístup při řešení problémů.

Autokratický/demokratický – Autokratictí lídři mají svůj názor, který vnucují ostatním. Díky svému postavení nutí své podřízené dělat to, co se jim řekne. Demokratictí lídři se snaží povzbuzovat ostatní, aby jim mohli být nápomocní k dosažení jejich rozhodnutí.

Umožňovatel/ kontrolor – Umožňovatelé mají své vize budoucnosti, díky kterým inspirují ostatní. Snaží se podporovat při jejich plnění cílů. Kontroloři umějí ostatní manipulovat, aby jim ostatní vyhověli.

Transakční/ transformační – Transakční lídři poskytují peníze, práci a jistotu za jejich ochotu. Transformační lídři se snaží motivovat ostatní, aby se zvýšila náročnost cílů.

Dále ve své knize popisují styly Koontz a Wehrich (Koontz, Wehrich, 1998):

Konzultativní – Manažeři zcela nedůvěřují svým podřízeným. Snaží se využít myšlenky a názory podřízených. Motivaci využívají pomocí odměn, ale vyskytují se i tresty.

Styl laissez-faire – Vedoucí pracovník zcela důvěřuje svým podřízeným a ponechává vedení a rozhodnutí skupině. Komunikace je mezi jednotlivými pracovníky. Výhodou je, že každý si dělá, co chce, ale většinou bývá skupina bez cíle.

Participativně skupinový – Manažeři zcela důvěřují svým podřízeným. Jejich nápady a názory svým tvůrčím způsobem využívají. Snaží se zapojovat do různých aktivit, které by měly směřovat k lepším cílům.

Dále je možné charakterizovat dle Bohoňkové základní typy vedení lidí (Bohoňková, 2008):

1. Direktivní styl

Vedoucí pracovník, jenž využívá direktivní styl, se považuje za osobu, která podřízeným nedůvěřuje a nemotivuje. Proto své podřízené neustále kontroluje a přiděluje jim příkazem úkoly. Při zjištění nějakého problému vyvozuje patřičné důsledky. Za dobrý výsledek nechválí, ale bere to jako samozřejmost. Nikdy se neptá na názor druhých, nýbrž se řídí pouze podle svého vlastního mínění. Neočekává tedy od druhých žádné nápady. Podřízení nemají ani snahu přemýšlet nad tím, jak by firma mohla více prosperovat. Vykonávají tak pouze svoji činnost a nesnaží se udělat něco navíc. Podřízené motivuje pouze finanční odměna.

2. Protektivní styl

Vedoucí pracovník také nedůvěřuje pracovníkům, ale záleží mu, aby s podřízenými měl dobré vztahy. Vedoucí se jim snaží dávat co možná nejméně úkolů, které jsou snazší a mohli je tak sami zvládnout bez pomoci. Daný problém vedoucí pracovník řeší sám a podřízený si z toho nic nedělá. Bohužel tento styl podřízené nemotivuje k lepšímu výkonu.

3. Liberální styl

Vedoucí pracovník téměř nekontroluje své podřízené a nechce, aby podřízení pracovníci ztratili jeho důvěru. Nedává rady, protože si myslí, že vše zvládnou sami. Bohužel tímto přístupem vedoucí nevzbuzuje u podřízených patřičnou autoritu, načež to vede k nedisciplinovanosti a podřízení si pak dělají, co chtějí.

4. Koučovací styl

Vedoucí pracovník se zajímá o své podřízené, důvěřuje jim a záleží mu také na tom, jak svou práci vykonávají. Svě podřízené vede k tomu, aby byli odpovědní za svoji práci a svá patřičná rozhodnutí. Pokud se vyskytne problém, snaží se ho vedoucí konzultovat se svými podřízenými, po nichž požaduje nalezení patřičného návrhu na jeho vyřešení. I přesto, že by byly jejich návrhy špatné, snaží se je nekritizovat. Naopak v jeho zájmu je, aby jejich úvaha a přemýšlení vedly jiným směrem, k lepšímu a efektivnějšímu dosažení cílů. Tímto se snaží zdokonalit jejich dovednosti a vést pracovníky k samostatnosti. Pokud snad pracovník zaváhá a přesto způsobí nějakou chybu, snaží se ho co nejvíce podpořit a využít těchto chyb k ponaučení a zdokonalování se. Všimá si svých kolegů při práci a za dobré výkony umí udělit pochvalu. Svě podřízené vhodně motivuje pomocí různých odměn a prostředků.

3.4 Pojem koučování

„Koučink je vztah, jak se k sobě chovají lidé, způsob myšlení, způsob života“ (Whitmore, 2004, s. 29).

Koučování je vztah mezi koučem (většinou nadřízeným) a koučovaným (podřízeným). Koučování je proces, který napomáhá k dosažení lepších cílů a k růstu pracovníků. Tento proces je založen na kladení otázek mezi koučem a koučovaným. Otázky mají napomáhat koučovanému k zamýšlení se nad problematikou z více úhlů pohledu a dosáhnout správného řešení bez pomoci druhých lidí. Dalším hlavním aspektem je zvýšit jeho sebedůvěru a také mu pomoci se vypořádat s překážkami. Doba celého procesu je různorodá. Záleží na povaze člověka, jeho znalostech a dovednostech (Suchý, Náhlovský, 2007).

Mentoring vs. Koučink

Podobným pojmem koučování je mentoring. Tento proces je podobný, ale o dost odlišnější při vzdělávání svých mentorovaných pracovníků. Mentoring se zabývá poradenstvím a je vykonáván starší osobou. Tato osoba má praxi, a mnoho zkušeností, které se snaží předat mladší generaci pro zdokonalení profesních dovedností a také životních zkušeností.

Mentoring i koučování se snaží o stejný cíl. A tím je pomoc, jak svému koučovanému, tak i mentorovanému, k dosažení lepších cílů a zlepšování sebe samotného. Ovšem u každého odlišnějším přístupem (Lošťáková, 2011).

