

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Řízení a vedení lidí: Management vs. leadership

Bakalářská práce

Autor: Veronika Zubková

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2014

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2011/2012

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii (APLEKF)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
ZUBKOVÁ Veronika	U Chodníčku 356, Staré Město	F10538

TÉMA ČESKY:

Řízení a vedení lidí: Management vs. leadership

NÁZEV ANGLICKY:

Conducting and leading people: Management vs. leadership

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Řízení/management a jeho vývoj na přelomu 20. a 21. století
Vedení/leadership a jeho vývoj na přelomu 20. a 21. století
Prolínání a odlišnosti zkoumaných pojmů a přístupů k pracovníkům
Vhodné přístupy ke znalostním pracovníkům ve 21. století

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

ADAIR, J. 100 tipů jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005.
ADAIR, J. Leadership: učte se od velkých vůdců. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006.
ARMSTRONG, M. Jak být ještě lepším manažerem. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995.
ARMSTRONG, M. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.
UMLAUFOVÁ, M. Management a trendy jeho vývoje. 1. vyd. České Budějovice, 1990.
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006.

Podpis studenta:

Zubková

Datum:

16.5.2012

Podpis vedoucího práce:

Kubátová

Datum:

23.5.2012

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Řízení a vedení lidí: Management vs. leadership“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych velmi ráda poděkovala především vedoucí své bakalářské práce, Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D., za její cenné rady, odborné vedení a vstřícnost v průběhu zpracování této práce. Rovněž si dovoluji poděkovat společnosti SVD le studio digital, která mi umožnila uskutečnit průzkum ve firmě. A závěrem děkuji mé rodině a nejbližším za jejich podporu.

Obsah

Úvod.....	7
1. Management	9
1.1. Management v poslední třetině 20. Století.....	10
1.2. Management na začátku 21. století	11
1.3. Proces řízení	12
1.3.1. Plánování	12
1.3.2. Organizování.....	14
1.3.3. Kontrolování	15
1.3.4. Rozhodování	16
1.3.5. Komunikace	17
1.4. Manažer.....	18
1.4.1. Manažer nebo zaměstnanec?	19
1.4.2. Základní manažerské dovednosti.....	21
2. Leadership	23
2.1. Vývoj leadershipu	24
2.2. Techniky vedení	26
2.2.1. Motivování.....	27
2.2.2. Vize.....	29
2.2.3. Charisma	30
2.2.4. Následovníci	31
2.3. Styly vedení a řízení.....	32
2.3.1. Teorie rysů	34
2.3.2. Manažerská mřížka GRID	35
2.3.3. Transakční leadership	36
2.3.4. Transformační leadership	36
2.3.5. Nové přístupy k řízení a vedení	37
2.4. Vůdce	41
3. Porovnání vedení a řízení	45
4. Vedoucí pro 21. století	51
5. SVD, studio digital	54

5.1.	Historie firmy	54
5.2.	Co je to digital signage.....	56
5.3.	Možnosti zpracování digital signage.....	56
5.4.	Jaké služby nabízí SVD	57
6.	Vyhodnocení dotazníku.....	59
6.1.	Souhrnný výsledek dotazníku	79
	Závěr	81
	Resumé.....	84
	Seznam použitých pramenů a literatury.....	85
	Seznam obrázků.....	89
	Seznam grafů	90
	Přílohy.....	91

Úvod

Management, leadership, řízení versus vedení? Pojmy, které i v dnešní době bývají často zaměňovány či možná ztotožňovány, jsou však odlišné. Přesto je mezi nimi podstatná vazba, kterou vysvětluje i odborník na tuto problematiku, označovaný za otce moderního managementu, P. F. Drucker, ve svých výrocích: „*Management je dělat věci správně. Leadership je dělat správné věci.*“ Případně: „*Oddělovat vedení od managementu je nesmysl. Jsou částí a součástí stejné práce. Ano, jsou odlišné, ale asi tak jako pravá ruka od levé, ústa od nosu. Patří ke stejnému tělu.*“ (1998, str. 52).

Výše uvedená citace nám ukazuje, že ani jeden z těchto termínů by neměl existovat samostatně, a v ideálním případě podle Druckera by se měly oba doplňovat. Cílem mé práce je popsat a vysvětlit oba přístupy, jak vedení, tak řízení, a na základě tohoto popisu pak najít „ideální“ kombinaci toho, co by měl vedoucí pracovník v malé společnosti ve 21. století splňovat, jaké přístupy by měl zastávat, které prvky by měl využít z oblasti managementu a které z oblasti leadershipu... Mou výzkumnou otázkou se pak stává: „Je opravdu Druckerovo tvrzení aplikovatelné v praxi na malou firmu složenou ze znalostních pracovníků?“ Tuto premisu ověřím, případně vyvrátím na příkladu malé francouzské společnosti (v rozmezí 10-50 zaměstnanců, roční obrat do 10 milionů eur¹).

Strukturu mé bakalářské práce je možnost rozdělit na část teoretickou a na část praktickou.

V první kapitole teoretické části se budu věnovat definování *managementu*, tedy řízení. Nastíním vývoj od 80. let 20. století, dále hlavní techniky řízení a jeho prvky, jaké jsou hlavní manažerské dovednosti a popíši rovněž i osobnost manažera.

V následující kapitole se zaměřím na vysvětlení termínu *leadership* neboli vedení, postupný nástup leadershipu od konce 20. století. Zmíním funkce a styly vedení, na jakých principech je leadership založen a jak je popisován vůdce. Hlavním úmyslem je tudíž oba pojmy definovat takovým způsobem, aby bylo možné na základě obou kapitol jasně pochopit rozdíly mezi nimi.

¹ http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html

Třetí kapitolu bychom mohli nazvat jako srovnávací. Budu zde porovnávat teorie a myšlenky v oblasti vedení a řízení, přičemž uvedená komparace pohledu na osobnost manažera a lídra je založena na pracích Zaleznika, Druckera a Kottera. Díky tomuto porovnání pak bude možné odhalit, v čem se tyto přístupy scházejí a v čem naopak rozcházejí.

Poslední kapitola bude uzavírat teoretickou část, komparaci a analýzu tím, že představím názory na postavu „ideálního“ manažera pro 21. století v malé firmě, kde pracují pouze znalostní pracovníci, a co si pod tímto pojmem představují jednotliví autoři a odborníci.

