

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Teorie leadershipu ve finančně poradenské společnosti

Veronika Kadlecová

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veronika Kadlecová

Podnikání a administrativa

Název práce

Teorie leadershipu ve finančně poradenské společnosti

Název anglicky

Leadership theory in a financial consulting company

Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení role leadera ve finančně poradenské společnosti a vypracování doporučení vedoucích ke zvýšení dopadů leadershipu v dané společnosti.

Metodika

V práci budou použity teoretické a empirické metody poznání a budou použity vybrané metody dotazování.

Doporučený rozsah práce

30-50

Klíčová slova

leadership, leader, teorie leadershipu, situační teorie, kontingenční teorie, transakční vedení, transformační vedení, základní faktory osobnosti

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- COVEY, S R. – LISA, A. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-403-5.
- FULMER, R M. – BLEAK, J. *The leadership advantage : how the best companies are developing their talent to pave the way for future success*. New York: Amacom, 2008. ISBN 978-0814409251.
- MARQUARDT, M. – *Leading with Questions: How Leaders Find the Right Solutions by Knowing What to Ask*. Jossey-Bass Inc Pub (US), 2014. ISBN 9781118658130
- MAXWELL, J C. *5 úrovní leadershipu : prověřené kroky jak maximalizovat váš potenciál*. Praha: Dobrovský, 2012. ISBN 978-80-7306-497-6.
- MÜHLFEIT, J. – COSTI, M. – JUREK, V. *Pozitivní leader : jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. V Brně: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.
- OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem : leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1726-3.
- PINTO, J K. – KHARBANDA, O P. *Successful project managers : leading your team to success*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1995. ISBN 0442019521.
- PROCHÁZKA, J. – VACULÍK, M. – SMUTNÝ, P. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.
- YEMM, G – *FT Essential Guide to Leading Your Team : How to Set Goals, Measure Performance and Reward Talent*. Pearson Education Limited, 2012. ISBN 9780273772422
-

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Švecová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 26. 10. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 02. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15. 3. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Janě Švecové, Ph.D. za její čas, trpělivost a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří vyplnili dotazníky k praktické části, zejména manažerům z ředitelství Davida Kundera. V neposlední řadě bych ráda poděkovala Zdeňce Zemánkové, díky které jsem získala zkušenosti a dovednosti v praxi, jež jsem mohla využít při psaní bakalářské práce.

Teorie leadershipu ve finančně poradenské společnosti

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce je vymezení role leadera a předložení doporučení ke zvýšení jejich efektivity ve finančně poradenské společnosti. Teoretická část obsahuje definici a historický vývoj leadershipu. Vymezuje styly vedení a teorie vůdcovství. Dále definuje pojem leader jako takový, zkoumá rozdíl mezi managementem a leadershipem a zabývá se také formami výsledku jednání, které řadíme do šesti paradigmat. Tato paradigmata jsou využívána nejen v jednání s lidmi, ale zároveň jako životní postoje. Teoretické část také pracuje s pojmem motivace, kterou musí leader ovládat. Termín motivace je v práci definován a dále je s ním pracováno v praktické části, zejména v doporučeních. V teoretické části bakalářské práce je popsán přístup k měřitelnosti efektivity leadera, který je použit i v části praktické. Hodnocení leaderů proběhlo ve společnosti Partners Financial Services, a.s. a vychází z kvantitativního výzkumu. Pro získání dat byla využita metoda dotazování ve formě dotazníků, které obsahovaly otevřené otázky. Výběrový soubor tvořil 90 respondentů. Hodnocení efektivity leaderů bylo provedeno pomocí dvou přístupů, aby byly výsledky co nejobjektivnější – sebehodnocení (leadership self-efficacy) a hodnocení od členů týmu (leadership emergence). Na základě výsledků dotazníkového šetření vznikla doporučení, připomínky a postřehy pro leadery, co ve svém týmu zlepšit, co změnit, ale také co například ponechat, aby byli co nejefektivnější ve vedení lidí.

Klíčová slova: leadership, teorie leadershipu, leader, výhra - výhra, Big Five, situační teorie, kontingenční teorie, transakční vedení, transformační vedení, motivace, styly vedení

Leadership theory in a financial consulting company

Abstract

The subject of the bachelor's thesis is to define leader's role and create recommendations to increase their financial consulting company's effectiveness. The theoretical part contains the definition of leadership, its historical development and describes the styles and theories of leadership. Furthermore, the theoretical part defines who the leader is, the difference between management and leadership and the forms of negotiations. These outcomes can be classified into six paradigms, which are used not only in dealing with people, but also as life attitudes. The concept of motivation, that the leader must master is describes in the theoretical part and is further used in the practical part, especially in the recommendation section. Moreover, the theoretical part describes how to measure the leader's effectiveness, which is also used in the practical part. The leaders were evaluated in a company named Partners Financial Service, a.s. The evaluation was based on quantitative research. To obtain data, the method of questioning in the form of questionnaires that contained open questions was used. The sample consisted of 90 respondents. The evaluation of leader's effectiveness was demonstrated using two criteria to make the results as objective as possible – leadership self-efficacy and team member's assesment (leadership emergence). Conclusions of the questionnaire survey formed recommendations, comments, and observations for the leaders on what to improve within their team, what to change, but also what to keep unchanged to be as effective as possible in the people leadership.

Keywords: leadership, leadership theory, leader, win-win, Big Five, situational theory, contingency theory, transformational leadership, transactional leadership, motivation, leadership styles

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika	10
3 Teoretická východiska	11
3.1 Leadership.....	11
3.2 Management vs. Leadership.....	12
3.3 LEADER.....	14
3.4 Špatný vůdce	15
3.5 Historický vývoj leadershipu	16
3.6 Klasické teorie leadershipu	17
3.7 Styly vedení.....	19
3.8 Pětifaktorový model osobnosti.....	20
3.9 Výhra - výhra	22
3.10 Motivace.....	24
3.11 Vnitřní prostředí	27
3.12 Měřitelnost efektivity leadershipu neboli hodnocení leadera	28
4 Vlastní práce	30
4.1 Představení společnosti	30
4.2 Měřitelnost efektivity ve společnosti PFS a.s.	30
4.3 Struktura společnosti.....	31
4.4 Dotazníkové šetření.....	33
4.4.1. Dotazník pro leadery.....	34
4.4.2. Dotazník pro spolupracovníky (členy týmů)	34
4.5 Stavba otázek	40
4.6 Doporučení leaderům	41
5 Závěr	44
6 Seznam použitých zdrojů	45
6.1 Odborná literatura	45
6.2 Internetové a ostatní zdroje	47
7 Seznam tabulek	48
8 Seznam obrázků	48

1 Úvod

Leadership, nebo také vůdcovství, je tématem, které se stále rozvíjí, diskutuje, zkoumá a popisuje. Leadershipem se stále více dostává i do odborných publikací a knih. Stejně tak odkazy spojené s leadershipem či využití tohoto termínu jako klíčového slova se objevuje čím dál tím častěji, proto je téma leadershipu považováno za jedno z nejdiskutovanějších v posledních letech. Dle Procházky, Vaculíka a Smutného (2013, s. 12) se po zadání slova „leadership“ do vyhledávače Google v roce 2013 objevilo více než 459 milionů odkazů. Nyní pokud zadáte do vyhledávače Google slovo „leadership“ objeví se přes 3 miliardy odkazů, což je jasným důkazem, že zájem o toto téma skokově roste. V posledních letech také společnosti a firmy projevují rostoucí zájem o leadership, protože ovlivňuje nejenom pracovní život, ale také soukromí.

Pojem leadership můžeme definovat jako vedení lidí za účelem získání co nejlepšího výsledku. Přesná definice neexistuje a je spousta teorií, co leadership je. Pro každého leadera se vysvětlení pojmu leadership liší. V teoretické části se objevuje několik nejznámějších teorií. Technicky vzato každý leader má svojí teorii leadershipu, která se odráží v jeho chování a stylu vedení lidí.

Praktická část je zaměřena na pracovníky ve vedoucích pozicích finančně poradenské společnosti, konkrétně společnost Partners Financial Services, a.s., která je založena na leadershipu. Leaderi společnosti byli osloveni k vyplnění dotazníků s cílem zpětné vazby pro zlepšení jejich práce. Primárním cílem je zhodnocení role leadera ve finančně poradenské společnosti a vypracování doporučení ke zvýšení dopadu leadershipu v této společnosti.

Bakalářská práce je zaměřena na čtenáře, kteří se zajímají o leadership, dále pro lidi ve vedoucích a manažerských pozicích, kteří by mohli najít prostor pro jejich zlepšení ve vedení lidí. Téma teorie leadershipu ve finančně poradenské společnosti jsem si zvolila z důvodu své dlouholeté spolupráce se společností Partners Financial Services, a.s. a také z hlediska osobního zájmu ohledně zapracování doporučení pro zlepšení leadershipu ve společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení role leadera ve finančně poradenské společnosti a doporučení leaderům pro zlepšení leadershipu společnosti. Pro práci na výzkumu je potřeba zpracovat a definovat pojmy, které souvisí s leadershipem. Pro výzkumnou část je zásadní definovat si měřitelnost efektivity, ale také to, jakými metodami se bude efektivita hodnotit.

2.2 Metodika

V bakalářské práci je využit kvantitativní výzkum, který je založen na empirickém poznání. K tomuto výzkumu jsou využita numerická data. Pro sběr dat posloužila metoda dotazování čili písemná forma standardizovaného rozhovoru provedena pomocí dotazníků, které jsou tvořeny z vhodně zvolených otevřených otázek. Výhodou dotazníků je časová a finanční nenáročnost, lehká možnost distribuce na dálku a zaručení anonymity respondentům. Nevýhodou je riziko nízké návratnosti dotazníků a je zde možnost negativního vlivu vnějších aspektů. Jednou z dalších nevýhod dotazníkového šetření je například nemožnost reagovat na odpovědi a získat tak podrobnější a detailnější data od dotazovaných respondentů. Výběrový vzorek respondentů pro bakalářskou práci tvoří leaderi ze společnosti Partners Financial Services, a.s. a jejich spolupracovníci. Respondenti byli osloveni pomocí e-mailů, které obsahovaly důvod vyplnění dotazníků a odkaz na dotazníky. Na základě odpovědí z dotazníků jsou následně vyvozena doporučení pro leadery.