Kouč nemusí mít odborné znalosti ke svému koučování. Jeho dovedností je klást správné otázky, jež napomáhají a vedou koučovaného k poznání sebe samotného a nalezení správné cesty k dosažení cílů. Kouč usiluje o to, aby koučovaný pochopil, že ke zlepšení výkonu se dostane svými vlastními myšlenkami a nápady. V průběhu koučování nezaslechneme žádné postupy, řešení nebo rady, jak dosáhnout našeho cíle. Zaslechneme pouze správně položené otázky k dané problematice, při kterých by měl koučovaný dojít na nejlepší řešení. V případě špatného postupu, se opět kouč zeptá na vyřešení jiného problému, ke kterému by řešení popřípadě vedlo. Snaží se ho odvést od chybného postupu nebo myšlenky. Naopak mentor má odborné znalosti v dané problematice, které poskytuje ke svému mentorování. Dává rady, zkušeností a říká nám, jak bychom měli postupovat (Lošťáková, 2011).

3.4.1 Kouč

Koučování by si měli uvědomit, že jejich výsledky se odráží od jejich vykonané práce. Čím lepší budou jejich výsledky, tím se bude zvyšovat jejich sebedůvěra a úspěchy. Při koučování je důležité, aby si koučovaný stanovil cíl, kterého chce dosáhnout. Kouč by měl napomáhat k jeho cílům a snažit se mu pomoci ve všech situacích. Koučovat znamená myslet pouze na svého koučovaného a přestat myslet na sebe, soustředit se na jeho požadavky, chtění, potíže, aby se zdokonalil, jak v osobním, tak v profesním životě (Whitmore, 2004).

Rozeznáváme dva druhy koučů. Těmi jsou:

Interní kouč – je zaměstnancem firmy, který se této činnosti věnuje na plný úvazek nebo ke své dosavadní práci vykonává i koučování. Firma vybere svého zaměstnance, který se poté musí proškolit, aby získal potřebné informace k vykonávání této funkce (Bohoňková, 2008).

Výhody:

– Vědomosti o zaměstnancích

Nevýhody:

– Menší praxe v koučování

– Nadhled a nestrannost při rozhodování

– Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným -
limituje jeho nezávislost

– Koučink není jedinou náplní práce

Externí kouč – Není zaměstnancem firmy. Většinou je to osoba, která se koučinku věnuje déle a má již v této činnosti praxi. Napomáhá ve více organizacích, ke kterým externě dojíždí (Bohoňková, 2008).

Výhody:

– více praxe – znalost více metod

– působnosti v jiných organizacích,
napomáhají přispět firmám novými nápady
převzaty z jiných organizací

– jsou nezávislí, nestranní a mají nadhled

– nemají nadřízeného v organizaci

– zkušenost s leadership – externí koučové
většinou působili na manažerských
postech, ze kterých získali zkušenosti

Nevýhody:

– absence v organizaci – nepůsobí
denně

– pochopení firemní politiky, struktury,
předmětu podnikání

– chybí obsáhlejší pohled na organizaci

– pouze z pohledu koučovaného

Charakteristické vlastnosti kouče:

- Sebedůvěra, autorita
- Důvěryhodnost
- Vědomosti, dostatek životních a pracovních zkušeností
- Pozitivní přístup k lidem

- Zájem napomáhat lidem k úspěchům
- Schopnost pozorně naslouchat
- Stát si za svým názorem a otevřeně mluvit o problematice
- Trpělivost s koučovanými
- Vůle ke zdokonalování – z literatury, zkušeností ostatních (i od koučovaných)
- Pozitivně přijímat kritiku
- Přizpůsobivost

(Suchý, Náhlovský, 2007).

Vlastnosti, které by neměl mít kouč:

- Agresivní a pasivní
- Neměl by být flegmatický
- Podezřívavý
- Egoistický a sobecký
- Neměl by myslet sám na sebe

(Suchý, Náhlovský, 2007).

3.4.2 Manažer jako kouč

Při koučování musí manažer pracovat na několika hlavních bodech – rozvoji, motivování, vykonávat funkci koučování a vytvářet strategické úkoly. Manažer musí být určitá osobnost, která sama o sobě má jít příkladem pro své podřízené – koučované. Jeho zkušenosti a rady by měly vycházet z jeho vlastních poznatků a životní praxe. Neměl by být zaujatý svým vlastním názorem, nýbrž jednat kolektivně a snažit se s ostatními nacházet správná rozhodnutí. V každém případě by tedy měl jednat s koučovanými jako se sobě rovnými partnery. Manažer by neměl být brán jako někdo, kdo přikazuje a neustále kontroluje, ale někdo, kdo se snaží pomoci a zlepšit schopnosti svých podřízených. Snaží se nekritizovat za chyby, které pracovníci učinili, ale chce, aby se každý zdokonalil tím, že navrhne řešení, které povede k nápravě (Whitmore, 2004).

Jako manažer má právo rozhodovat, ale díky koučování se snaží zapojit pracovníky, aby přispěli svými návrhy, názory a společně se podíleli na rozhodování. Snaží se své spolupracovníky neustále povzbuzovat a chválit. Díky tomu se pracovníci cítí potřební a neustále se sami zlepšují (Suchý, Náhlovský, 2007).

3.4.3 GROW

John Whitmore (Whitmore, 2004) je považován za autora metody GROW. Je nazýván jako jeden z otců zakladatelů koučování. Metoda je využívána formou otázek, které se používají u rozhovoru při koučování.

V překladu anglické slovo znamená „růst“. Začáteční písmenka znázorňují vždy jeden pojem, který na sebe navazuje, a při koučování se tyto pojmy prolínají a využívají (Cortes, Jean Paul, 2006).