Závěrečná praktická část popisuje výzkum uskutečněný ve francouzské společnosti *SVD studio digital*. S použitím metody kvalitativního výzkumu (forma dotazníků) se tento výzkum opírá o styly vedení a jejich variabilitu, vztahy mezi vedoucím a zaměstnancem, a zároveň umožní potvrdit či vyvrátit původní premisu o nutnosti kombinace managementu a leadershipu a o vhodném vedoucím pracovníkovi pro současnost z pohledu zaměstnanců firmy SVD.

Ačkoliv může být kvalitativní výzkum vnímán negativně z důvodu možného ovlivnění výsledků výzkumníkem, tato možnost poskytuje řadu předností, a to například získání podrobného popisu a vhledu při zkoumání jedince, zkoumání jevu v přirozeném prostředí, umožňuje stanovovat procesy a navrhopvat teorie.

Metody, jež ve své práci použiji, jsou literární rešerše, internetové zdroje (internetové publikace, články), komparace a analýzy. Základem pro analýzy budou studie Armstronga z jeho publikace „*Management a leadership*“, Bělohávkův „*Management*“, ze zahraničních například „*The Encyclopedia of Leadership – A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*“ od Hilberta a Klatta či „*La face cachée du leadership*“ od Kets de Vriese, atd. V praktické části rovněž využiji popisu společnosti z interních zdrojů.

1. Management

Management neboli řízení můžeme charakterizovat několika definicemi:

- Armstrong (2008, str. 16) uvádí: „*Rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.*“
- Veber (2009, str. 19) užívá vysvětlení následující: „*Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.*“
- Bělohlávek ve své knize cituje Aldaga (2001, str. 24): „*Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.*“

Na základě těchto definicí je tak možné říci, že se jedná o činnost organizování potřebných složek, které mají vést k úspěšnému naplnění cíle. V rámci řízení dochází k zjišťování, rozhodování o tom, co a kdy má být uděláno, a následně se zajišťuje lidská síla (díky které dojde k dosažení cíle). I když tvoří lidské zdroje jednu z nejdůležitějších součástí procesu řízení, nesmíme opomíjet ty ostatní, neboť hlavním úkolem je dosílit požadovaných výsledků při co nejlepším využití materiálních i finančních zdrojů (Armstrong, 2008, str. 16-17).

V řízení bychom měli směřovat k vyrovnanosti v oblasti plánování, rozpočtu, organizaci zaměstnanců a procesů, ale zároveň by se společnost neměla odklonit od původně stanovených plánů z důvodu usměrňování odlišností. Vedoucí pracovník porovnává veškerý průběh činností s daným plánem, který byl předem připravený, a v případě, že dojde k odchylce, snaží se, na základě analýzy důvodu, dostat veškeré procesy do původně stanovených „kolejí“ (Mayerová, 1999, str. 26). Schopnost vedoucího dosahovat daných výsledků závisí na jeho pracovních zkušenostech a dále na schopnostech předávat informace důležité k výkonu dané práce, schopnost motivovat, vést a rozvíjet pracovníky.

Obecný management lze pak rozdělit na specifické formy, tj. na krizový management, řízení rizik, management lidských zdrojů, znalostní management, facility management...

1.1. Management v poslední třetině 20. Století

Za konec století můžeme považovat období od 70. let 20. století až do jeho konce. Ve vývoji managementu došlo k řadě změn, které byly ovlivněny jak společenským, tak ekonomickým rozvojem. Následující charakteristika byla převzata od Vebera (2009, str. 319-326).

Převládá nabídka nad poptávkou (nadvýroba), což znamená konec období, kdy hlavní slovo měli výrobci. Zboží přestává být v deficitu – deficitní jsou nyní odběratelé/zákazníci. Od této doby je důraz kladen především na zákazníka, na jeho potřeby, požadavky a preference – jde o tzv. zakázkovou výrobu. Dochází k pozvolnému nástupu *éry zákazníka*. V rámci marketingu jsou zdůrazněny metody, jako je optimalizace produktového portfolia, segmentace trhu a potenciálních zákazníků...

Hledá se konkurenční výhoda – zpočátku ve vytvoření nižší ceny. Zvýšením produktivity výrobních činností došlo ke snížení ceny, ale rovněž ke zvýšení provozních kapacit. Ustupuje význam zemědělství, těžkého průmyslu a ocelářství. Ke slovu se dostávají obory s vysokým podílem znalostí a obory s potřebou vysoké kvalifikace. S rozvojem společnosti se začíná rovněž klást důraz na ochranu životního prostředí.

Změna nastává pro manažery samotné. Cílem není dodat co nejvíce, ale dodávat správný výrobek, ve správný čas na správné místo. Práce, půda, kapitál přestávají zastávat to nejpodstatnější pro podnikatele či vedoucí. Postupně se mění jejich uvažování, soustředí se na tzv. měkké faktory, kterými jsou znalosti, inovace, know-how... Musí s nimi však být správně nakládáno, abychom je mohli pokládat za cenné aktivum. Důležité je i to, aby dané osoby věděly nejen jak se znalostmi nakládat, ale rovněž kde je možné je získat.

Nestabilní prostředí, které bylo vyvoláno nejrůznějšími změnami, ať už ropnými krizemi, či obdobím Studené války, přinutilo manažery být více flexibilní a rychle se přizpůsobit novým situacím. Faktor času nabývá na důležitosti.

Mezi významné autory, kteří značně ovlivnili management a myšlení manažerů, můžeme zařadit velikány, jakými jsou Philip Kotter, Michael E. Porter, Tom Peters a jeho kolega Robert Waterman, aj.

1.2. Management na začátku 21. století

„Jsou dva typy firem. Ty, které se změní a ty, které zmizí.“ P. Kotter²

Společnost se začátkem nového století změnila a mnozí tak pochopili, že nejde pouze o to, aby vydělali co nejvíce peněz v co nejkratší době. Začíná se hovořit o sdílené odpovědnosti, talentu a inovacích. *„Budoucnost dlouhodobé úspěšnosti podniku je založena na schopnosti inovací a tvořivého využití znalostí pro vytvoření hodnoty.“³* I když tato citace uvádí, že bychom se měli zaměřit především na inovace a znalosti, neznamená to, že by podnik neměl usilovat o výdělek. To by samozřejmě měl, nikoli však na úkor okolí a vlastní budoucnosti. Ideální je, pokud firma vykonává pouze ty činnosti, které dokáže zajistit nejlevněji, ale zároveň i nejlépe.