3 Teoretická východiska

3.1 Leadership

Leadership (česky vůdcovství) pojmáme jako styl vedení lidí, kdy skupina lidí má společný cíl a vizi. Je nenahraditelnou částí v oblasti psychologie, psychologie práce, organizačního chování, managementu, personalistiky a dalších. Leader se stará přednostně o úspěch lidí, motivuje je a podporuje. Udává směr, ve kterém ho ostatní následují. Leader je vzorem a inspirací pro ostatní. V podstatě je to někdo, kdo interpretuje určitou situaci a ostatní se s touto interpretací ztotožňují a následují daného člověka. Daný cíl následovníkům musí dávat smysl. Pokud si v dané situaci najdou smysl a pochopení, je pro ně mnohem snazší dělat dílčí úkoly k dosažení cíle. (Steigauf, 2011, s. 13-14)

Teorie leadershipu – definice

Definice leadershipu se vyvíjí již více než půl století a je pro mnohé stále velice diskutovaným tématem. Níže jsou uvedeny příklady definicí leadershipu, jak na něj pohlížejí uznávaní autoři.

„Základ úspěšného leadershipu tkví v práci s posláním - v jeho definici a jasné a pravidelné komunikaci. Lídr stanovuje cíle, volí priority, určuje a udržuje standardy.“ - P. F. Drucker
(Pilařová, 2016, s. 66)

„Umění vést spočívá v tom, že dokážeme přimět lidi, aby nás následovali, i když to není jejich povinnost.“ - John C. Maxwell (Pilařová, 2016, s. 89)

„Leadership znamená hovořit s druhými o jejich hodnotě a potenciálu tak jasně, až si je začnou sami uvědomovat.“ - Stephen R. Covey (FranklinCovey.cz)

„Umění být dobrým vůdcem spočívá ve schopnosti přimět někoho jiného, aby to, co chcete, udělal proto, že to chce on sám.“ - Dwight D. Eisenhower (Savage, Ziglar, 1995, s. 31)

V rámci co nejefektivnějšího leadershipu se zaměřujeme spíše na jedince a na jeho potřeby. Přistupujeme ke každému člověku jiným způsobem, protože každý člověk je jiná osobnost a potřebuje odlišný přístup. Podstatou je osobní přístup, zde nelze hledat univerzální

kroky, jak vést lidi, ale existují obecná pravidla, dle kterých se můžeme řídit, jak být správným leaderem.

3.2 Management vs. Leadership

Podle P. F. Druckera, amerického filosofa managementu, ekonoma a autora mnoha knih, můžeme definovat rozdíl takto: „*Management je dělat věci správně. Leadership znamená dělat správné věci.*“ (Pilařová, 2016, s. 5)

Primární rozdíl mezi managementem a leadershipem spočívá v tom, že manažer řídí a leader vede. Mnohdy se stane, že se role osob zamění. Zároveň se ale nevyklučuje, že leader nemůže být současně manažerem a naopak. Jak je výše zmíněno leadership se dá definovat jako vedení a management jako řízení. Abychom s pojmy mohli pracovat dále, musíme si vysvětlit, co znamenají.

Dle Armstronga (2008, s. 28) jsou definice těchto pojmů následující:

- Vedení – podstatou vedení je docílit toho, aby lidé leadera následovali. Leader se jim snaží být inspirací a probouzí v nich motivaci k docílení co nejlepších výsledků.
- Řízení – lidé jsou prostředkem pro docílení toho, co je potřeba udělat, proto jsou považováni za zdroj pro manažery k zajištění splnění úkolu.

Ve finále jsou manažeři ti, kteří jsou zodpovědní za to, jak a jestli byl úkol splněn. Armstrong (2008, s. 16) definici cituje jako: „*Rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.*“

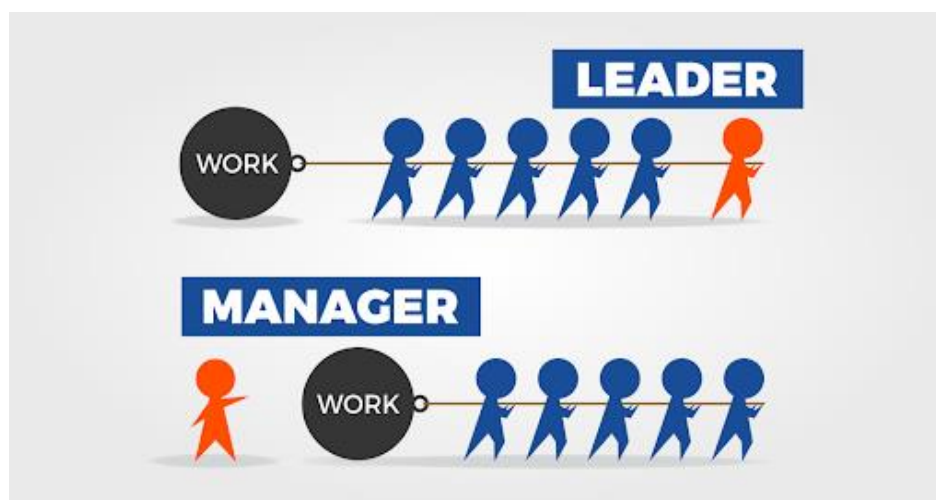
Na základě těchto definic můžeme rozpoznat rozdíly mezi vedením a řízením. Člověk, který vede, je zaměřen na lidi a na jejich rozvoj. Člověk, který řídí, tak deleguje, plánuje a kontroluje.

Manažerem je tedy člověk, který rozděljuje úkoly svým spolupracovníkům nebo podřízeným. Spolupracovníci či podřízení neplní tento úkol vždy dobrovolně, popř. se smyslem pro zábavu či hlubší seberealizace, ale z důvodu vidiny finančního

ohodnocení po splnění úkolu. Podřízení nemají s manažerem stejný cíl. Manažer má za cíl splnit úkol, který přerozdělí lidem pod sebou a ti plní dílčí úkoly k tomu, aby se splnil jeden velký cíl. Zastává většinou vedoucí pozice v korporacích. V případě vrcholného managementu může mít pod sebou i stovky lidí. (Blažek, 2014, s. 27-31)

Naopak leader se snaží svoje spolupracovníky motivovat, jde jim příkladem, snaží se je inspirovat. Mají společný cíl a vizi, toho se společně snaží dosáhnout. Podle Radcliffa (2012, s. 35-38) nemusíte mít jako úspěšný leader vysoké IQ, postačí, když po něčem opravdu toužíte, máte ambice a jasně definovaný cíl nebo vizi, na kterých vám opravdu záleží. Znázornění rozdílu mezi manažerem a leaderem je na obrázku níže (Obrázek 1).

Obrázek 1: Zobrazení rozdílu mezi leaderem (nahore) a manažerem (dole)



Zdroj: Jobberman.com, 2018

3.3 LEADER

Leader neboli vůdce je nástrojem leadershipu. Spoustu teorií a výzkumů se snaží definovat charakteristiky leadera či stanovit přesnou charakteristiku toho, kdo je leader. Každý výzkum přináší další a další vlastnosti, které se liší od původních definovaných charakteristik leadera. Obecně je těžké říci jaké vlastnosti a rysy by měl mít leader. Nelze tedy pevně stanovit, jaký by měl „správný“ leader být.

Steigauf (2011, s. 239) stanovil dovednosti, které by měl leader ovládat.

Jak:

- naslouchat
- zpracovávat informace
- odesílat
- být iniciátor
- plánovat
- řídit čas
- dělat pracovní setkání
- stanovovat standardy
- delegovat
- kontrolovat
- udržovat dobrou úroveň výkonu
- poskytovat korigující a konstruktivní zpětnou vazbu
- odměňovat jednotlivce
- potrestat
- radit
- využít hodnocení ke zlepšení výkonu
- kontrolovat týmovou výkonnost
- poskytovat zpětnou vazbu týmem
- používat týmové odměny
- motivovat
- vytvářet vítězný přístup
- provádět supervizi
- položit správné otázky.

3.4 Špatný vůdce

V historii nalezneme mnoho velmi dobrých vůdců, kteří měli svou vizi a mnoho úspěšných následovníků. Zářným příkladem výjimečného leadera, který uměl strhnout lidi pro svůj cíl a dodat jim k tomu nadšení, byl Adolf Hitler. Bohužel tyto své schopnosti využíval pro velmi špatné úmysly. Zneužil své moci. Pokud se na to podíváme zpětně, jeho styl vedení dopadl katastrofálně. Uměl lidi naprosto zmanipulovat, využít své moci a veškerých prostředků, aby dosáhl svého cíle. Na tomto příkladu můžeme sledovat špatně využitý, až zneužitý leadership. (Maser, 2014, s. 77-79) Keltner (2016, s. 25) ve své knize popisuje Hitlerovo vůdcovství jako „*moc zaměněnou za bezohledné násilí páchané neblaze proslulým diktátorem*“.