Goa – Cíl
Reality – Realita
Options – Možnosti
What, When, Who, Will – Volba

Goal

V překladu se jedná o cíl. Pomocí otázek se snažíme řešit problematiku krátkodobých a dlouhodobých cílů.

Autor Sir John Whitmore charakterizoval „Goal“ do několika fází. Ty by měly postupně znázorňovat kroky, které napomáhají k dosáhnutí svého cíle. Napomáhají si člověku ujasnit svůj cíl, kterého by chtěli dosáhnout. Konečná fáze by měla charakterizovat konečný cíl (Cortes, Jean Paul, 2006).

Reality

Zabývá se reálným pohledem na dosavadní fázi, ve které se dotazovaný nachází při cestě za svým cílem. Musí si uvědomit chyby, které doposud dělal a snažit se je napravit.

Podle Sira Whitmora bychom měli dospět ke svým překážkám, které nám brání dosáhnout svého cíle. Popisuje, že naše překážky jsou v nás (Cortes, Jean Paul, 2006).

Options

Nezabýváme se pouze jedním řešením, ale snažíme se přijít na různé alternativy, které pak využíváme. Toto řešení napomáhá k více možnostem a šancím.

Sir Whitmore klade důraz na různé alternativy, které se mohou v budoucnu vyskytnout (Cortes, Jean Paul, 2006).

What, When, Will, Who

Významem této části je, abychom pochopili v prvních třech částech všechny analýzy a všechny postupy. Při výskytu negativních stránek bychom se měli snažit o jejich odstranění. V konečné fázi by se mělo dojít k závěru, který znázorňuje souhrnný plán. Popsat naše očekávání a odpovědnost rozdělit na jednotlivé části (Whitmore, 2011).

Přínosy – cíle

- Vyšší postavení firmy na trhu – vyšší zisky
- Rychlejší zapracování
- Lepší vztahy ve firmě
- Růst pracovníků
- Méně času na kontrolování
- Více nápadů
- Efektivnější zvládání problémů
- Motivovanější zaměstnanci
- Rychlejší a kvalitnější výkony
- Zlepšení dlouhodobých cílů
- Zvýšení sebedůvěry
- Lepší péče o zákazníky

(Suchý, Náhlovský, 2007).

4 Vlastní práce

V úvodu praktické části je definován cíl šetření, zkoumaný soubor, výzkumné metody a analýza výzkumu. Z důvodu přání firem, které si chtěly ponechat anonymitu, nebudou firmy popsány dopodrobna.

Šetření je zaměřeno na manažery a jejich podřízené. Cílem šetření je analyzovat styl vedení obou manažerů z jejich pohledu a i z pohledu jejich podřízených, což je uskutečněno pomocí strukturovaného rozhovoru. Dalším cílem bylo zjistit do jaké míry je koučovací styl a motivace efektivní a jak to ovlivňuje podnik.

4.1 Zkoumaný subjekt

Šetření bylo realizované ve 2 podnicích a účastnili se ho 4 respondenti. Tyto podniky byly vybrány z důvodu absolvované praxe a znalostí chodu podniků. Zkoumaný soubor se dělí do dvou skupin. Každá skupina představuje jednu firmu.

Všichni respondenti byli ochotni se výzkumu zúčastnit. Šetření bylo uskutečněno pomocí strukturovaného rozhovoru, v němž respondenti mohli vyjádřit svůj pohled na styl vedení firmy. Jména a názvy organizace zůstaly na přání firem v anonymitě. Zkoumaný soubor tvořili respondenti v rozmezí 23 - 45 let. Pracovníci jsou v organizaci na celý úvazek a již několik let v ní pracují.

Manažer u firmy A je koučován externím koučem a sám praktikuje koučování na svých podřízených. Manažer u firmy B pouze koučuje své podřízené, ale nikdy nebyl koučován.

Z každé firmy jsou vybráni dva manažeři a dva jejich podřízení pracovníci.

Podnik A:

A: Manažer

B: Podřízený zaměstnanec

Podnik B:

C: Manažer

D: Podřízený zaměstnanec

4.2 Výzkumné metody

V šetření byla použita kvalitativní metoda a technika strukturovaného rozhovoru. Rozhovory měly za cíl získat od respondentů podrobné informace o tom, jak vnímají styl

řízení ve firmě, dále jak manažeři uplatňují koučovací styl, motivaci pracovníků a nakonec zhodnotit efektivitu řízení.

Otázky byly logicky seřazeny. Respondenti se mohli plně vyjádřit k dané problematice a všichni toho využili. Před zahájením rozhovoru byli všichni obeznámeni s cílem bakalářské práce. Ke každé otázce je zformulován vlastní komentář. Výsledek šetření byl analyzován a vypracován návrh na zlepšení.

4.3 Analýza šetření

1. Co si myslíte o svém stylu vedení? / Jak vnímáte vedoucího při jeho vedení?
2. Jaký je Váš názor na motivování svých zaměstnanců? / Co si myslíte o motivování svého vedoucího?
3. Co si myslíte o kontrolování zaměstnanců? / Jak vnímáte svého vedoucího při kontrole?
4. Co si myslíte o koučinku?
5. Myslíte si, že koučování využíváte dostatečně při vedení svých zaměstnanců? / Dle Vašeho názoru jste koučován dostatečně?
6. Jaké pozice koučujete? / Neplánujete koučování rozšířit na další pozice?
7. Které kouče využíváte? / Myslíte si, že by byl externí kouč efektivnější?
8. Myslíte si, že vynaložené náklady na koučování se vám vyplatí?
9. Domníváte se, že koučink přináší i negativa?
10. Jaký vliv má koučování na Vaši výkonnost na pracovišti?
11. Jak by Vám pomohlo se zlepšit v koučování? / Co byste zlepšili na koučování?