Bylo by vhodné zaměřit se i na vlastní zaměstnance, mít správně zvolené vedení týmů, mít schopnost motivovat, dobře komunikovat a mít dobré vztahy na pracovišti, vypěstovat si lidský přístup a řízení „polidštit“. Peter Drucker tvrdí: *„Nejcennějším aktivem podniku 20. století bylo jeho výrobní zařízení, oproti tomu nejcennějším aktivem instituce 21. století, ať už podnikové nebo nepodnikové, jsou její pracovníci disponující znalostmi a jejich produktivita.“* (Drucker, 2000, str. 129)

Hlavním znakem je nyní globalizace. Abstraktní pojem, který se nicméně týká veškeré společnosti, a zapříčiňuje přibližování a oddalování různých částí světa v závislosti na rychlosti přenosu informací. Dochází k přeplnění domácího trhu a hledání nových odbytišť, svět začíná postrádat hranice. Panují obavy o unifikaci kultur, přelétavosti pracovníků...

Profesor a podnikatel Ján Košturiak⁴ vytvořil možnou vizi budoucího vývoje managementu ve 21. století. Své ideje popsal ve třinácti bodech, a pokud bychom je měli shrnout, řekla bych, že dochází k obratu. Na místo konkurence se prosazuje spolupráce, práce doma (home office) začíná být čím dál tím aktuálnější, rovněž se objevuje nový druh pracovníka, který je zaměstnancem u více firem najednou, značné

² <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14172980-firma-21-stoleti>

³ <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/zmena-chapani-role-managementu-21-stoleti-1/>

⁴ <http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/management-21-stoleti/kam-se-to-vlastne-riti-management-21-stoleti/>

místo mají rovněž outsourcing a offshoring, pro úspěch na globálním trhu je nezbytnou znalost angličtiny. A rovněž dochází k digitalizaci. Firmy jsou čím dál tím více zákaznický orientované. Je tak potřeba přemýšlet, jaké hodnoty jsou pro zákazníka podstatné a jak je možné tyto hodnoty naplňovat, aby došlo k uspokojení zákazníka, neboť globální zákazník vyžaduje stále více produktů a služeb šitých na míru.

1.3. Proces řízení

Celý proces řízení můžeme rozdělit do několika úkonů, které celý tento proces zajišťují. Pokud jsou správně dodržovány veškeré postupy v rámci těchto procesů, dojde k úspěšnému naplnění cíle.

Už Henri Fayol, francouzský neoklasický ekonom, ve svých pracích ukazuje, že každá z manažerských činností se skládá z pěti základních společných aktivit, které jsou následně využity s různou intenzitou v závislosti na dané povaze práce. Fayol se projevil jako průkopník v této oblasti, a na základě jeho vypracované teorie mnoho dalších autorů rozvinulo či zaměnilo funkce v rámci procesu řízení (Thomson, 2007, str. 18). Do procesu řízení můžeme primárně zařadit tyto úkony:

- Plánování
- Organizování
- Rozhodování
- Kontrola
- Komunikace

1.3.1. Plánování

Plánování je proces, díky němuž se dokážeme dívat do budoucna, předvídat možná rizika, nastavit cíle a metody, se kterými k těmto cílům můžeme dojít. „*Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace a koordinace úsilí a výkonnost organizace.*“ (Bělohlávek, 2001, str. 97). Jelikož není pro manažera možné řešit pouze problémy

týkající se současnosti, je pro něj zcela nezbytné vytvořit plán na určitý časový úsek. Tento úsek závisí na povaze daného problému. Rozlišujeme plány *krátkodobé neboli operativní* (do jednoho roku), *střednědobé – taktické* (v rozmezí jednoho roku až dvou let) a nakonec *dlouhodobé plány - strategické* (nad tři roky). Plány se liší rovněž v závislosti na oblasti řízení: výrobní plány (těžební, montáže), plány materiálových toků (doprava, suroviny), personální plány, finanční plány, reklamní plány... Plány můžeme rozdělit na: celkové, souhrnné a individuální, jednoznačné a alternativní, rozvojové... (Mládková, 2009, str. 33). Plánování poskytuje manažerovi možnost ujasnit si cíle, způsoby a zdroje, jak těchto cílů dosáhne.

Při sestavování plánů bychom měli znát záměry organizace, prognózy vývoje organizace (k tomuto nám může sloužit například průzkum trhu, nesčetné ekonomické modely, delfská metoda, aj.). Pro vypracování plánů pak lze použít analýzy jako CMP a PERT (časové plánování), nákladovou analýzu pro zjištění nákladů, atd.

Armstrong ve své knize *Management a leadership* (2009, str. 51) zmiňuje osm plánovacích činností, které každý manažer musí provádět. Mezi ně řadíme:

1. *Předvidání* - jaký druh práce má být vykonán, kdy a jakým způsobem. Jak se může v procesu změnit pracovní zatížení a množství práce, jaká je pravděpodobnost, že práce bude překvalifikována na urgentní, jaké změny by mohly ovlivnit priority, činnosti či množství práce?
2. *Programování* – sestavování časového rozvrhu a rozhodnutí o pořadí operací a událostí nutných k včasnému dosažení výsledků
3. *Vybavení pracovníky* – jedná se o rozhodnutí, jaké pracovníky bude manažer potřebovat k naplnění svých cílů, jaké množství. Zvažuje rovněž možnost přesčasů a dočasných pracovníků.
4. *Stanování standardů a cílů* – týkají se postupů, prodejů, času, kvality, nákladů a jiných stránek práce. Stanovené cíle by měly být tzv. SMART
 - *Specific (specifické na úrovni kvality, kvantity a času)*
 - *Measurable (měřitelné – předem stanovíme jednotku měření)*
 - *Agreed (akceptovatelné, přijaté pracovníky)*
 - *Realistic (reálné – náročné, avšak dosažitelné)*
 - *Trackable (terminované – časově určené limity dosažení)*

5. *Plánování postupů* – rozhodnutí o postupech použitých k výkonu práce, definování potřebných postupů a procedur
6. *Plánování materiálů* – rozhodnutí o tom, jaké materiály budou nezbytné k výkonu daných činností, k jakým dojde nákupům. Zabezpečení toho, aby bylo vše ve správný čas na správném místě a ve správné kvalitě/kvantitě.
7. *Plánování vybavení* – rozhodování o potřebném zařízení, vybavení, nástrojích a prostoru
8. *Příprava rozpočtu*

1.3.2. Organizování

Další ze základních manažerských činností je schopnost organizovat. Cílem organizování je uspořádat systematicky různé aktivity, činnosti (jejich rozdělení mezi pracovníky) a postupy tak, aby bylo možné dosáhnout cílů organizace. Manažer musí být schopen jasně stanovovat cíle a úkoly, vymezit vazby mezi různými úseky (pracovními divizemi) a pracovníky tak, aby docházelo k efektivnímu naplnění zadaných úkolů.