Keltner (2016, s. 17) definuje moc jako „*schopnost měnit svět tím, že ovlivníte status druhých*“. Dále Keltner pojem status popisuje následovně: „*Vážnost, kterou požíváte od ostatních lidí ve své sociální síti, úcta, kterou vám projevují. Status bývá často spojen s mocí, ale nemusí tomu tak být vždy.*“ (2016, s. 17)

Sokol (2015, s. 56) pojem moc z širokého hlediska definuje takto: „*Moc je tak předem naprogramovaný konflikt, a naléhavým úkolem myšlení o společnosti musí tedy být, jak toto nebezpečí omezit, nebo dokonce vyloučit.*“

Podle Keltnera (2016, s. 87) jsme geneticky naprogramováni toužit po moci. Podstatou trvalé moci je opravdový zájem o druhé. Čím více zájem o lidi klesá, tím více se dostáváme k tenké hranici od zneužití moci. Jakmile dosáhneme bodu, kdy moc zneužíváme, začneme se chovat sobecky a sebestředně, zájem o druhé upadá a už je zájem jen o naši osobu, ztrácíme empatii, úctu a zdvořilost. Zneužití moci má obrovské dopady na okolí. Lidé v okolí se cítí stresovaní, zahanbení a mají obavy – mají pocit bezmoci. Studie prokazují, že pocit bezmoci zhoršuje zdravotní stav. (Keltner, 2016, s. 135)

3.5 Historický vývoj leadershipu

Jako první moderní přístup k teorii leadershipu přiřazujeme teorii rysů neboli rysovou teorii (*Trait theories*). Tato teorie vznikala a byla publikována mezi 20. a 40. léty. V teorii rysů je základ v hledání obecných charakteristik člověka, který se může stát leaderem. (Pilařová, 2016, s. 332-336)

Následovala teorie chování leaderů, která se vyvíjela mezi 40. až 60. léty. Tato teorie popisovala styly vedení leaderů. Mezi nejzákladnější rozdělení vedení patří autoritativní, demokratický, liberální a participativní přístup. (Steigauf, 2011, s. 181-188)

Od šedesátých let se začal rozvíjet funkční přístup leadera. Studie se zabývala potřebami. Vymezila tři základní potřeby – společného cíle, týmu a jednotlivce.

Od šedesátých do devadesátých let se studie přesunuly na zkoumání vedení – situační nebo kontingenční teorie. Zaměřují se na to, jak by se měl leader rozhodovat. (Armstrong, 2008, s. 29)

Na konci 20. století se objevují nové teorie vedení, které jsou zaměřeny na transakční a transformační vedení. Teorie popisují uspokojení vyšších potřeb pracovníků. (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s. 188-192)

3.6 Klasické teorie leadershipu

1. Teorie velkého muže („The great man“ theory)

Zakladatelem Teorie velkého muže je Thomas Carlyle. Dle Friče (2008, s. 62) Thomas Carlyle vychází z historických událostí, kdy se vůdčí osobnosti jako vůdci narodili a jsou k tomu předurčení. Teorie je opřena o to, že velcí vůdci se lišili charismatem, vizí a myšlením od ostatních, a to se projevilo v době, kdy bylo potřeba vůdce, např. války. S tím souvisí i pozorování chování velkých vůdců jako je Hitler, Eisenhower, Churchill nebo Mussolini.

2. Teorie osobnostních rysů

Teorie osobnostních rysů stejně jako Teorie velkého muže vychází z předpokladu, že člověk se jako vůdce narodí. Je to teorie, která určuje rysy, podle kterých se dá určit a vyzorovat, kdo má predispozice být vůdcem. Pilařová (2016, s. 332) zmiňuje hlavní rysy vůdců podle teorie rysů - dominance, sebedůvěra a emocionální kontrola.

3. Kontingenční teorie

Dle Pilařové (2016, s. 27) zakladatelé této teorie Tom Burns a George MacPherson Stalker vyvracejí, že je pouze jeden správný způsob vedení. Přišli s tím, že různé způsoby vedení používáme v různých situacích. To znamená, že leader by měl přizpůsobit své vedení určité situaci.

4. Situační teorie

Situační teorie je velice podobná kontingenční teorii, způsob vedení se vybírá podle aktuální situace a dalších aspektů neboli proměnných. Na rozdíl od kontingenční teorie, kde je styl vedení poměrně stálý, u situační teorie musí být leader schopen vyhodnotit situaci a změnit styl vedení. Manažer by tedy měl mít zvládnutou škálu stylů vedení, aby dokázal adaptovat styl vedení pro každou situaci. Za proměnné bereme náladu, stres, pracovní prostředí nebo míru schopností a dovedností týmu. (Steigauf, 2011, s. 190)

5. Behaviorální teorie

Behaviorální teorie vyvrací Teorii velkého muže a Teorii osobnostních rysů. Předpokládá tedy, že vůdcem se člověk stává sebevzděláním a učením se. Podle Steigaufa (2011, s. 168) se chování leadera rozděluje na úkolové chování a vztahové chování. Úkolové chování je založené na tom, jak vůdce práci dělá a jak se u toho chová. Vztahové chování vůdce je popsáno jako chování ke svým spolupracovníkům, to je založeno na vztahu, který k těmto spolupracovníkům leader má.

6. Participativní teorie

Participativní teorie spočívá v podpoře podřízených k aktivitě a částečnému podílu na rozhodování. Nejlépe funguje v prostředí, kde jsou podřízení správně motivováni. Probíhá formou konzultací. Na finálním výsledku se podílí celý tým. (Steigauf, 2011, s. 188)

7. Transakční teorie

Transakční teorie spočívá v tom, že podřízení mají jasně daný úkol od nadřízeného, který musí splnit. Mezi podřízeným a nadřízeným je uzavřený obchod, kdy nadřízený očekává splnění úkolu a za to podřízený očekává odměnu. Motivací podřízených docílí splnění práce. Odměny mohou být např. ve formě peněz nebo kariérního postupu. (Pilařová, 2016, s. 365-366)

8. Transformační teorie

Transformační teorie je stejně jako transakční založena na motivaci. Rozdíl je v tom, že transformační teorie se zaměřuje na vnitřní motivaci podřízeného. Podstatou je, že leader jde příkladem a ostatní ho přirozeně následují. Odměnou pro podřízeného je seberealizace, vnitřní rozvoj a posun. Transformační teorie je nejčastěji uplatňována na lidech, kteří mají vize a ambice. (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s. 188-192)

3.7 Styly vedení

„Váš způsob vedení je projevem vaší skutečné osobnosti. Je to ta nejosobnější věc na světě z toho prostého důvodu, že jste to zkrátka vy.“ – Vikomt William J. Slim, polní maršál britského vojska (Mühlfeit, 2017, s. 24)

Klíčem každého podniku či firmy je vedení nebo řízení. Styl vedení lze pojmut jako způsob chování manažera ke svým spolupracovníkům na nižších pozicích, než je on sám. Jedná se o způsob, jakým je vede, řídí a jedná s nimi. Na úspěšné vedení má velký vliv vztah, pokora a respekt mezi manažery a spolupracovníky. Úkolem vedoucích pracovníků je stále víc a víc snažit se zapojovat spolupracovníky, přijímat jejich názory a uvážit je. (Lojda, 2011, str. 480)

Styly vedení jsou rozděleny podle toho, jak velký prostor dává manažer spolupracovníkům. Základní rozdělení obsahuje 4 styly vedení.

1. Direktivní (autoritativní) styl vedení

Direktivní styl vedení je charakteristický příkazy a rozkazy. Ten, kdo vede direktivním stylem, nedává prostor ostatním a v podstatě rozhoduje za ně. Často je komunikace vedena jednostranně. Zadáni úkolů, do kdy se mají splnit. Následně leader kontroluje, jakým stylem byly úkoly splněny a zda byly splněny včas. *„Tento styl je nejvhodnější, když podřízení mají vysoký commitment, ale nejnižší kompetenci.“ (Steigauf, 2011, s. 181)* (*commitment = závazek*)

2. Demokratický styl vedení

Vedoucí osoba kooperuje s členy týmu a dává jim prostor k tomu, aby se vyjádřili. Názory týmu si vyslechne, zhodnotí, ale v konečně fázi je vedoucí ten, kdo rozhodne. *„Demokratičtí vůdci v podstatě vidí sebe spíše jako průvodce než jako řídící. Poskytují rady druhým, ale ne s úmyslem je změnit. Pro demokratického vůdce je důležité pomoci každému podřízenému dosáhnout osobní cíle“ (Steigauf, 2011, s. 171)*

3. Liberální styl vedení

Vedoucí přenechává veškerou odpovědnost členům týmu a nechává jim „volné otěže“, v praxi to znamená, že mají veškerou důvěru svého vedení. Leaderi, kteří vedou tímto stylem, ignorují práci svých podřízených a nejeví o ně žádný zájem. Vedoucí nemá žádný vliv na členy týmu. (Steigauf, 2011, s. 172)

4. Participativní styl vedení

Vedoucí z dálky pozoruje celý tým, nechává je, aby se projevili a aby projevili svůj názor. Po celou dobu do výměny názorů členů týmu nezasahuje a svůj názor vysloví až na konci. Komunikace probíhá ve formě konzultací a předkládání návrhů. Nechává členy týmu splnit si úkoly podle jejich nejlepšího uvážení a poté splnění úkolu zhodnotí. (Steigauf, 2011, s. 188)

3.8 Pětifaktorový model osobnosti

V roce 1995 vyšel článek „Buddy, Can you paradigm?“ od Pierce J. Howarda a Jane M. Howardové, díky kterému se o model Big Five začalo zajímat více lidí z oblasti výzkumu. Od té doby se začali výzkumníci shodovat, že existuje 5 obecných charakteristických rysů, které má každý člověk. Jsou do určité míry vrozené a časově neměnné. Pro model Big Five se také používá název pětifaktorový model osobnosti. (paradigmpersonality.com, 1995)

Model Big Five tvoří 5 obecných rysů osobnosti:

1. Extraverze

Tento rys popisuje míru extraverze či introverze. Extrovertní lidé vyhledávají společnost ostatních lidí, rádi se seznamují, nemají problém vystoupit z komfortní zóny. Na druhou stranu introverti jsou rádi sami, nerádi se seznamují a raději se drží mimo společenské skupiny. (Hřebíčková, 2011, s. 100)

2. Přívětivost

Rys založený především na empatii jedince, ochotě pomoci druhým. Respekt k ostatním a jejich názorům. Opačným rysem je člověk, který netoleruje názory ostatních lidí a má jen své zájmy. (Hřebíčková, 2011, s. 103-104)

3. Svědomitost

Svědomitost popisuje způsob, jakým člověk plní úkoly. Jakým stylem k nim přistupuje. Zda je plní tak, aby byly dotažené do konce, aby byly hotové včas. Na svědomitého člověka se můžeme spolehnout, že úkol splní na maximum svého úsilí. (Hřebíčková, 2011, s. 104-105)

4. Emocionální stabilita

Charakterizuje, do jaké míry je člověk stabilní nebo labilní. Člověk labilní se snadno emocionálně zhroutí pod tíhou stresu, naopak emocionální stabilita značí člověka klidného, který zvládá stresové situace a je bezstarostný. Může působit „chladně“, protože nedává příliš najevo své emoce. (Hřebíčková, 2011, s. 99-100)