1. Co si myslíte o svém stylu vedení? / Jak vnímáte svého vedoucího při jeho vedení?

Pracovník A: Předpokládám, že jsem dobrým vedoucím. Určitě se v mém vedení nacházejí jisté nedostatky, které by se daly změnit k lepšímu. Pokud se ale poohlédnu na odvedenou práci svých pracovníků, myslím si, že mé vedení je na dostatečné úrovni.

Pracovník B: S mým vedoucím udržujeme dobré vztahy. Dostatečně nás motivuje, jeho styl vedení je efektivní a myslím si, že pod jeho vedením odvádíme dobrý pracovní

výkon. Bohužel si myslím, že by jeho angažovanost a řešení problémů mohlo být lepší. Myslím si, že by nebylo špatné mít alespoň jednou týdně poradou.

Pracovník C: Svě vedení bych hodnotil na svou délku praxe celkem pozitivně. Pomocí koučovacího stylu se snažím docílit lepších výsledků svých zaměstnanců, kteří neodvádí dostatečně efektivní práci.

Pracovník D: Náš vedoucí je komunikativní člověk, který si udržuje vztahy se svými podřízenými na dobré úrovni. Bohužel z mého hlediska to není všechno. Svým podřízeným nedůvěřuje a kontroluje je. Myslím si, že s vedením na této pozici nemá dostatečné zkušenosti.

Vlastní komentář:

Vedoucí i zaměstnanec firmy A, jsou spokojeni s přístupem mezi vedením a zaměstnanci. Udržují si pevné vztahy a panuje mezi nimi dobrá atmosféra. To se odráží na dobře odvedené práci a prosperitě firmy. Bohužel zde narážíme na negativní aspekt, v nedostatečné komunikaci. U druhé firmy B se na základě odpovědí můžeme domnívat, že vedoucí přeceňuje své schopnosti. Jeho zaměstnanec uvedl nedůvěřivost panující mezi nadřízeným a podřízeným. Tento důležitý faktor pak vede postupně ke špatné hospodárnosti firmy, protože právě důvěra je ve firmě to nejdůležitější.

2. Jaký je Váš názor na motivování pracovníků? / Co si myslíte o motivování svého vedoucího?

Pracovník A: Motivace je velmi důležitá při vedení. Snažím se motivovat své pracovníky různými výhodami, benefity nebo se je minimálně snažím osobně pochválit za dobře odvedenou práci. Největší hnací silou motivace v naší firmě bylo zavedení procentuálního podílu ze zisku, který zaměstnanec získá pro naši společnost. Snažím se docílit toho, aby se pracovníci snažili pracovat s největším nasazením a zároveň se cítili v naší firmě dobře a věděli, že si jich vážím a jsou nedílnou součástí společnosti.

Pracovník B: S motivací vedoucího jsem spokojen. Za každý dobře odvedený úkon, se nás snaží minimálně pochválit, ať už jen osobní pochvalou nebo finančním

ohodnocením. Právě finanční ohodnocení, je v naší firmě tou největší motivací, která mě osobně nutí odvádět vždy 100% výkon.

Pracovník C: Ke správnému vedení neodmyslitelně patří dostatečná motivace zaměstnanců. Proto se snažím motivovat své pracovníky co nejvíce. Za kvalitně odvedenou práci pochválím jmenovitě osoby, které napomohli k lepším výsledkům.

Pracovník D: Vedoucí pracovník se nás nesnaží motivovat dostatečně. Bohužel jeho motivací nejsou vyšší prémie, ale jen osobní pochvala, kterou nepovažuji za dostačující. Proto je mojí osobní motivací spokojený zákazník. Často se setkám s tím, že i malá pomoc dokáže vyvolat v zákaznících radost.

Vlastní komentář:

Firma A si je plně vědoma, že pokud motivuje své zaměstnance dostatečně, odvádějí pak lepší práci. Proto, aby docílili větší efektivity, nalákali pracovníky vysokými finančními odměnami nebo benefity, které mohou získat svým výkonem. Tento přístup je velice produktivní a firma tímto dosáhne vyšších zisků. Pro zaměstnance, je v dnešní době demotivující vynaložit větší úsilí a vydělávat více peněz pro někoho jiného, když ve výsledku budou mít na konci měsíce pořád stejný plat. U firmy B vidíme nedostačující motivaci, která je z hlediska přínosu firmě neefektivní. Vedoucí považuje za motivaci osobní pochvalu, která samozřejmě zaměstnancům nestačí. Jeho přesvědčení je v tom, že za svou práci dostávají zaměstnanci příslušný plat, který by jim měl být podle všeho dostačující. Tato firma činí špatný krok, měla by zavést alespoň finanční ohodnocení, které je nejefektivnější volbou pro motivaci.

3. Co si myslíte o kontrolování zaměstnanců? / Jak vnímáte svého vedoucího při kontrole?

Pracovník A: Svým podřízeným důvěřuji a nechci, aby se cítili kontrolování při každém kroku. Snažím se tedy jim nechávat dostatečný prostor, aby se dokázali prosadit sami.

Pracovník B: Necítím se nějak více kontrolován a mám dostatečný prostor ke své práci. Vedoucí od nás očekává dobré výsledky, ale občas při obtížnějších rozhodnutích bych uvítal větší kolektivní přístup. Nastávají situace, kdy se občas potřebuji rozhodnout a váhám nad správnou volbou.

Pracovník C: Snažím se své zaměstnance kontrolovat. Požaduji, aby každý pracovník měl co nejefektivnější výsledky a nezpůsobil žádné chyby v rozhodování.

Pracovník D: Vedoucí nás neustále kontroluje při každém úkonu. Ve mně to vyvolává dost negativní přístup, až za hranicí nedůvěry. Myslím si, že kontroly jsou nezbytnou součástí, ale neměly by být tak časté.