Pokud přistupujeme k organizování z formálního hlediska, jeví se jako vhodná činnost popsat danou organizační strukturu v určeném podniku. Taková struktura se skládá z úseků, pracovišť, oddělení, což znázorňuje určitou hierarchii, dělbu úkolů, spolupráci nebo integraci (Štěpaník, 2010, str. 45).

K organizování dochází ve všech strukturách, ve všech typech organizací a tvoří jej tyto základní metody organizace⁵:

- *Dělba práce*
- *Vytváření organizačních jednotek*
- *Vytváření organizačních struktur* – dochází k hierarchickému uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovníky v rámci organizace. Hovoříme o vztazích nadřízený – podřízený. Formální organizační struktura je typem *sociální sítě*.

⁵ <https://managementmania.com/cs/organizovani>

Podle typu a velikosti rozlišujeme: funkcionální organizační strukturu, liniovou organizační strukturu, maticovou organizační strukturu a štábně-liniovou organizační strukturu⁶.

- *Vytváření pravomocí a zodpovědností*
- *Delegování (dělba kompetencí)*
- *Stanovení rozpětí řízení a počtu stupňů řízení*
- *Koordinace činností*

1.3.3. Kontrolování

Kontrola je jednou z manažerských funkcí, která se zaměřuje především na sledování aktivit a má garantovat, že dojde ke shodě výsledku s prvotním zadáním. Díky kontrolování máme rovněž možnost úprav podstatných rozdílů v průběhu naplňování úkolů, mezi cíli a dosaženými výsledky. Kvalitní kontrolní systém musí rovněž být: zodpovědný, rychlý, úsporný, flexibilní a srozumitelný (Robbins, DeCenzo, 2008, str. 436). Hlavním smyslem kontroly je pak nabýt přesvědčení, že celkový vývoj se ubírá správným směrem, a bude tak možné naplnění zadaných cílů.

Kontrola může být *vnitřní*, k níž dochází na základě iniciativy pracovníků uvnitř společnosti. Mohou to být pracovníci speciálně určení ke kontrole, případně nadřízení pracovníci. Opakem vnitřní kontroly je *externí* kontrola. K té může dojít na základě smluvních požadavků, pokud se společnost zaváže k umožnění kontroly externímu subjektu. K externí kontrole dochází rovněž i ze zákonných požadavků. (Veber, 2009, str. 136).

V rámci průběhu naplňování činnosti rozlišujeme mezi třemi druhy kontroly (Robbins, DeCenzo, 2008, str. 419):

- *Preventivní kontrola* – ubírá se směrem k budoucnosti, dochází k ní proto, aby bylo možné předvídat eventuelní problémy, které mohou během výkonu daných

⁶ <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>

úkolů nastat. Tím, že je dokáže vedoucí pracovník předvídat, eliminuje možnost pozdějších nutných náprav.

- *Průběžná kontrola* – dochází k ní během samotného procesu vykonávání úkolů, což manažerům poskytuje možnost okamžitého řešení problému v momentě, kdy se vyskytne, dříve než se tento problém projeví jako nákladná záležitost v celém procesu výroby. Forma průběžné kontroly se řadí k nejpoužívanějším mechanismům.
- *Zpětná kontrola* – ve firmách se s ní setkáváme nejčastěji, dojde k ní po ukončení aktivity, aby bylo možné zhodnotit celkový průběh. Její nevýhodou je však nutnost čekat až do ukončení všech aktivit. Od dvou předchozích se však odlišuje díky: poskytnutí precizních informací o tom, zda manažerovo plánování bylo dostatečné; zpětná kontrola může být rovněž motivační (neboť zaměstnanci chtějí vědět, zdali pracovali dobře).

Fáze kontrolního procesu jsou: *získávání a výběr informací pro kontrolu, ověření správnosti získaných informací, hodnocení kontrolovaných procesů, závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt, zpětná vazba.*

1.3.4. Rozhodování

Rozhodování se prolíná do všech manažerských funkcí, které jsem již zmínila, nebo teprve zmíním. V rozhodovacím procesu dochází k výběru mezi alespoň dvěma možnostmi, podstatou je tak princip volby. K tomu, aby nedocházelo ke zcela náhodnému rozhodování, je nezbytné, aby manažeři byli uvědomělí a znali pravidel/kritérií rozhodování, a aby jim bylo poskytnuto dostatečné množství kvalitních informací. (Mládková, 2009, str. 104)

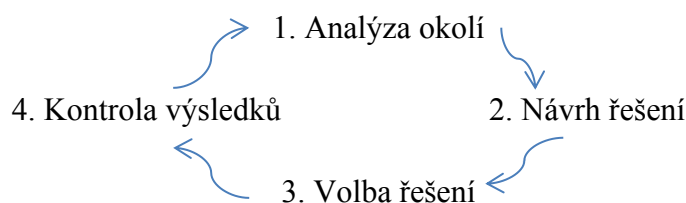
Rozhodování zásadně ovlivňuje fungování a budoucí prosperitu organizací. Nekvalitní rozhodnutí může znamenat jednu z nejvýznamnějších příčin podnikatelského neúspěchu (Veber, 2009, str. 80). K rozhodování dochází při nejrůznějších činnostech, v rámci zásobování (volba dopravce, způsob dopravy, volba dodavatele, cena, sklady...), personalistiky (volba metody výběru, výběr vhodného pracovníka, metody hodnocení...), marketingová stránka podniku (náklady, reklama, cenová strategie...).

Rozhodování je proces, který je složen z těchto etap (Stýblo, 2008, str. 17):

- *Správná identifikace problému a jeho popis*
- *Správná identifikace překážek a okolností*
- *Řešení problému*
- *Sledování realizace, opatření k řešení problému*

Samotný proces rozhodování byl popsán Herbertem A. Simonem (americký vědec, který položil základy manažerského rozhodovacího přístupu⁷, rovněž držitel Nobelovy ceny) následovně:

Obrázek č. 1: Proces rozhodování podle Simona



Zdroj: Vlastní zpracování

1.3.5. Komunikace

Další z manažerských funkcí, nezbytných pro správné naplnění zadaného úkolu a ve vedení/řízení svěřeného týmu. Komunikace má více forem, může probíhat psanou formou či formou ústní, elektronicky či papírově, osobně či neosobně. Dobrá komunikace může rovněž přesvědčit lidi, aby konali tak, jak vedoucí osoba, která zprávu komunikuje, požaduje. Manažer, který svou zprávu komunikuje, by měl mít více argumentů, než jeho podřízený. Podstatné je rovněž podnítit v příjemci komunikace zaujetí pro dané téma. Komunikace představuje přenos a pochopení zprávy.