5. Otevřenost vůči nové zkušenosti

Popisuje, do jaké míry je určitý člověk ochotný získávat a poznávat nové zkušenosti. Opakem je člověk, který nemá rád změny, upřednostňuje stereotyp. Zpravidla jde o člověka spíše konzervativnějšího. (Hřebíčková, 2011, s. 102-103)

Big Five jsou určité předpoklady, jaké rysy by měl mít efektivní leader s pozitivním přístupem. Leader, který chce vycházet z modelu Big Five, by se měl snažit dosáhnout maxima v každé z oblastí. Z dlouhodobých průzkumů vyplývá, že model Big Five spíše poukazuje na to, jaký by měl být efektivní leader, jak okolí vnímá správného leadera, to ale ovšem neurčuje míru úspěšnosti a výkonnosti leadera na jeho pozici. (Hřebíčková, 2011, s. 189)

3.9 Výhra - výhra

Obecně by se správní leaderi měli snažit jednat se svými spolupracovníky principem výhra - výhra (win - win), tedy aby obě strany byly spokojené. Leader něco získá, spolupracovník něco získá. Nikdy by neměl leader jednat pouze ve svůj prospěch. Princip vedení lidí výhra - výhra nefunguje pouze v leadershipu. Měli bychom se ho naučit využívat jak v osobním životě, tak v tom pracovním. (Covey, 2014, s. 212)

„Zlaté pravidlo lidského chování „Co sám nechceš, nečiň druhému“

máme uloženo ve své paměti;

zbyvá jediné – také tak žít.“ - Edwin Markham (Covey, 2014, s. 212)

Setkáváme se s šesti různými předpoklady lidských interakcí. Jak sám Edwin Markham řekl, podstatou není se tyto techniky učit, ale řídit se jimi. (Covey, 2014, s. 213)

6 pravidel spolupráce

- | | |
|-------------------|------------------------------------|
| 1. výhra – výhra | 4. prohra – prohra |
| 2. výhra – prohra | 5. výhra |
| 3. prohra – výhra | 6. výhra – výhra nebo žádná dohoda |

1. Výhra – výhra

Jak již bylo zmíněno, je nejideálnějším výsledkem dohody. Podporuje následnou spolupráci, nikoliv soupeření. Obě strany jsou spokojené, mají tedy dále chuť daný úkol realizovat a postupně se dopracovat ke společnému cíli.

„Uvažování výhra – výhra vychází z paradigmatu hojnosti, z představy, že úspěch jednoho člověka neznamená neúspěch druhého nebo není dosažen na úkor někoho jiného. Uvažování způsobem výhra – výhra znamená neztrácet víru, že existuje třetí alternativa. Znamená neuvažovat stylem „buď bude po mém, nebo po tvém“. Je to jiný, lepší způsob hledání řešení.“ – (Covey, 2014, s. 214)

2. Výhra – prohra

Nevědomky v nás tento princip budují už rodiče, když jsme malí tím, že nás srovnávají s jinými dětmi a my máme touhu soupeřit, touhu vyhrát. Touhu vyhrát nad ostatními v nás podporuje srovnávání s jinými jedinci. S principem výhra – prohra se často setkáváme u autoritativních leaderů, u kterých je to přední vlastnost. Často k tomu využívají svoji moc, majetek či osobnost. Typickým pro princip výhra – prohra je například sport. Sport je jasnou ukázkou toho, kdo je vítěz a poražený. My si musíme uvědomit, že rolí leadera není s ostatními soupeřit, kdo je lepší, ale být s ním v synergii. Jeho neúspěch je i naše prohra. Naopak jeho úspěch je také naše výhra. (Covey, 2014, s. 214-216)

3. Prohra – výhra

Prohra – výhra vychází především z nízkého sebevědomí jedince, vzdávají předem boj jako prohraný. Chybí jim ambice, cíl. Nevyužívají svůj potenciál, protože jsou nastaveni tak, že žádný potenciál nemají a nic nedokážou. (Covey, 2014, s. 216-217)

4. Prohra – prohra

Výsledek prohra – prohra nastává v situaci, kdy se proti sobě sejdou lidé, kteří mají nastavené myšlení v principu výhra – prohra. V tomto případě ani jeden nechce ustoupit ze svých nároků, ani jeden z nich nechce prohrát. V principu prohra – prohra nejsou zaměřeni na výsledek, ale na svého soupeře. Obětovali by cokoliv, jen aby ho porazili, nýbrž aby dosáhli výsledku, který chtějí.

„Jestliže nikdo nikdy nevyhraje, prohrát není nakonec možná až tak hrozné.“, (Covey, 2014, s. 217)

5. Výhra

Paradigma výhra především dominuje u lidí, kteří jsou zaměřeni na výsledek a nic jiného okolo je nezajímá. Z dlouhodobého hlediska to není správná volba jednání. (Covey, 2014, s. 217)

6. Výhra – výhra nebo žádná dohoda

Poslední možností je výhra – výhra nebo žádná dohoda. Z mého pohledu je to nejlepší řešení. Buď se dohodneme tak, aby byly spokojené obě strany, nebo z dohody sejde. S touto možností ale musíme počítat ještě předtím, aby nevznikla falešná očekávání. Nesmíme se bát říct ne, pokud tím nezíská ani jedna ze stran.

Pokud je naše myšlení nastaveno na principu výhra – výhra, můžeme tím získat mnohem víc než ono „vítězství“. Budujeme si tím vztahy, náš charakter, ale především dlouhodobou spolupráci založenou na oboustranné spokojenosti. (Covey, 2014, s. 220-222)

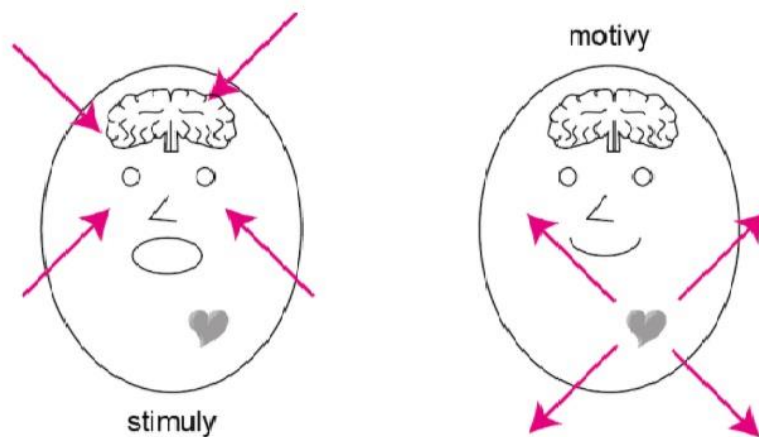
3.10 Motivace

Jak je již v práci výše zmíněno, motivace je jednou z věcí, kterou musí leader ovládat, aby ho lidé následovali a viděli smysl v tom, co dělají. Proto je tato část práce zaměřena i na motivaci, jakožto hybatele lidské činnosti. Součástí je definování tohoto pojmu, ale i vysvětlení důležitosti motivace při aktivizaci jedince pro práci.

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování.“ (Plamínek, 2015, s. 30)

Motivace je vnitřní popud, který pohání spolupracovníky ke splnění cíle. K motivaci pracovníků by měl přispívat především jejich nadřízený či manažer. Motivovaní pracovníci dosahují lepších výsledků v práci, nedělají chyby a pracují s větším nadšením a úsilím. Cíle dosahujeme buď pomocí vnějších podnětů (stimulů) nebo vnitřních motivů (viz Obrázek 2), přičemž se doplňují a společně působí mnohem silněji a efektivněji. Motivaci rozdělujeme na vnitřní a vnější. Pokud se bavíme o vnitřní motivaci, jedná se o vnitřní motivy, co doopravdy člověk chce a proč danou věc dělá (cíle, plány). Vnější motivaci ovlivňuje například pracovní prostředí, ostatní spolupracovníci, ale i roční období. Úkolem leadera je zjistit, která věc na podřízené nejvíce působí, tzn. zjistit jejich motivy. Nesprávná motivace může spolupracovníkům způsobovat stres, strach nebo pocit úzkosti. (Plamínek, 2015, s. 34-38)

Obrázek 2: Rozdíl mezi stimuly a motivy



Zdroj: Plamínek, 2015, s. 34

Plamínek (2015, s. 34-38) popisuje stimulaci jako proces, pokud dáváme, ostatní produkují to, co po nich požadujeme. Například pokud dáváme podřízeným výplatu, tak oni pracují. V případě, že na svém bankovním účtu nenajdou výplatu, pravděpodobně pracovat přestanou. „*Práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.*“ (Plamínek, 2016, s. 34)

V případě motivů člověk pracuje, protože ho práce baví a vidí v ní přínos – pro sebe, ale i pro společnost. Nepracuje jen pro odměnu (např. výplata). Získání skutečných motivů člověka je složitější proces na dlouhou trať. Motivy jsou poháněny potřebami, které spadají do základních motivů. (Urban, 2017, s. 18-22)

Abraham Harold Maslow, americký psycholog, sestavil Maslowovu pyramidu potřeb. Z této teorie vychází hierarchicky seřazené potřeby, od nejnutnější po méně nutné. V rámci Maslowovy pyramidy dochází ke splnění jedné potřeby a až poté může dojít ke splnění dalších potřeb. Podstatou je naplnit všechny potřeby a dostat se na vrchol pyramidy (viz Obrázek 3). A. H. Maslow vychází z lidské potřeby se neustále rozvíjet, kterou můžeme pozorovat i u malých dětí. (Jedlička, Kořa, Slavík, 2018, s. 1203-1207)

Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Maslow, 2014, vlastní zpracování