Vlastní komentář:

Ve firmě A jsou zaměstnanci málo kontrolováni, protože jejich vedoucí pracovník jim plně důvěřuje. Snaží se jim nechat prostor a šanci se prosadit bez jeho pomoci. Tento způsob není špatný, ale bohužel si zaměstnanec postěžoval na nedostatečnou kolektivnost při některých rozhodnutích. V druhé firmě B manažer kontroluje podřízené neustále při každém rozhodnutí. Snaží se je tlačit k minimálnímu počtu chyb způsobem, kterým kontroluje každý jejich postup. V zaměstnanci to vyvolává obrovský pocit nedůvěry a zbytečný stres. Z pohledu vedoucího by se mělo podotknout, že by měl být v konečné fázi spokojen. Pokud bude tímto způsobem kontrolovat všechny postupy, budou pracovníci odvádět efektivní práci. Bohužel ani tyto přehnané kontroly nejsou dobré pro morálku v kolektivu a každý zaměstnanec potřebuje svůj patřičný prostor pro rozvoj.

4. Co si myslíte o koučinku?

Pracovník A: Myslím si, že koučink je pro vedení lidí zcela důležitý. Proto se tento styl snažím využívat co nejvíce. Zastávám názor, že správný vedoucí nebo manažer, by měl umět koučovat své podřízené.

Pracovník B: Styl koučinku bych hodnotil velice pozitivně. Z hlediska koučovaného je tento styl vedení pro mě vyhovující. Je mi velikým přínosem v osobním a také

profesním životě. Napomáhá lidem, aby byli samostatnější a své problémy se snažili řešit sami. Napomáhá k efektivnějšímu pracovnímu výkonu.

Pracovník C: Koučink považuji za kladný styl. Je to způsob vedení, kde kouč motivuje své pracovníky a usiluje o to, aby pracovníci našli řešení při nesnázích.

Pracovník D: Koučink je velice efektivní styl. Myslím si, že napomáhá ke zlepšení pracovních výsledků, motivuje pracovníky, zlepšuje vztahy mezi kolegy a hlavně napomáhá rozvíjet sebe sama.

Vlastní komentář:

Při pokládání této otázky všichni odpověděli kladně. Z toho tedy vyplývá, že všichni dotázaní jsou přesvědčeni o správnosti aplikování tohoto stylu ve firmě. Díky tomuto stylu se potom dopracovávají k efektivnějším výsledkům. U většiny z nich se opakují výhody této metody. Nejčastěji zaznělo, že tento styl učí samostatnosti, i jakou cestou. Je tedy vidět, že právě samostatnost a rozvíjení se, je důležité pro zaměstnance. Koučování napomáhá ke zlepšování výkonu pracovníka, což vede ke zlepšení celkové produktivity práce.

5. Myslíte si, že koučování využíváte dostatečně při vedení svých zaměstnanců? / Dle Vašeho názoru jste koučován dostatečně?

Pracovník A: Snažím se koučování využívat co nejvíce. Efektivita práce je tím pádem na vyšší úrovni. Zaměstnanci jsou spokojenější a přicházejí i s různými nápady, co by pozměnili k lepšímu.

Pracovník B: Dle mého názoru ano. V mých rozhodnutích jsem si daleko jistější a nacházím východiska převážně sám.

Pracovník C: Snažím se ho využívat, jak to jen jde. Bohužel nemám dostatek času, abych uplatňoval více koučování.

Pracovník D: Z mého pohledu bych byl raději koučován pravidelněji. Bohužel vedoucí nemá dostatek času, aby nám v koučování předal více zkušeností.

Vlastní komentář:

V první firmě A se snaží vedoucí věnovat koučinku co nejvíce času. Naproti tomu ve druhé firmě B se nedaří naplánovat dostatečné koučování. Jejich vedoucí je limitován časem. Pracovníkům i vedoucím by prospělo, kdyby se pokusili vyhradit více času na koučink, nýbrž jim koučování napomůže ke zlepšení jejich dovedností.

6. Jaké pozice koučujete? / Neplánujete koučování rozšířit na další pozice?

Pracovník A: Koučuji vedoucí pracovníky, vedoucí poboček a pár zaměstnanců z nižších pozic. Myslím si, že moje koučování je dostačující a neplánuji ho rozšířit. Využívám ho pouze na zaměstnancích, kteří jsou v naší firmě delší dobu a mají pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Nerad plýtvám časem na lidech, kteří pro nás pracují krátce, a hlavně si nejsem jist, zda v naší firmě zůstanou delší dobu.

Pracovník B: Nekoučuji.

Pracovník C: Koučuji převážně vedoucí pracovníky a vedoucí poboček. Zaměstnanci na nižších pozicích nemají většinou zájem o kariéerní růst. Koučování je příliš nákladné a nechci rozhazovat finance na lidech, co si toho neváží.

Pracovník D: Nekoučuji.

Vlastní komentář:

Firma A se snaží koučovat lidi i na nižších postech, což je správný a dobrý přístup. Oproti tomu firma B nehodlá financovat tyto pozice a zaměstnance, protože nejsou přesvědčení, zda se jim to vyplatí. Myslí si o těchto zaměstnancích, že nechtějí kariéerní růst. Je to veliká škoda. Právě tyto osoby ani netuší, jak by se mohly dostat na vyšší pozice a zdokonalit se. Proto kdyby byli tito zaměstnanci koučováni, přesvědčilo by je to k zamyšlení i nad možnostmi, jak na sobě zapracovat. Každý z pracovníků by měl dostat šanci se v rámci svého zaměstnání zdokonalit. Tyto firmy a jejich vedení, by měly na

těchto aspektech zapracovat. Bohužel se stává, že ne vždy se vyplatí koučovat i nižší pozicích. Často se totiž zaměstnanci na těchto postech střídají, a proto Firma A praktikuje koučink pouze u stálých zaměstnanců.

7. Které kouče využíváte? / Myslíte si, že by byl externí kouč efektivnější?

Pracovník A: V naší firmě uplatňuji sebe jako interního kouče. Díky svým zkušenostem a dlouhodobé praxi, se snažím podřízené navádět správnou cestou a učit je v sebezdokonalování se. Služby externího kouče ve firmě využívám pouze já pro své sebezdokonalování při koučování.