⁷ http://www.alternatives-economiques.fr/herbert-a--simon--1916-2001-_fr_art_222_27859.html

Následně si můžeme položit otázku, která z komunikací (verbální - psaná) bude efektivnější? Robbins a DeCenzo (2008, str. 368) uvádí, že při použití psané formy můžeme předejít pomluvám a výmyslům (v případě, že se informace šíří přes větší spoustu lidí – může dojít k efektu „tiché pošty“, kdy se z původního slova stane zcela jiné), jelikož poskytneme průkaznou a trvalejší formu komunikace. Nevýhodou však v tomto případě je délka/pomalost přenosu (pokud máme limit jedné hodiny, jsme schopni toho více říci, nežli napsat) a častá absence zpětné reakce. Při ústním sdělování informace máme schopnost získat okamžitou reakci příjemce, při psané zprávě musíme na feedback čekat s rizikem, že jej nikdy neobdržíme.

Veber (2009, str. 183) uvádí, že při komunikaci bychom měli dodržovat: jednoduchost, přehlednost, výstižnost, podnětnost; a rozlišuje tři hlavní roviny sdělování. Jsou jimi *verbální vyjadřování* (základem v tomto případě nejsou pouhá slova, ale celé věty. Až slovo správně zasazené do kontextu umožní pochopit danou problematiku. Do této kategorie řadíme jak psanou, tak mluvenou formu projevu.), *non-verbální vyjadřování* (má velké množství složek: postoj, tón hlasu, pohled, artikulace, grafický design, logo... Důležité je všimnout si celku, než každé složky zvlášť) a *činy*.

Pro to, aby komunikace správně proběhla, měly by být zajištěny následující podmínky existence (Mládková, 2009, str. 130):

- Odesílatele (subjektu) a příjemce (objektu) komunikace
- Informace
- Přenosového kanálu (médiu)
- Podmínek pro její přenos

1.4. Manažer

Manažeři pracují v organizacích. Organizace je uskupení lidí, které spojují cíle k dosažení, kteří se nachází v různých divizích – organizaci spojují cíle, struktura a zaměstnanci. Organizací může být škola, sportovní klub, pekárna, Sony... (Robbins, DeCenzo, 2008, str. 26). Manažeři představují osoby zodpovědné za práci svých podřízených, osoby přispívající k dosažení úspěšnosti organizace.

„*Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.*“ (Lojda, 2011, str. 10)

Původně docházelo k prolínání role manažera a vlastníka firmy, neboť této činnosti nebyla věnována taková pozornost. Tento stav je i nadále typický pro rodinné podniky s malou strukturou, kde nedochází k jasnému rozlišení rolí, a jedna osoba může zastávat několik funkcí najednou.

Manažerská činnost je náročnou prací, kde se projevují jak měkké, tak tvrdé prvky. Tvrdé prvky jsou zastoupeny hmotnými aspekty organizace a jejího řízení, jedná se o manažerské a řídicí praktiky, jako např. o správu financí, tvorbu organizačních struktur, datových skladů... Měkké prvky představují všechny nehmotné prvky organizace, kam řadíme firemní kulturu, firemní komunikaci (vnitřní i vnější), atd. (Váchal, 2013, str. 103).

1.4.1. Manažer nebo zaměstnanec?

Zaměstnanec má zpravidla na starosti jeden určitý úkol, kterým se ve své pracovní době zabývá, a zároveň jeho míra zodpovědnosti je vcelku malá (často až žádná). Zaměstnanec plní úkoly a pravidelně informuje nadřízené o celém průběhu a výstupech. Například mohou telefonicky vyřídit objednávku, mohou zajistit obchodní vztahy, mohou uskutečnit operaci na výrobní lince...

Oproti tomu manažeři řídí aktivity svých podřízených – zaměstnanců a další řídicích pracovníků na nižším organizačním stupni. (Robbins, DeCenzo, 2008, str. 27). Není však pravidlem, že každý manažer musí mít podřízený personál. Manažer může pracovat sám a být zodpovědný jen a pouze za řízení a kontrolu (manažer investic), aniž by mu při výkonu této činnosti někdo pomáhal (Armstrong, 2008, str. 38).

Manažeři se rovněž dělí do několika skupin v závislosti na tom, jaké mají postavení ve firmě (Bělohlávek, 2001, str. 26):

Linioví manažeři

Zastávají výkonný management, mohou jimi být předáci, mistři, vedoucí dílen, vedoucí administrativního oddělení... Bývají experty na ty činnosti, které jejich

podřízení denně vykonávají. Hlavní náplní jejich práce je dbát na zodpovědné plnění úkolů ze strany podřízených, řešení problémů běžně se vyskytujících v denním provozu organizace.

Střední manažeři

Jsou odpovědni za práci liniových manažerů. Mohou jimi být manažeři závodů, vedoucí jednotek/útvárů (personalistiky, prodeje...). Plány a cíle uskutečňují koordinací vykonávaných úkolů se záměrem dosažení organizačních cílů.

Vrcholoví manažeři

Zastávají nejméně početnou skupinu a jsou odpovědni za celý vývoj organizace. Koordinují všechny činnosti organizace, zabývají se rozvojem organizace (tvorba strategických konceptů) a rovněž vykonávají běžné manažerské činnosti, jako organizování, vedení lidí, kontrola, atd. Vzhledem k tomu, že práce vrcholových manažerů je velmi široce zaměřená, mají tito vedoucí mnohem nižší míru specializace než linioví manažeři.

Na následujícím obrázku máme možnost spatřit grafické znázornění hierarchie managementu. Pyramidový tvar napomáhá vysvětlit množství zaměstnanců na jednotlivých pozicích – vysoký počet pracovníků a manažerů první linie a výrazně nižší zastoupení v kategorii výkonných manažerů.