1. Fyziologické potřeby – základní potřeby pro přežití (jídlo, pití, dýchání, spánek, rozmnožování), v pracovním procesu se dají uspokojit mzdou.
2. Potřeba bezpečí – neboli potřeba jistot a zdraví, jedná se o podmínky, které ovlivňují naše zdraví, dále hledáme jistoty v zaměstnání, rodině či bydlení.
3. Sociální potřeba – tzn. přátelství, partnerství, příbuzenské vztahy, potřeba se socializovat, potkávat se s lidmi.
4. Potřeba úcty a uznání – potřeba uznání jak od sebe samotným, tak i od ostatních lidí. Vyžadujeme ocenění práce a úspěchu, díky tomu se může zvyšovat sebevědomí člověka.
5. Potřeba seberealizace – potřeba se rozvíjet, sebevzdělávat, zlepšovat se, nabývání nových zkušeností. (Urban, 2017, str. 18-22)

3.11 Vnitřní prostředí

Jedním z velkých aspektů úspěšného leadershipu je vnitřní prostředí. Tedy to, kde leader se svými spolupracovníky pracuje (pracovní prostředí), jaké mají pracovní podmínky, vztahy na pracovišti a obecně okolnosti, které je ovlivňují neboli vnější vlivy. Cílem leadera by mělo být vytvořit ideální prostředí pro své spolupracovníky. Vnitřní prostředí má velký vliv na výkonnost a motivaci spolupracovníků. Úkolem leadera je stmelovat svůj tým, budovat si s nimi vztahy pomocí vkladů na citové konto, což má vliv na úspěch celé společnosti. (Dytrt, 2006, s. 11)

Podstatou funkčního prostředí je dodržování morálky a etiky společnosti. Dytrt (2006, s. 33) zmiňuje dále jako důležitý aspekt podnikovou kulturu, kam řadíme:

- odpovědnost,
- respektování hodnot,
- srozumitelné vymezení cílů,
- uplatnění nejlepších pracovních postupů k jejich realizaci,
- týmovou práci.

Tipy pro zlepšení podnikového prostředí a vztahů v týmu:

Prvním bodem je pravidelnost, například týdenní porady. Pro zpestření porad, aby se nestaly rutinou, můžeme využít společné snídane, motivační okénka, či se například první hodinu porady věnovat tomu, co je nového v osobním životě jednotlivců. Týmu to dodá určitou autentičnost, empatii a pochopení od ostatních. Pravidelné setkávání udržuje tým pohromadě, udržuje vlnu motivace a tím zvyšuje i výkonnost týmu. (Dytrt, 2006, s. 69, 77)

Druhým bodem je účast. Členové v týmu by poradám měli dávat nejvyšší prioritu a účastnit se všech setkání. Samozřejmě že pokud leader něco požaduje po ostatních, tak musí být ten, který to na sto procent dodržuje. (Dytrt, 2006, s. 69, 77)

Třetím bodem a nejzásadnějším jsou pravidla. Pravidla tvoří komunitu a každá komunita musí mít svá pravidla, aby mohla fungovat. Jsou to takzvané vnitřní předpisy

skupiny. Pravidla si tvoří každá společnost, komunita či skupina podle sebe. Veškerá pravidla musí odsouhlasit a shodnout se na nich všichni zúčastnění, kterých se pravidla týkají, jinak to nebude fungovat a může se stát, že ti, kteří s pravidly nesouhlasili, je budou sabotovat. (Dytrt, 2006, s. 69, 77)

Jednou z cest, jak vybudovat pevný tým, jsou společné akce. Dnes společnosti pořádají různé teambuildingy, kde praktikují cvičení na budování důvěry mezi sebou. (Dytrt, 2006, s. 69, 77)

3.12 Měřitelnost efektivity leadershipu neboli hodnocení leadera

Jako každou veličinu, činnost či aktivitu je potřeba nějakým způsobem měřit nebo zhodnotit, abychom zjistili, zda ji děláme správně nebo špatně a zda má nějaké výsledky. U měřitelnosti efektivity leadershipu je to trochu složitější a nemáme na to přesný vzorec, jako se využívá například ve fyzice či matematice.

V knize Psychologie efektivního leadershipu je hodnocení efektivity leadera popsáno následovně: „*Pro sebehodnocení efektivity leadera se používá termín leadership self-efficacy. Leadership self-efficacy je pojem odvozený z konstruktů self-efficacy, který Bandura definuje jako důvěru ve vlastní schopnosti naplánovat a provést kroky nutné k dosažení stanoveného výsledku.*“ (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s. 16)

K hodnocení efektivity leadershipu též využíváme členy týmu nebo podřízené manažera, aby bylo hodnocení nejobektivnější. Pro zjištění, jestli podřízení považují nadřízeného leaderem, používáme pojem *leadership emergence*. „*Výrazně odlišným pohledem na efektivitu leadera je pohled skrz perspektivu leadership emergence (což bychom do češtiny mohli přeložit jako „vynoření“ či „objevení se vůdcovství“).* Leadership emergence souvisí s tím, koho si skupina vybere jako svého leadera nebo koho ze svého středu považuje za vhodného leadera.“ (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s. 16)

Hodnocení leadera může být ovlivněno i dalšími faktory a ukazateli. Hodnocení může být ovlivněno například aktuálním rozpoložením leadera a spolupracovníků. Pokud bude

hodnocení postaveno na výkonu leadera, nesmíme zapomenout, že aktuální výkonnost se může projevit až po nějaké době. V Tabulce 1 jsou zobrazeny způsoby měření pro různé ukazatele. (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s. 16)

Tabulka 1: Ukazatelé efektivity leadera

Ukazatel efektivity leadera	Způsob měření
Výkon skupiny	Hodnocení výsledku (pomocí objektivních ukazatelů jako např. zisk)
	Hodnocení procesu (např. motivace podřízených)
Vnímaná efektivita leadera	Hodnocení efektivity leadera následovníky
	Hodnocení efektivity leadera kolegy
	Hodnocení efektivity leadera nadřízenými
	Hodnocení efektivity leadera externím hodnotitelem
<i>Leadership self-efficacy</i>	Sebehodnocení leadera
<i>Leadership emergence</i>	Členové skupiny posuzují, kdo je pro ně leader

Zdroj: Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s. 17

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti

Pro praktickou část jsem byla vybrána společnost Partners Financial Services, a.s. (dále využívána také zkratka PFS). Důvodem výběru je autorčina pětiletá spolupráce s touto firmou. Ve společnosti můžeme vidět příklady leadershipu „na každém rohu“. V podstatě celá firma je založena na leadershipu, protože náplní práce je vést lidi. Všichni mají stejnou vizi a cíl: Bohatnout s klienty a vychovávat nové leadery.

Partners Financial Services, a.s. je česká firma, která byla založena roku 2006. Ve firmě působí přes 1600 poradců, kteří obstarávají přes půl milionu klientů. Díky tomu se stává největší poradenskou firmou v České republice.

Pro výzkum bylo vybráno ředitelství Davida Kundera, Jana Hárovníka a Michala Balka. Tato ředitelství je považováno za nejrustovější díky jejich přístupu ke spolupracovníkům. Svým spolupracovníkům věnují spoustu času a energie, stmelují tým pomocí týmových porad a pravidelných školení, motivují je a vytvářejí vhodnou podnikovou kulturu.

4.2 Měřitelnost efektivity ve společnosti PFS a.s.

V PFS a.s. je dvojitý způsob měřitelnosti efektivity leadera. První je po klientské stránce, kdy se výkon měří v bankovních jednotkách, což jsou ukazatelé výkonnosti za měsíc nebo za kvartál (dále jen BJ). Druhým způsobem je budovatelská část neboli počet spolupracovníků v týmu po supervizi. Oba způsoby jsou přímo úměrné dovednostem a znalostem leadera.