Pracovník B: Ve firmě využíváme našeho zaměstnaného interního kouče. V mé praxi jsem se s externím koučem nikdy nesetkal, takže bohužel nemám žádné srovnání. Podle mého názoru je pro nás zaměstnanec interní kouč dostačující, a proto si myslím, že externího kouče nepotřebujeme.

Pracovník C: Využíváme pouze interního kouče, kterého představuji sám. Pro naši firmu je to dostačující a řekl bych, že je zbytečné do externího kouče investovat.

Pracovník D: Náš vedoucí je zároveň našim interním koučem, který není dle mého názoru dostatečně efektivní. Z hlediska mých zkušeností s koučováním, bych raději uvítala externího kouče. Vztahy s externím koučem jsou nezávislé, což je pro mě velké plus. Případala bych si při jednání otevřenější.

Vlastní komentář:

Vedoucí firmy A nám sdělil, že on sám je interním koučem společnosti. Podle jeho slov se již s koučováním v praxi setkal a má tedy dostatek zkušeností. I přes jeho praxi, se snaží v koučování neustále zlepšovat a využívá služeb externího kouče. Podle názoru podřízeného jsou s jeho koučováním spokojeni, a proto ostatní pracovníci externího kouče nepotřebují. Naproti tomu zaměstnanec firmy B by rád využíval externího kouče, ale vedení odmítá financovat externího kouče. Vedoucí si myslí, že koučuje efektivně a vystačí si se svými zkušenosti. Pracovník je ale opačného názoru a interního kouče

považuje za málo efektivního. V této situaci vidíme, jaká je obrovská škoda, že pracovník nemůže využít těch služeb, které by byly pro něj přínosnější.

8. Myslíte si, že vynaložené náklady na koučování se vám vyplatí?

Pracovník A: Určitě jsou přínosem a vyplácí se nám. Pokud by to tak nebylo, neplýtvali bychom tolik času a financemi. Bohužel je to o financích, naštěstí jsme velká firma, která si to může dovolit. Nemohu s přesností uvést, jak velké výnosy nám tento styl přináší. Z hlediska zisků firmy, vidíme značný vzestup příjmů a výkonů zaměstnanců. Zaregistrovali jsme, že jsou u nás zákazníci více spokojeni a také, že se nám zvyšují počty nových klientů.

Pracovník B: Z hlediska finanční situace nemohu posoudit. Podle mého názoru, jsou však pracovní výsledky mnohem lepší. Zákazníci od nás odcházejí spokojeni a máme řadu trvalých a dlouhodobých zákazníků.

Pracovník C: Nemohu přesně sdělit náklady na koučování a srovnat přesná čísla. Dle mého názoru nejsou tyto náklady malé, extrémní zlepšení a vyšší prosperitu firmě nepřinášejí. Proto nevidím důvod do toho více investovat.

Pracovník D: Nemohu posoudit. Do finanční stránky podniku nevidím.

Vlastní komentář:

Firma A si je vědoma, že náklady vynaložené na koučování se odráží na vyšších ziscích a hlavně vyšších zkušenostech zaměstnanců. Jsou tedy ochotni tyto náklady obětovat. Ovšem přesnější finanční srovnání o výnosech díky tomuto stylu se nedají spočítat. Firma B není přesvědčena o dostatečné efektivitě tohoto stylu. Navíc vedoucí nechce více investovat, protože si myslí, že je to zbytečné. V tomto případě by bylo dobré, kdyby vynaložili více finančních prostředků a využili služby externího kouče. Tím by mohly být jejich zisky větší, jak u firmy A.

9. Domníváte se, že koučink přináší i negativa?

Pracovník A: Ano přináší. Největším problémem je časová náročnost. Každý koučovaný se učí a zlepšuje individuálním tempem, což u některých zabere spoustu času.

Pracovník B: Nemohu přijít na žádný jiný než jen čas. Ten je bohužel nejcennější a koučování zabere hodně. Pak dochází k problému, že práce stojí a hromadí se.

Pracovník C: Ano z hlediska času. Každý člověk je jiný a jsou případy, kdy nejsou zaměstnanci připraveni a ochotni spolupracovat. Dále bych uvedl i dlouhodobé čekání na zlepšení zaměstnance.

Pracovník D: Myslím si, že je problém naleznout toho správného kouče, který nás bude inspirovat a učit.

Vlastní komentář:

Obě firmy se shodly na názoru, že největší nevýhoda koučinku je čas. Druhým negativem je odlišná doba zlepšení zkušeností u lidí a dokonce i menší ochota o spolupráci při koučování. Zaměstnanec firmy B také uvedl problém se správným výběrem kouče. Vybrat toho správného člověka bývá opravdu důležité. Koučování se nedá ani uspěchat, je důležitá trpělivost a snažit se naslouchat, jak se co nejvíce zdokonalit. Výsledky se projeví po delším čase.

10. Jaký vliv má koučování na Vaši výkonnost na pracovišti?

Pracovník A: Díky externímu kouči získávám nové poznatky, které mohu uplatnit na svém koučování, což velmi pozitivně ovlivňuje mou práci i práci mých zaměstnanců.

Pracovník B: Na mě mělo koučování velký vliv. Získal jsem více zkušeností v práci, hodně jsem se naučil samostatnosti a zvládám více domýšlet svá rozhodování. V osobním životě jsem si dokonce stanovil nějaký cíl, kterého bych chtěl dosáhnout.

Pracovník C: Bohužel mám trochu problém se dostat ke své práci a koučování druhých mě od ní odtrhuje. Není na to dostatek času a zanechává to ve mně pocit stresu.

Pracovník D: Na mě to doposud velký vliv nepřineslo. Změny bych viděl v tom, že mám větší nadhled nad svou prací. Zlepšení zkušeností je jen nepatrné, ale doufám v jejich rozvoji.