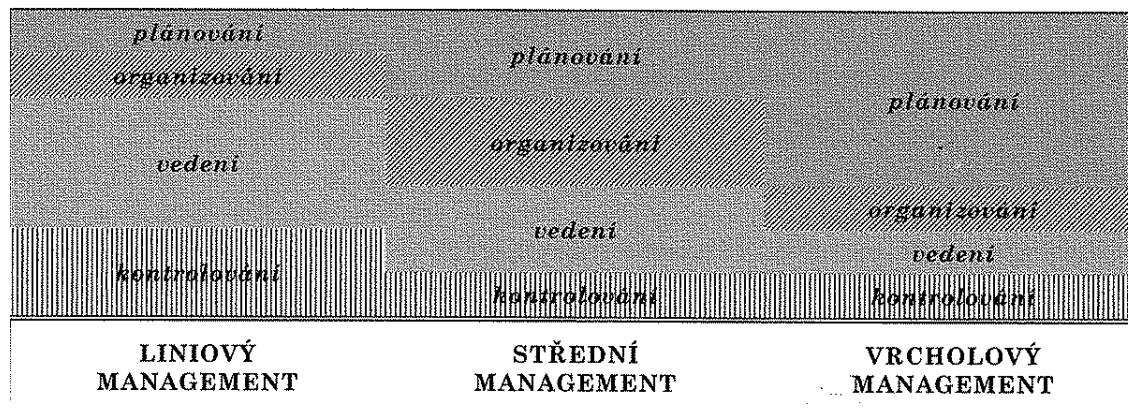
Obrázek č. 2: Hierarchie manažerů



Zdroj: Mayerová, Vedení lidí v organizaci, 1999, str. 8

Následující tabulka objasňuje činnosti a rozdělení času manažerů na jednotlivých úrovních.

Obrázek č. 3: Rozdělení času manažerů na jednotlivých úrovních



Zdroj: Aldag, Streamers: Management, South-Western, Cincinnati, Ohio, 1987 (Bělohávek, 2001, str. 15)

1.4.2. Základní manažerské dovednosti

Na manažery jsou kladeny čím dál tím vyšší požadavky. Manažerské pozice se vyznačují komplexními znalostmi, dovednostmi i činnostmi. Správný manažer musí být vybaven odpovídajícími kompetencemi, znalostmi, motivy, potřeby, pohnutky i hodnoty. Není však možné vytvořit jedinou správnou definici ideálního manažera, neboť každá organizace vykazuje odlišné potřeby a požadavky na svého „ideálního manažera“.

Robbins a DeCenzo (2008, str. 45) citují Henryho Mintzberga, podle kterého hrají manažeri 10 rolí, které můžeme rozdělit do tří kategorií. Jsou jimi:

1. Informační role – manažer šíří informace, přijímá informace a vystupuje jako mluvčí
2. Interpersonální role – manažer působí jako lídr, představitel organizace a spojovací článek
3. Rozhodovací role – manažer vystupuje jako podnikatel, alokátor zdrojů, vyjednávač a reprezentant organizace.

Váchal (2013, str. 107) ve své knize používá 4E analýzu, který byla sestavena roku 1994 (Chambers, Selim, Vinten) a zahrnuje klíčová hlediska manažerské práce:

- *Economy* – toto kritérium je spojeno s hospodárností a minimálními náklady na realizaci daných činností. Můžeme jej chápat jako celkovou hospodárnost podniku, představu hledání rovnováhy mezi náklady a výnosy.
- *Effectiveness* – značí realizaci správných věcí v souvislosti se stanovením cílů a výběrem strategií vhodných k jejich naplnění. Je to účelnost vykonávaných činností
- *Efficiency* – vybrání správného postupu pro výkon daných činností. Jde o přímou volbu správných postupů a metod k jednotlivým činnostem. Hovoříme tak o účinnosti provádění činnosti vhodnou cestou.
- *Equity* – tento prvek je hluboce propojen s dodržováním veškerých předpisů, a je v něm rovněž zahrnuta sociální zodpovědnost podniku, která se stává čím dál tím podstatnější z důvodu budování pozitivních public relations i dobrého jména firmy.

2. Leadership

Leadership je slovem velice často diskutovaným a vzrůstá touha spotřebitelů se něco o leadershipu dozvědět. Například při vyhledávání na internetu nalezneme na 117 000 výsledků na online knihkupectví společnosti Amazon.

Podat zcela přesnou a jednoznačnou definici vedení není zcela snadné. Jedná se o spojení několika oborů – historie, ekonomie, politologie, ale i sociologie. Leadership můžeme jednoduše charakterizovat jako snahu „*přimět lidi dělat věci ochotně*“ nebo „*užití autority při rozhodování*“. „*Vedení může být založeno na působení osobnosti nebo může být jen kategorií chování*“ (Dědina, Cejtharm, 2005, str. 94).

„*Leadership je realizován v procesu, ve kterém jedinec nebo více jedinců uspějí ve snaze orámovat a definovat realitu ostatních.*“ (Procházka a kol., 2013, str. 11)

„*Vést znamená podle Oxford English Dictionary „způsobovat, aby někdo s někým šel, ... poskytovat vedení, návod.“ Lídři určují směr a získávají lidi pro to, aby je následovali.*“ (Armstrong, 2011, str. 28).

„*Lídr je někdo, kdo vás doprovází a navádí na vaší cestě.*“ (Adair, 2009, str. 68)

Mintzberg (1989, str. 16) zmiňuje vedení jako jednu z tzv. deseti rolí managementu, jak jsem uvedla v předešlé kapitole. Manažer je přímo zodpovědný za práci podřízených v jeho týmu. V tomto případě to znamená roli lídra, přičemž v určitých akcích je leadership zahrnutý přímo (manažer je sám zodpovědný za najímání a zaučení svých pracovníků). Roli nepřímou zastává motivování a povzbuzování, uznání a sladění individuálních potřeb každého s cíli organizace tak, aby docházelo ke kvalitnímu a tvůrčímu naplnění dané práce.

Na druhé straně se vedení odlišuje od klasických praktik řízení, přičemž dochází ke zdůraznění aspektů dlouhodobé vize a využití všech pracovníků k jejímu dosažení (Veber, 2009, str. 124).

Vedení zastává významnou roli během vyhledávání a vytváření nových příležitostí, při objevování nových možností, jakým způsobem můžeme stanovit směr budoucího vývoje organizace a jak je možné dostat poslání její existence zejména

zabezpečováním, rozdělováním, využíváním a kontrolou zdrojů, včetně těch lidských (Tureckiová, 2007, str. 15).