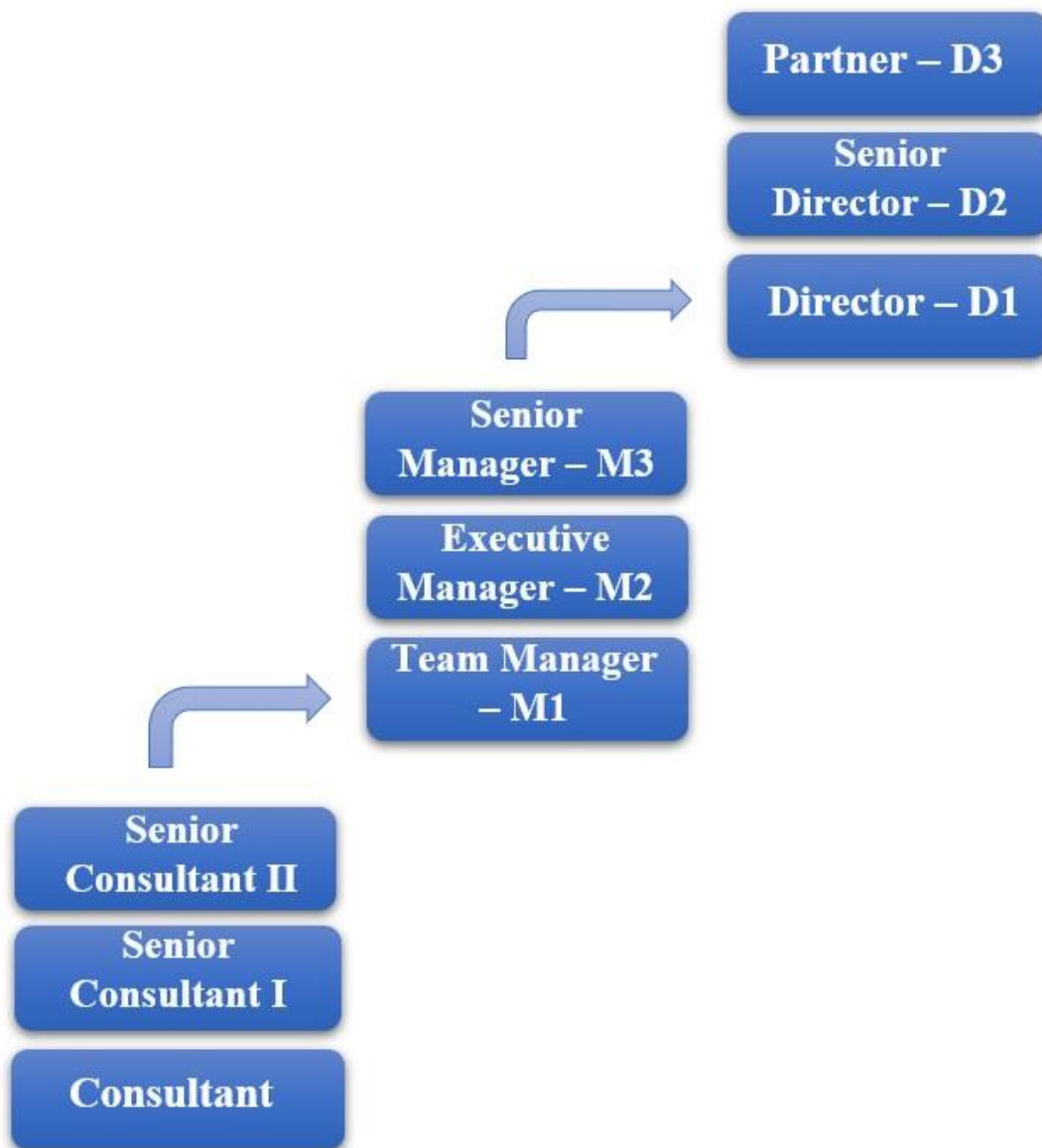
4.3 Struktura společnosti

Každá společnost musí mít určitou strukturu, díky které se lidé ve společnosti respektují a respektují zároveň i strukturu, kterou musí dodržovat. Ve společnosti PFS je pouze na vás a na Vaší motivaci něčeho dosáhnout. Pokud ve struktuře chcete jít „výš“, jsou pevně daná kritéria, která stačí splnit. Pro pochopení praktické části je níže popsána struktura PFS. Z důvodu ochrany interních dokumentů společnosti Partners Financial Services, a.s. nelze uvádět přesná kritéria pro dané pozice.

Začneme na úplných základech motivační pyramidy. Od samého začátku. Jakmile „nováček“ úspěšně složí interní zkoušku supervizi, stává se „Trainee“ (člověk v tréninku). Následnou pozicí je Consultant I. Na pozici Consultanta I nemusí mít počet lidí v týmu, ale musí splnit bankovní jednotky (klientská část). Po splnění určitého výkonu je povýšen na pozici Consultant I. Jakmile historicky dosáhne určitých bankovních jednotek, povyšuje na pozici Senior Consultant I., poté povyšuje na Senior Consultanta II. V tomto bodě se poradce rozhoduje, zda se vydá klientskou cestou nebo cestou manažerskou, tedy budovací. Většina poradců se rozhodne vydat cestou budování. První manažerskou pozicí je Team Manager – M1. Pro tuto pozici už musí poradce splňovat jak bankovní jednotky, tak počet lidí po supervizi v týmu. Této pozice je reálné dosáhnout již za 9 měsíců od supervize. Team Manager následně může cílit na pozici Executive Manager – M2. Poslední manažerskou pozicí je Senior Manager – M3.

Po manažerských pozicích následují pozice ředitelské. První ředitelskou pozicí je Director – D1. Pro povýšení do pozice D1 musí poradce splňovat náročnější kritéria, tedy větší počet spolupracovníků v týmu a vyšší výkon v bankovních jednotkách. Následující pozicí je Senior Director – D2. Dostáváme se na vrchol kariérového plánu a na pomyslnou špičku společnosti – Partner D3. Podle pozic ve společnosti se odvíjí i počet eur za danou jednotku, což je finanční ohodnocení poradců. Na Obrázku 4 je zobrazený kariérový plán společnosti PFS a.s.

Obrázek 4: Kariérový plán společnosti PFS a.s.



Zdroj: Interní dokumenty společnosti PFS, a.s., vlastní zpracování

4.4 Dotazníkové šetření

Pro praktickou část bakalářské práce bylo zvoleno dotazníkové šetření jako metoda zjišťování. Dotazníky byly vytvořeny na webové stránce survio.com. Byly vytvořeny dva typy dotazníků – jeden pro leadery a druhý pro členy týmu. Metoda dvojího dotazování byla zvolena z důvodu docílení objektivnosti obou pohledů na osobnost leadera a co by, dle jejich názoru měla osobnost leadera splňovat.

Výběrový soubor byl vybrán ze společnosti Partners Financial Services a.s.. Leaderům společnosti byl rozeslán e-mail s odkazem na dotazník jak pro ně, tak i pro členy jejich týmů, kterým leaderi následně odkaz na dotazník pro členy týmu rozeslali. V e-mailu bylo leaderům vysvětleno, že dotazníky jsou pro akademické účely, informace zjištěné z dotazníků nebudou nikde dále publikovány. Zároveň v e-mailu byla zmíněna informace o užitečnosti získaných dat pro leadery (tyto informace mohou posloužit leaderům jako jedna z forem zpětné vazby).

Dotazníky obsahují otevřené otázky, aby měli respondenti větší prostor se rozepsat a nebyly jim podsouvány odpovědi v případě multiplechoise dotazníků. Současně ale nebyly dotazníky příliš rozsáhlé, obsahovaly jen 8 otázek, aby respondenty nedemotivoval čas, který nad dotazníkem stráví. Dále je dotazník upraven tak, aby se zobrazovala pouze jedna otázka. Je to z toho důvodu, aby jejich odpovědi neovlivňovaly následující otázky a odpověď byla co možná nejvíce objektivní.

Vybraní respondenti jsou ve spolupráci se společností PFS a.s. Co se týče pozic, tak dotazníky vyplnili lidé napříč všemi pozicemi v kariérovém plánu (krom partnerů společnosti). Věkové rozmezí dotazovaných je 19 až 50 let. Zastoupení ve společnosti je stále spíše mužské, ale pomalu se dostávají do popředí i ženy. V respondentech, které jsem oslovila k vyplnění dotazníků, tedy převažují také muži. Působení leaderů a jejich týmů je napříč celou Českou republikou.

Výběrový soubor, který byl osloven k vyplnění dotazníků, se skládá z 30 manažerů a 60 členů týmů. Výsledek šetření vychází tedy dohromady z 90 dotazníků. Původně byly dotazníky rozeslány 125 respondentům, z čehož plyne, že 35 respondentů dotazník nevyplnilo.

4.4.1. Dotazník pro leadery

1. Jak se hodnotíte v roli leadera?
2. Jak si představujete leadera?
3. Splňujete to, jak si představujete leadera?
4. Podle čeho si vybíráte své spolupracovníky? Co musí splňovat?
5. Jak spolupracovníky motivujete?
6. Co byste chtěl změnit ve Vašem přístupu ke spolupracovníkům? Jak?
7. Jak pracujete na osobním růstu svém a lidí ve svém týmu?
8. Máte se svými spolupracovníky v týmu nastavené nějaké standardy? Jaké?

4.4.2. Dotazník pro spolupracovníky (členy týmů)

1. Jak hodnotíte svého vedoucího v roli leadera?
2. Jaké vlastnosti by měl mít podle Vás správný leader?
3. Má Váš vedoucí vlastnosti, jaké by měl mít podle Vás správný leader?
4. Jaké jsou Vaše přednosti/silné stránky?
5. Co Vás nejvíc motivuje?
6. Jsou nějaké věci, které byste chtěl změnit/zlepšit v práci se svým vedoucím?
7. Jak pracujete sami na sobě a jak se seberealizujete?
8. Máte s vedoucím nastavené nějaké standardy? Jaké?

Nyní se budeme zabírat nejzajímavějšími odpověďmi na jednotlivé otázky, které vyplynuly z obdržených dotazníků a které se často opakovaly.

Dotazník pro leadery

1. Jak se hodnotíte v roli leadera?

- „V roli vedoucího věnuji dostatek času všem kolegům, dbám na jejich kompletní a kvalitní vzdělání, dávám jim podporu, když potřebují. Umím naslouchat a jsem lidský. V kolektivu vytvářím pozitivní a přátelskou atmosféru.“
- „Zkušeně z pohledu nováčka, nezkušeně z pohledu vyšších pozic.“
- „Umím se rozhodovat a velmi dobře pracuji pod tlakem, k týmu jsem loajální a přátelská, někdy málo důsledná.“

2. Jak si představujete leadera?

- „Člověk, který svými činy a myšlením inspiruje ostatní.“
- „Je to člověk, který dokáže sdílet své vize a motivovat tak ostatní. Když se daří, drží pokoru a směřuje dál, když se nedaří, hledá způsoby, jak to udělat tak, aby se dařilo a je tím prvním, kdo udělá první krok.“
- „Jako člověka, za kterým lidi rádi jdou a důvěřují mu.“
- „Leader je člověk, který jde příkladem a kdokoliv za ním otevřeně může přijít.“
- „Jako člověka, který je inspirativní.“

3. Splňujete to, jak si představujete leadera?

- Odpověď „ANO“ se vyskytla 30x z 30 dotázaných.