Vlastní komentář:

Na každého z dotázaných koučování zanechalo následky. Vedoucí firmy A získává díky externímu kouči další zkušenosti, které uplatňuje pro své koučování. Jeho zaměstnanec uvedl, že koučink měl na něj obrovský vliv. Zlepšil se ve svých zkušenostech, zdokonalil své pracovní nasazení, a dokonce si i stanovil cíl ve svém životě. Naproti tomu v druhé firmě B si vedoucí z koučinku odnáší větší stres, protože nedokáže plnit své běžné pracovní povinnosti. Zaměstnanec druhé firmy zaznamenal pouze lepší nadhled nad prací. Žádný větší vliv koučování v něm nezanechalo.

11. Jak by Vám pomohlo se zlepšit v koučování? / Co byste zlepšili na koučování?

Pracovník A: Osobně si myslím, že by mi pomohlo víc sezení s externím koučem. Možná by i nebylo od věci vyzkoušet skupinové sezení s externími kouči, neboť každý má jiné praktiky jak vést koučování. Určitě by mi to pomohlo pro lepší koučování ostatních.

Pracovník B: Možná by bylo dobré zavést i skupinové koučování, kde bychom se mohli zapojit kolektivně. Navzájem bychom si řekli své poznatky a napomáhali si i mezi sebou.

Pracovník C: Určitě by mi pomohlo, kdybych byl sám koučován. Měl jsem pouze jedno školení a myslím si, že to je strašně málo na odvedení kvalitní práce, co se týče koučování druhých. Kdybych absolvoval více kurzů, určitě by mi to dalo více zkušeností s koučováním.

Pracovník D: Na koučování bych zlepšila asi větší intenzitu. Díky své zkušenosti si myslím, že nejsem dostatečně koučovaná. Kdybych měla možnost, chtěla bych vyzkoušet služby i jiného kouče.

Vlastní komentář:

Každý popsal své zlepšení jiným způsobem. U firmy A manažer popsal, že by rád využil sezení několika externích koučů dohromady. Z hlediska zkušeností by mu to přineslo mnoho informací a dalších poučných věcí. Podřízený by rád vyzkoušel skupinové sezení, které je také efektivní, avšak více finančně náročnější. U firmy B nemá manažer zkušenosti z hlediska koučování, což je velká škoda. Nemůže koučování provádět pomocí svých zkušeností, ale pouze ze svého kurzu, který absolvoval. Dále uvedl jako zlepšení potřebu více času na koučování. Podřízený uvedl, že by uplatnil větší angažovanost v koučování a rád by vyzkoušel jiného kouče. Pro firmu by to bylo efektivnější. Sám manažer by měl být koučován externím koučem, tím by získal zkušenosti z hlediska koučování a napomohlo mu to k efektivnějšímu koučování.

5 Shrnutí a doporučení

Respondenti u firmy A uvedli, že ve firmě převládají dobré vztahy. Bohužel si stěžují na menší komunikativnost s vedením a rádi by zavedli více společných porad. Zaměstnanci by se měli dozvědět, jaké jsou konečné výsledky firmy a jak si stojí v pozici na trhu. Případně by se měli dozvědět, jak se zlepšit, změnit nějaké postupy apod. Manažer by tedy měl přehodnotit svůj způsob přístupu k zaměstnancům a uplatnit alespoň jednou týdně kolektivní poradu. U firmy B pracovník cítí nedůvěru a kontrolu ze strany vedení. Zde se projevují charakteristické znaky protektivního stylu. Vedoucí nedůvěřuje svým podřízeným, ale snaží se s nimi udržovat dobré vztahy. Manažer by měl dát možnost svým pracovníkům, aby měli dostatek času na vykonání svých povinností, které by zvládli sami bez časté kontroly. Zaměstnanci by pak byli v menším stresu a manažer by získal více času pro svou vlastní práci.

Díky motivaci pracovníků se dotazovaní shodli na názoru, že pokud jsou pracovníci motivováni, tak podávají lepší výsledky a více se zapojují do pracovního procesu. Firma A uvedla, že k motivaci využívají finanční benefity, osobní chválu a podíl ze zisku. Z hlediska pohledu zaměstnance je to velmi motivující. Firma B využívá pro motivaci pouze osobní pochvalu, ale ta je pro zaměstnance nedostačující. Můžeme motivovat pracovníka mnoha způsoby, jako bylo zmíněno v kapitole výše (3.1.3 Motivace). Firma B by měla zvážit formy motivace a snažit se je více využívat.

V otázce o pozitivním a dlouhodobém přínosu koučinku se bohužel všichni neshodli na stejném názoru. Firma A uvedla, že je s tímto stylem spokojená. Dosahují dobrých výsledků a bylo vidět, jak dostatečně a efektivně tento styl praktikují. Můžeme si zde všimnout správného rozvoje metody koučinku, který následně vede k dobrým výsledkům. Naproti tomu firmě B nepřináší tento styl velkou efektivitu. Nemají sebemenší snahu rozvíjet činnost koučování a nejsou proto schopni se zdokonalovat a pracovat na efektivnější úrovni.

Největší nevýhodou koučinku všichni uvedli časovou náročnost. Na druhou stranu firma A uvedla pozitivní výsledky, a proto se jim vyplatí vyčkat na změny. Tento styl je založen na dlouhodobém procesu v očekávání na zlepšení zkušeností pracovníků, kteří budou vykonávat efektivnější výsledky. Jako další nevýhodou manažeři uvedli finanční nákladovost. Firma A je ale přesto ochotna do tohoto stylu investovat, protože pomocí něho dosáhla vyššího zisku. Bohužel druhá firma neumí vykonávat efektivně koučovací

styl a tím pádem nedosahují vyšších zisků. Proto je lepší do tohoto stylu investovat více finančních prostředků.