2.1. Vývoj leadershipu

Slovo leadership, případně česky vedení ve své podstatě existuje už z dob dávno minulých. Například Oxfordský slovník z roku 1933 dokládá existenci slova „leader – vůdce“ již ve 14. století⁸. Samotné zkoumání tohoto jevu z hlediska ekonomie pak nastalo až začátkem 20. století. James MacGregor Burns (2012, str. 4) říká: „*Leadership je jedním z nejsledovanějších a rovněž nejméně pochopených fenoménů na světě.*“

K aplikování leadershipu začalo docházet během 80. a 90. let minulého století ve velkých amerických subjektech, a následně se k tomuto stylu začala přiklánět i Evropa a Japonsko (Kratochvíl, 2009, str. 21).

80. a 90. léta se nesla ve znamení *transformační éry leadershipu*, která rovněž v celkovém vývoji představuje nejslibnější část. V této fázi dochází k poznatku, že leadership závisí na vnitřní, případně i vnější podstatě motivace. Lídři musí být rovněž spíš proaktivní, než reaktivní vzhledem k jejich způsobu přemýšlení, radikální než konzervativní, více kreativní a inovativní, a především otevření novým nápadům. Tichy a Ulrich (1984) uvádí, že transformační leadership je nezbytný během organizačních změn proto, že vytváříme vize možných příležitostí. Období transformace dělí na dvě části:

- *Období charismatu* – v této fázi je nutné, aby byl lídr vizionářem, musí přetvořit to, co vidí jako vizi ve skutečnost, a dát všemu zcela nový a silnější význam. Leadership nezůstává na ramenou jednoho vedoucího, ale rozšiřuje se na všechny, kteří se podílejí na výkonu daného úkolu. Dostává se tím do stavu uvědomění si, není to pouze soubor dovedností.

8

<http://www.business.ualberta.ca/RichardField/~media/business/FacultyAndStaff/SMO/RichardField/Documents/Papers/evolution.ashx>

Tato perioda rovněž zahrnuje popis charismatického lídra, kterému se budu věnovat v následujících kapitolách.

- *Sebenaplnující se prorocství* – tato teorie je založena na práci Fielda (1989). Pojednává o transformaci vlastních konceptů a od předcházejících teorií se odlišuje tím, že považuje onu transformaci na stejné úrovni, ať už směřuje od lídra k podřízeným, či od podřízených k lídrovi. Můžeme tak říci, že lídr může být vybrán z vyšší i nižší příčky hierarchického žebříčku ve společnosti. Tento proces navíc nefunguje pouze v dyadických situacích, ale rovněž platí pro skupiny a organizace. Hlavním cílem tohoto typu leadershipu je vytvoření pozitivních očekávání.⁹

Následně se začaly objevovat rozdíly ve smyslu pochopení schopnosti „vést“. Pepper de Callier (člen PLI – Prague Leadership Institute) tvrdí, že 20. století se neslo ve znamení „intelligence“, tedy povědomí o tom, čeho mohl člověk dosáhnout, o finančních výsledcích (tzv. bottom line). Intelligence tak byla v tomto období považována za jeden z klíčových předpokladů pro vůdce. Otázkou však zůstává, zda se jedná o vhodně zvolenou volbu, neboť i vysoce inteligentní vůdci mohou postrádat tzv. selský rozum, a pak ztrácejí přehled o tom, jaké důsledky na okolí má jejich chování a jednání.¹⁰ Ve 20. století rovněž spatřujeme tendence k autoritativnímu a direktivnímu stylu vedení.

Oproti tomu 21. století se nese v duchu participativního a demokratického stylu vedení, a rovněž otázky „Jak?“. Ptáme se, jak děláme to, co děláme? Jak dosahujeme toho, čeho dosahujeme? Vedoucí pracovník může firmě zajistit obrovské obraty, vydělat velké peníze, ale najednou se k němu všichni obrátí zády, neboť mu nevěří. 21. století je tak z pohledu de Calliera především o zapojení lidí, o jejich angažování se do procesu, o jejich motivování. Nejsou to však peníze, kterými bychom mohli zaměstnance nejvíce motivovat. Je to „*spojení se s lidmi, hledání toho, co je pro ně*

9

<http://www.business.ualberta.ca/RichardField/~media/business/FacultyAndStaff/SMO/RichardField/Documents/Papers/evolution.ashx>

¹⁰ <http://studenti.ihned.cz/c1-59902870-rozhovor-jak-vypada-uspesny-leader-21-stoleti-o-umeni-leadershipu-hovoril-pepper-de-callier>

důležité – tzv. lidský prvek leadershipu“. Lidem je potřeba dát najevo, že jsou důležití. Že bez jejich pomoci by nemohlo být dosaženo daného cíle.¹¹

Hiebert a Klatt ve své knize „*Encyklopedie leadershipu*“ uvádí tabulku, která nastiňuje změny v pojetí leadershipu v 20. a 21. století (2001, str. 2).

Obrázek č. 4: Změny v leadershipu

20. století	21. století
Individuální práce a z toho plynoucí individuální odměny	Týmová práce a rovněž týmové odměny
Pravdu má management	Každý je lídr
Dělat věci správně	Dělat správné věci
Obsah	Kontext a proces
Vyhýbání se riskům	Přijímání určitých rizik
Vyprávění a prodávání	Koučování a delegace

Zdroj: Hiebert, Klatt, The Encyclopedia of Leadership, 2001, str. 2

2.2. Techniky vedení

Techniky vedení spadají pod manažerské dovednosti, které by si měl osvojit každý vedoucí pracovník k tomu, aby dosahoval správných výsledků při práci s lidmi. Do těchto technik řadíme (Harvard Business School Publishing, 2006, str. 5):

- Motivování
- Vizi
- Charisma
- Udávání směru a schopnost vytvořit si následovníky

¹¹ <http://studenti.ihned.cz/c1-59902870-rozhovor-jak-vypada-uspesny-leader-21-stoleti-o-umeni-leadershipu-hovoril-pepper-de-callier>

2.2.1. Motivování

Motivace je běžně řazena mezi manažerské schopnosti, mezi funkce, které musí být manažery ovládnuty. Jo Owen ve své publikaci uvádí (2006, str. 17), že mezi hlavní rysy chování očekávané od lídra na vrcholové organizaci patří mimo jiné právě i schopnost motivace. K tomuto názoru se přiklání i Tureckiová (2007, str. 37) svou citací: „*Chcete-li lidi vést, motivujte je.*“

Motivace je vázána na vnitřní podněty člověka, je to jeho vnitřní stav, který způsobuje určité chování a jednání. Začátkem motivace je vznik potřeby. Potřeba vede následně ke vzniku přání, a to, pokud není naplněno, vyvolává napětí. Aby člověk omezil napětí, vykonává činnosti, které vedou k uspokojení potřeby.