4. Podle čeho si vybíráte své spolupracovníky? Co musí splňovat?

- „Hledám lidi, kteří chtějí něco změnit, mají ambice a jsou zodpovědní.“
- „Podle sympatií, ambicí a po nějakém čase zjistit spolehlivost.“

- „Sympatie, pozitivní přístup, zdravé sebevědomí, chtíč učit se nové věci a posouvat se dál.“

5. Jak spolupracovníky motivujete?

- „Když zjistím jejich sny a cíle, tak především na nich a malé drobné sázky.“
- „Každého motivuje něco jiného. Někoho jednoduše peníze, někoho dosažené cíle, někoho společná vize apod.“
- „Jejich vize do budoucna.“
- „Svým příkladem a negativními příklady z mých zkušeností.“

6. Jak pracujete na osobním růstu svém a lidí ve svém týmu?

- „Četba, školení, tréninky, semináře a praxe sama o sobě.“
- „Skrze vzdělávání v teoretické a praktické rovině.“
- „Neustálé vzdělávání, výzvy, nové kompetence, povýšení.“

7. Co byste chtěl změnit ve Vašem přístupu ke spolupracovníkům? Jak?

- „Chci se naučit být více důsledný, nekompromisní. Někdy až příliš často dělám ústupky, protože jsem až moc hodný.“
- „Byt důslednější.“
- „Více důslednosti zavést.“

8. Máte se svými spolupracovníky v týmu nastavené nějaké standardy? Jaké?

- „Standardy jsou dress code, v kanceláři se nesmí mluvit sprostě, pokud se tak stane, máme speciální tabuli, kam se čárkuje a vždy na konci měsíce dělám vyhodnocení, za každou čárku je 5,- Kč do společné kasičky - a z toho potom budeme financovat např. firemní víkend, team building apod. Dále dodržování čistých prostor, úklid nádobí apod.“
- „Ano, komunikaci, upřímnost, dochvilnost.“

- „Ano, statistiky, pravidelné týmové setkávání.“
- „Ano, počet aktivit a pravidelné týdenní vzdělávání.“

Dotazník pro spolupracovníky

1. Jak hodnotíte svého vedoucího v roli leadera?

- „Má občas nějaké chybičky a je co zlepšovat, ale baví mě její pozitivita a přátelskost.“
- „Věnuje mi spoustu volného času, je kdykoli k dispozici pro dotazy.“
- „Suprový přístup, dobrá motivace. Obrovská píle a drive, občas trochu roztěkaný, ale s tolika povinnostmi to jinak ani nejde.“
- „Je hodně pozitivní a přátelský, což přenáší i na zbytek kolektivu. Líbí se mi, že vše co dělá, dělá s nejlepším úmyslem pro všechny.“

2. Jaké vlastnosti by měl mít podle Vás správný leader?

- „Týmový hráč, spolehlivý, zodpovědný, měl by jít příkladem, "co říká, to dělá".“
- „Nebát se mezi lidmi, být zodpovědní, nebát se a učit se novým věcem, pracovat s lidmi.“
- „Důsledný, příjemný, milý, ale přísný.“
- „Měl by jít příkladem ostatním, být tahounem skupiny. Být vždy vzorem.“
- „Umět vést tým, přijmout zodpovědnost, jít příkladem, být oporou, podporovat, radit.“
- „Umět nastavit strukturu vzdělávání a být dostatečnou oporou a podporou pro zaškolení a práci poradce.“

3. Má Váš vedoucí vlastnosti, jaké by měl mít podle Vás správný leader?

- ANO. Takto odpověděli všichni respondenti, kteří byli dotázáni. Konkrétně 60 respondentů z 60.

4. Jaké jsou Vaše přednosti/silné stránky?

- „Soutěživost, vytrvalost, vedení lidí, zodpovědnost za ostatní, práce v kolektivu, pracovitost.“
- „Komunikativnost, přátelská povaha, schopnost se adaptovat.“
- „Komunikace, rád se učím novým věcem, sportovec, schopnost chápat myšlenky lidí a typy lidí (proč jsou takový, jací jsou), být sám, nebojím se mezi lidmi, hodně toho vydržím.“
- „Vytrvalost, pracovitost, upřímnost, empatie.“
- „Pečlivost, stabilita, rychlá orientace a přizpůsobení v situaci, ochota, dobrá komunikace, organizační schopnosti.“

5. Co Vás nejvíce motivuje?

- „Finanční a časová nezávislost.“
- „Reálná pomoc klientům, plnění mých snů, zabezpečení rodiny do budoucna, neomezovat se.“
- „Budoucnost, peníze, pokud svojí prací mohu přispět k lepšímu životu.“
- „Soutěživost, vize, cíle a budoucnost.“

6. Jsou nějaké věci, které byste chtěl změnit/zlepšit v práci se svým vedoucím?

- „Určitě pečlivost a také to, aby po mně víc "šlapala" a kontrolovala mě. Občas je chaotická a má problém si věci uspořádat.“
- „Více individuálů.“ (*individuál = schůzka s vedoucím*)

7. Jak pracujete sami na sobě a jak se seberealizujete?

- „Hodně čtu a učím se od vedoucího.“
- „Pravidelné školení, tréninky, čtení knih a různých materiálů, častá inspirace od "služebně starších" kolegů.“

- „Studuji, získávám nové znalosti ať už teoretické nebo od spolupracovníků ty praktické, nadále jsou to tréninky či bloky na různá témata od komunikace až po způsoby zlepšení efektivnosti při myšlení o jednotlivých problémech.“
- „Sebevzdělávání, dotazování zkušenějších, pečlivost v aktivitách.“
- „Zjišťuji si novinky a informace, sebevzdělávám se.“
- „Zlepšování tréninkem, čtení manuálu, knih, filmy, seberealizace plněním cílů.“

8. Máte s vedoucím nastavené nějaké standardy? Jaké?

- „2x tréninky, 1x individuální schůzku, a 5 analýz týdně.“
- „Musím plnit týdenní standardy v počtu domluvených obchodních schůzek, kontrola kvality zpracování podkladů pro klienty, atd.“
- „7 analýz týdně + splněna administrativa.“
- „Ano, pravidelné meetingy v kanceláři, pravidelné callparty, dodržování počtu schůzek týdně.“
- „Individuál jednou za dva týdny, plánování práce a úkolů na několik dnů dopředu.“

4.5 Stavba otázek

V Tabulce 2 můžeme vidět jednotlivé otázky vedle sebe. Otázky jsou sestaveny tak, aby si navzájem korespondovaly.

Tabulka 2: Stavba otázek

Otázky pro vedoucí/manažery	Otázky pro spolupracovníky	Oblast
Jak se hodnotíte v roli vedoucího?	Jak hodnotíte svého vedoucího v roli leadera?	VEDOUcí JAKO LEADER
Jak si představujete leadera?	Jaké vlastnosti by měl mít podle Vás správný leader?	LEADER
Splňujete to, jak si představujete leadera?	Má Váš vedoucí vlastnosti, jaké by měl mít podle Vás správný leader?	VEDOUcí JAKO LEADER
Podle čeho si vybíráte své spolupracovníky? Co musí splňovat?	Jaké jsou Vaše přednosti/silné stránky?	VÝBĚR SPOLUPRACOVNÍKŮ
Jak spolupracovníky motivujete?	Co Vás nejvíce motivuje?	MOTIVACE
Jak pracujete na osobním růstu svém a lidí ve svém týmu?	Jak pracujete sami na sobě a jak se seberealizujete?	PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ
Co byste chtěl/a změnit ve Vašem přístupu ke spolupracovníkům? Jak?	Jsou nějaké věci, které byste chtěl/a změnit nebo zlepšit v práci se svým vedoucím?	SEBEREALIZACE
Máte se svými spolupracovníky v týmu nastavené nějaké standardy? Jaké?	Máte s vedoucím nastavené nějaké standardy? Jaké?	STANDARDY

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Doporučení leaderům

Pro zpětnou vazbu leaderům byl využit dotazník pro leadery a dotazník pro spolupracovníky. Z odpovědí v dotaznících lze vyčíst, co je potřeba zlepšit z pohledu leadera a na druhé straně z pohledu týmu. Naopak můžeme zjistit, čeho si tým na leaderovi váží a co členům týmu vyhovuje. Ve zpětné vazbě nejsou uvedena celá jména respondentů dotazníků, protože jim byla přislíbena anonymita, proto budou použita jen jejich křestní jména.

Leader 1

Prvním leaderem, kterého jsem si vybrala je paní Zdeňka, která má v týmu aktuálně čtyři spolupracovníky. Zdeňka považuje za své přednosti to, že umí pracovat pod tlakem, je přátelská a loajální k týmu. Jako nedostatek ve vedení lidí považuje to, že je málo důsledná, což by chtěla změnit a zapracovat na tom. Do svého týmu hledá spolupracovníky, kteří jsou zodpovědní a mají ambice. Své spolupracovníky motivuje přátelským prostředím. S týmem má nastavené pravidelné aktivity a týdenní porady.

Spolupracovníci paní Zdeňky kladně hodnotí její pozitivitu, přátelskou povahu, vytrvalost a pracovitost. Naopak prostor pro zlepšení spolupracovníci vidí v důslednosti, kterou zmiňovala již paní Zdeňka, dále v častějších individuálních schůzkách a organizovanosti práce. Spolupracovníky motivuje osobnostní růst, plnění jejich cílů a do budoucna zajištění rodiny.

Leader 2

Druhým leaderem je paní Monika, která má ve svém týmu pět lidí. Monika sama sebe v roli leadera hodnotí jako týmovou oporu. Ráda by byla přísnější ke svému týmu a věnovala více času rozboru úkolů na konkrétním příkladu. Nové spolupracovníky si vybírá podle dvou hlavních kritérií – aby chtěli změnu a také, aby se nebáli zažít neúspěch. Paní Monika motivuje spolupracovníky pomocí jejich snů a cílů.

Spolupracovníci paní Moniky hodnotí svého leadera velice kladně. Tým si na paní Monice cení zejména to, že je empatická, efektivní ve své práci a obětavá. Spolupracovníci

se shodli na 100%, že splňuje to, jak si představují správného leadera. Členy Moničina týmu motivuje rodina, finanční a časová nezávislost, týmové prostředí a sdílení pozitivních i negativních zkušeností. Pokud je nějaký prostor pro zlepšení, jak v práci leadera, či spolupracovníků, vždy si to „vykomunikují“ hned a snaží se změnu zapracovat. Standardy mají členové týmu nastavené v určitém počtu schůzek a týdenních individuálních schůzek.

Leader 3

Třetím leaderem je pan Lukáš. Lukášův tým se skládá ze tří spolupracovníků. Lukáš se snaží svůj čas, který věnuje vedení týmu, rozdělit rovnoměrně. Věnuje jim čas pro jejich kompletní a kvalitní vzdělání. Pokud potřebují, podporuje a povzbuzuje spolupracovníky. Jako své přednosti uvedl to, že umí naslouchat a je lidský. V kanceláři vytváří pozitivní a přátelskou atmosféru. Z části si myslí, že splňuje to, co by měl mít správný leader, ale chtěl by zapracovat na své důslednosti.

Lukášovi spolupracovníci ho v roli leadera hodnotí velice kladně a cení si času, který jim věnuje. Nezmínili nic, v čem by měl Lukáš mezery v roli leadera. Lukášův tým je motivován kariérním postupem, penězi a také tím, že jejich práce má smysl a baví je. Seberealizují se často četbou knih a učením se od Lukáše. Týmové standardy mají nastavené v počtu schůzek a v kontrole kvality splněných úkolů.