Nejtěžším úkolem je vybrat si správného kouče. U firmy A využívají služby externího kouče pro svého manažera, který pracuje na pozici interního kouče pro ostatní zaměstnance. U firmy B je využíván pouze interní kouč. Ten má úkol koučovat své podřízené a také vykonávat svou práci. Každý kdo koučuje, by měl poznat koučování i na sobě. Tak může nejlépe praktikovat svoje koučování na ostatních. Proto je firma A tím správným příkladem, jak praktikovat koučovací styl. Pokud by firma B chtěla zlepšit praktikování koučování, měla by zvážit služby externího kouče, alespoň na nějakou dobu, i když to bude finančně náročné.

Díky výsledkům výzkumu můžeme říci, že koučink by měl být důrazněji ve firmách prosazován. Mohl by být veden neustále. Pokud se koučovací styl praktikuje efektivně, může firma dosáhnout lepších výsledků. Ty jsou vidět na celkových ziscích firmy a vyšším postavení firmy na trhu. Manažer toho dosáhne hlavně díky svým zaměstnancům, které bude motivovat a zdokonalovat jejich dovednosti pomocí koučovacího stylu. A právě díky motivaci se zlepšují jejich výkony. Motivace je velice důležitá a měla by být využívána co nejvíce. Právě u firmy A vidíme efektivní motivaci, která vede pracovníky ke zlepšení. To znamená, že u správného manažera by nikdy nemělo chybět motivování pracovníků.

6 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na zhodnocení stylu v oblasti vedení, a jak tento styl ovlivňuje řízení firmy. Dále měla zhodnotit, jak dostatečně je styl ovlivňován motivací. Styly jsou popsány z hlediska pozitivních a negativních stránek. Vyskytuje se mnoho autorů, které styly popisují. Dále byla charakterizována role manažera, jenž využívá různé styly při svém vedení. Manažer je ovlivňován při svém vedení mnohými faktory – kulturou, prací, výchovou, zkušenostmi, praxí i tím jaké má své podřízené. Dále pak charakterizujeme, jaký dopad má zvolený styl na pracovníky společně s motivací, která je velice důležitá pro jejich výkon. V závěrečné části je hlavně popsán koučovací styl.

Praktická část byla zaměřena na dvě společnosti, které si chtěly ponechat anonymitu. Tyto společnosti nabízí svým zákazníkům služby. Ve společnosti byly provedeny strukturované rozhovory v rámci kvalitativního výzkumu. Cílem bylo objasnit efektivní styl řízení a motivace pracovníků.

Výsledkem praktické části práce bylo zjištění, jak je vedení podniku ovlivňováno stylem řízení. Pomocí výzkumu se zjistilo, jak efektivní je koučovací styl společně s motivací pracovníků. Pokud se vykonává efektivně, tak přináší dlouhodobé prosperující výsledky a vyplatí se na zlepšení vyčkat i delší dobu. Ve výzkumu se také narazilo na nedostačující vykonávání koučovacího stylu a znázornění, jak je důležitá motivace pracovníků.

Z analýzy odborné literatury je zřejmé, že direktivní, liberální a protektivní styly přinášejí také jistá pozitiva při svém vedení. Převážně ale výsledky výzkumného šetření dokazují, že koučovací styl pomocí motivace přináší dlouhodobé zlepšení při výkonech pracovníků a ziscích firmy. Proto by měl být koučovací styl více praktikován a firmy by měly do koučování více investovat.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

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

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001, s. 99, 154. ISBN 808-58-39458.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 9788024733487.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

KAHLE, Bohuslav. Praktická personalistika: Zaměstnanec - zaměstnavatel - stát : Vztahy - práva - povinnosti. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 32. ISBN 8085605457.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1692-3.

ŠTÝBLO, Jiří. Personální management. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. Základy managementu [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2008 [cit. 2017-03-07]. ISBN 978-80-248-1520-6.

ŠULEŘ, Oldřich. Manažerské techniky 2. Olomouc: Rubico, 1997. Knížka pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-19-9.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-721-9014-8.

WHITMORE, John. Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 29. ISBN 80-7261-101-1.

Internetové zdroje:

Lošťáková, MgA. Olga. 2011. Česká Andragotická Společnost. www.andragogika.info. [Online] 3. 2 2011. [cit. 7. 3. 2017.] Dostupné z WWW: <http://www.andragogika.info/blog/co-je-mentoring-jsem-koucem-nebo-mentorem>

CORTES, Jean Paul. WhatIsCoaching [online]. 2006 [cit. 7.3 2017]. How To UseThe G.R.O.W.Coacing. Dostupné z WWW: <http://www.what-is-coaching.com/grow-coaching-model.html>

Mgr.Ing. Irma Bohoňková, PCC. 2008. www.cesta-k-uspechu.cz. Cesta k úspěchu. [Online] 2008. [cit. 7. 3. 2017.] Dostupné z WWW: <http://www.cestakuspechu.cz/news/ctyri-zakladni-styly-vedeni/>

WHITMORE, Sir John. Performance consultantsinternational [online]. 2011 [cit. 7.3 2017]. The GROW Model. Dostupné z WWW: <http://performanceconsultants.com/header-coaching/the-grow-model>

Manažerské role - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 07. 03. 2017].
Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/manazerske-role>

Manažer | Chovani.eu. Společenské chování, komunikace, cestování, stolování |
Chovani.eu [online]. Copyright © [cit. 07. 03. 2017]. Dostupné z WWW:
<http://www.chovani.eu/manazer/c374>

GROW aneb 4 snadné kroky, jak se vybičovat k lepším výsledkům - BusinessVize.cz.
Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 07. 03.
2017]. Dostupné z WWW: <http://www.businessvize.cz/vedeni-lidi/grow-aneb-4-snadne-kroky-jak-se-vybicovat-k-lepsim-vysledkum>

8 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Manažerská mřížka GRID	17
--	----