Leader 4

Čtvrtým leaderem, kterému byla dána zpětná vazba z dotazníků, je Petr. Petr je v roli leadera krátce, ale vždy se snaží být týmu vzorem a svým spolupracovníkům příkladem. Nové spolupracovníky si vybírá podle tří hlavních kritérií – ambice, sympatie a spolehlivost. Petr zjišťuje u svých spolupracovníků jejich životní cíle, díky kterým je poté motivuje a občas se s nimi sází. Petr bere jako samozřejmost sebevzdělávání spolupracovníků a i své, protože pracují v růstové společnosti, ve které by to bez sebevzdělávání ani nešlo. Pevně dané týmové standardy nastavené nemá, ale s každým si je snaží nastavit individuálně podle časových možností.

Lidé z Petrova týmu oceňují na svém leaderovi to, že jim věnuje dostatek času a kdykoliv potřebují poradit či pomoci, tak je pro ně k dispozici. Petr splňuje jejich představy

dobrého leadera. Jediné, co by chtěli změnit, tak jsou častější individuální schůzky. Jejich motivací je vlastní seberealizace a lepší život do budoucna. Nastavené standardy mají v počtu schůzek na týden, které musí dodržovat a na konci týdne musí mít splněnou veškerou administrativu.

Leader 5

Pátým a posledním leaderem je Luboš. Luboš je dlouholetým zkušeným leaderem s týmem patnácti spolupracovníků. Luboš se hodnotí jako leader se zájmem o lidi, který se snaží vždy jít příkladem. Na pohovorech musí být uchazeči cílevědomí, ambiciózní a musí být mezi nimi osobní sympatie. Osobním příkladem a příběhem motivuje členy týmu, dále je motivuje jejich vizemi. Jedinou věc, kterou by chtěl Luboš u sebe změnit je důslednost. Standardy má nastavené s týmem v plnění týdenních aktivit.

Luboše jeho tým hodnotí opravdu kladně a jde vidět, že si ho cení jak v práci, tak i v osobním životě. Tak, jak i Luboš zmínil, že se snaží jít příkladem, tak i jeho spolupracovníci si cení právě této vlastnosti. Dále kladně hodnotí to, že vždy pomůže a vždy se na něj mohou obrátit. V dotaznících se nejčastěji objevuje, že je Luboš dobrý motivátor a když potřebují, dokáže je „nakopnout“. Členy týmu motivuje hlavně finanční nezávislost, vize lepší budoucnosti a plnění si svých snů a přání. V odpovědích se neobjevilo nic, na čem by měl Luboš z jejich pohledu zapracovat nebo to změnit.

Shrnutí doporučení

Většina respondentů hodnotí své leadery velice kladně a váží si času, který jim věnují. Přesto by leadeři měli zapracovat na důslednosti v práci se svými lidmi. I přesto, že mají nastavené pravidelné individuální setkávání a pravidelné aktivity, tak by měli zvýšit kontrolu aktivit, např. společná kontrola diáře, tvorba přehledů aktivit do tabulky. V rámci zlepšení motivace spolupracovníků je možnost využití sázek. Sázky musí být splnitelné a odměna přímo úměrná výkonu, zároveň musí být cílená přímo na konkrétního spolupracovníka pro větší motivaci, proto je důležité, aby leadeři věděli, co jejich spolupracovníky nejvíce motivuje. Pro zlepšení pracovní kultury se mohou pořádat firemní akce (teambuildingy) s jinými leadery a navzájem se i motivovat.

5 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnocení role leadera ve finančně poradenské společnosti a podání doporučení pro zlepšení ve vedení spolupracovníků, které bylo provedeno pomocí určitých tipů na zlepšení vedení leaderům společnosti. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je zaměřena na definice leadershipu, kterých je opravdu mnoho a pojem leadership je definován různými způsoby. Práce se zaměřila především na definice, které jsou blízké autorce práce a s kterými se autorka práce ztotožňuje, ale zároveň tyto definice patří k těm nejpobulárnějším. Druhým tématem, které je v práci v teoretické části mapováno, byl historický vývoj leadershipu, který popisuje teorie, které se v průběhu času postupně vyvíjely. Tak jako se vyvíjely teorie leadershipu, vyvíjely se i styly vedení, v práci jsou uvedeny i jednotlivé charakteristiky stylů. V práci jsou dále zpracována témata Big Five, rozdíl mezi managementem a leadershipem, motivace a vnitřní prostředí. Posledním a jedním z hlavních témat je měřitelnost efektivity leadershipu, která je definována teoreticky a v praktické části je následně využita.

V praktické části byla představena společnost Partners Financial Services a.s., která hraje hlavní roli v celé výzkumné části. Výběrovým souborem byli leaderi a jejich spolupracovníci ze tří ředitelství. Pro výzkumnou část byla využita dotazníková metoda, která byla sestavena ze dvou typů dotazníků o osmi otevřených otázkách.

Výsledkem bakalářské práce jsou doporučení pro leadery, co mohou zlepšit ve své práci a v přístupu ke svým spolupracovníkům. Součástí doporučení jsou připomínky pro zlepšení a změnu, které by byly vhodné použít v praxi. Z výsledků dotazníků lze také vyčíst, čeho si spolupracovníci na svém leaderovi cení a co naopak jim nevyhovuje a chtěli by zlepšit. Leaderi pro motivaci svých spolupracovníků mohou využít také doporučení, která pro ně byla vypracována, aby jejich motivace byla směřována správnou motivační silou. Následné zapracování doporučení do praxe je již čistě na zvážení leaderů.

Velký přínos pro leadery je především z dlouhodobého hlediska a zlepšení tedy nebude viditelné hned. Proto vidím příležitost pro rozšíření či navázání na výzkum.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Odborná literatura

- ARMSTRONG, Michael, Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování, 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-9355-9.
- BUDÍKOVÁ, Marie, Maria KRÁLOVÁ a Bohumil MAROŠ, 2010. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-7511-1.
- COVEY, Stephen R., 2016. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-403-5.
- DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DYTRT, Zdeněk a kol., 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-6311-8.
- FRÍČ, Pavol, 2008. *Vůdcovství českých elit*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-6361-3.
- GOLEMAN, Daniel, 2015. *Jak se stát skutečným lídrem*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-7359-784-9.
- HŘEBÍČKOVÁ, Martina, 2011. *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti: Přístupy, diagnostika, uplatnění*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-7453-4.

- JEDLIČKA, Richard, Jaroslav KOŤA a Jan SLAVÍK, 2018. *Pedagogická psychologie pro učitele: Psychologie ve výchově a vzdělání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-2164-9.
- KELTNER, Dacher, 2016. *Paradox moci: Jak získáváme a ztrácíme vliv*. Praha: Dobrovský s.r.o. ISBN 978-80-7390-372-5.
- LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MASER, Werner, 2014. *Adolf Hitler: Tak vedl a řídil*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-9443-3.
- MASLOW, H. Abraham, 2014. *O psychologii bytí*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0618-7.
- MÜHLFEIT, Jan, Melina COSTI, 2017. *Pozitivní leader: Jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Praha: Management press. ISBN 978-80-265-0591-4.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership a management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-9124-6.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-9745-8.
- PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ, 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-8690-2.
- RADCLIFFE, Steve, 2012. *Leadership: Lidrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-7637-8.
- SOKOL, Jan, 2015. *Moc, peníze a právo: Esej o společnosti a jejích institucích*. Praha: Vyšehrad, spol. s.r.o. ISBN 978-80-7429-663-5.

- STEIGAUFG, Slavomír, 2011. *Vůdčovství: aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3506-1.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-9599-2.
- ZIGLAR, Zig, Jim SAVAGE, 1995. *Být nejlepší: Jak dosáhnout dokonalosti v sobě i v ostatních*. Praha: Medium. ISBN 80-902055-8-5.

6.2 Internetové a ostatní zdroje

- Interní dokumenty společnosti Partners Financial Services a.s.
- *Teorie vůdčovství* [online], 2018. [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.martin-kaspar.com/news/teorie-vudcovstvi/>
- *Teorie vedení lidí* [online], 2006. [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/115-teorie-vedeni.html>
- *O nás* [online], 2020. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <https://www.partners.cz/o-partners/>
- *Leader vs Manager: Key Traits To Adopt* [online], 2018. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.jobberman.com/blog/leader-vs-manager/>
- ZUBKOVÁ, Veronika. *Řízení a vedení lidí: Management vs. leadership* [online]. Olomouc, 2014 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: https://theses.cz/id/rj6syo/BP_Veronika_Zubkov_Management_vs_leadership.pdf
- ŠPLÍCHALOVÁ, Zuzana. *Manažerské styly vedení a jejich vliv na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu* [online]. Praha, 2015 [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/64423/MU-BP-2015-Splichalova-Zuzana-BP_Zuzana%20Splichalova_Manazerske%20stily%20vedeni%20a%20jejich%20vliv%20na%20motivaci%20zamestnancu%20k%20pracovnimu%20vykonu_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- OLECKÁ, Ivana, Kateřina Ivanová. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti* [online]. Olomouc, 2010 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: http://web.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/41metodologie_vedecko-vyzkumne_cinnosti.pdf
- článek „Buddy, Can you paradigm?“- [online]. Copyright © [cit. 09.10.2021]. Dostupné z: <https://www.paradigmpersonality.com/wp-content/uploads/2017/08/01-Buddy-Can-You-Paradigm-Reprint-TD-1995.pdf>
- Leader vs Manager: Key Traits To Adopt | Jobberman Nigeria. *Find the Right Job Vacancies in Nigeria | Jobberman* [online]. Copyright © Jobberman [cit. 10.03.2021]. Dostupné z: <https://www.jobberman.com/blog/leader-vs-manager/>

7 Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukazatelé efektivity leadera	29
Tabulka 2: Stavba otázek	40

8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Zobrazení rozdílu mezi leaderem (nahore) a manažerem (dole)	13
Obrázek 2: Rozdíl mezi stimuly a motivy	25
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb	26
Obrázek 4: Kariérový plán společnosti PFS a.s.	32