Vychází z hlavních dvou pojmů, motivu a stimulu. Motivem jsou vnitřní pohnutky člověka podněcující jeho následné chování. Stimuly jsou podněty, které mají působit na motivaci pracovníka. Motivy jsou přání, stimuly pak pobídky a odměny (Mládková, 2009, str.). Motivy obsahují dvě složky, a to 1. energizující, neboť dodávají sílu a energii pro lidské jednání; 2. řídicí, čímž udávají směr jednání, pracovníci se rozhodnou pro určitou věc, vybírají způsob a postup, jak toho dosáhnout (Bělohlávek, 2001, str. 40)

Motivace je uvádění lidí do směru, ve kterém chceme, aby v rámci dosažení výsledku šli. Dobře motivovaní jedinci mají jasně stanovené cíle, a podnikají kroky, kterými hodlají daných cílů dosáhnout. Organizace může poskytnout podmínky vhodné k dosažení vysoké úrovně motivace tím, že nabízí podmínky anebo odměny, příležitosti pro vzdělávání a růst, atd. (Armstrong, 2008, str. 70)

Vnitřní motivace je motiv, který je sám v dané osobě, vztahuje se bezprostředně k obsahu a cílům zadaného úkolu. Hlavním předpokladem je zde zjistit potřeby pracovníka. Pokud existuje souvislost mezi vlastními vnitřními podněty a cíli společnosti, může vzniknout dlouhodobá motivace. Řadíme zde odpovědnost, rozšiřování schopností, uznání...

Vnější motivace probíhá, pokud je pracovník motivován zvenčí – penězi, titulem a postavením, pracovními podmínkami... Neboť vnější motivace nepůsobí trvale, je nutné podněty bez přestání dodávat, jinak tento druh motivace vymizí. Rizikem pak je,

že si pracovník na danou motivaci silně navykne, bude ji vnímat jako samozřejmou a následně se tato motivace obrátit v stresor (Daigeler, 2008, str. 64).

Koncepce racionálně ekonomického chování člověka: Člověk je v tomto případě motivován primárně penězi, ve svém jednání je pasivní. Nechuť k práci je základem lidské povahy, proto musí být zaměstnanci kontrolováni a výhrůzkami vedeni k výkonu (Veber, 2009, str. 113)

Koncepce sociálního člověka tvrdí, že vykonaná práce, pracovní podmínky i fyzické potřeby mají menší vliv na dosažené výsledky práce než sociální a psychologické faktory. Člověk je tak nejdříve ze všeho motivován sociálními potřebami.

Maslowova teorie praví, že lidské potřeby jsou uspořádány hierarchicky od nejnižších po nejvyšší. Při uspokojování potřeb musíme naplnit základní potřebu, abychom mohli postoupit k další, vyšší, atd. Člověk je neustále motivován. Tuto teorii dále vysvětluje Bělohávek (2000, str. 41).

1. Fyziologické potřeby – ochranné pomůcky, ochrana zdraví
2. Potřeby jistoty a bezpečí – dobrá perspektiva firmy, která zajistí zaměstnání i v budoucnu
3. Potřeba sounáležitosti – dobré vztahy na pracovišti, což „poutá“ pracovníka k firmě (kulturní akce, teambuilding...)
4. Potřeba uznání a ocenění – peníze, pochvala
5. Potřeba sebeaktualizace – dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožňuje projevení jeho schopností

Teorie X a Y: byla vytvořena McGregorem. Ve své knize ji více objasňuje Tureckiová (2004, str. 58). Teorie X vysvětluje, že lidé neradi pracují, jsou líní a nezodpovědní. Práce je pro ně pouze zdrojem obživy, využívá se příkazů, nařízení a pravidelné kontroly. Oproti tomu teorie Y tvrdí, že lidé mají svou práci rádi a považují ji za samozřejmou část svého života, není je nutné bedlivě hlídat.

2.2.2. Vize

„K dosažení skutečného úspěchu musíte být vizionářem – musíte mít velmi novátorské pojetí světa a jasnou představu o směru, kterým se ubíráte. Pokud máte tohle, projde vám i něco, co by představovalo podnikatelský ekvivalent vraždy.“¹²

Henri Mintzberg

Owen (2009, str. 179) uvádí, že lídr se musí pohybovat mezi dvěma protipóly: být pasivní a revoluční. Je nutné, aby měl pozitivní vizi toho, jakým směrem se organizace ubírá a jak se dostane do vytyčeného cíle, a zároveň potřebuje, aby tato vize byla pozitivně sdělována.

Můžeme říci, že každá vize má podobu „fádního hesla či prohlášení, který na první pohled mohou mít poněkud neuchopitelný význam.“¹³ Jakmile však dojde k bližšímu obeznámení s tímto pojmem, jeho význam je mění na jednoznačný – vize se stane základním kamenem a udavačem směru pro každý krok. A co je to vlastně vize? Je to představa něčeho, k čemu směřujeme, čeho chceme dosáhnout. Může to však být jednoduché heslo, které má za úkol co nejlépe a nejvýstižněji komunikovat svůj obsah.

Vizi můžeme sdělovat hromadně – noviny, e-maily, konference, letáčky, internetové stránky, či individuálně. Lídr nejdříve ze všeho musí vytvořit síť lidí, kteří jeho vizi věří, přijmou ji za vlastní a budou jej následovat – tím si může zařídit pozitivní „*neformální šuškandu*“ – nezbytností je vytvořit si síť z lidí, kteří mají určité postavení, kteří mohou mít vliv na ostatní spolupracovníky. Pokud takoví lidé řeknou, že daná vize má smysl, ostatní ji budou naslouchat. Důležité rovněž je to, jakým způsobem o vizi komunikujeme – je potřeba vyjadřovat zapálení a být kreativní (Owen, 2006, str. 179).

Klíčovou schopností lídra je schopnost formovat budoucnost – základem všeho je jasná vize. Abychom k takové vizi došli, je potřeba respektovat určité pravidla, a to:

- Vize je odlišná od úkolů a cílů

¹² <https://managementmania.com/cs/vize>

¹³ <http://www.growjob.com/clanky-corporate/vize/>

- Je nutné inspirovat a motivovat srdce a myšlenky ostatních, vytvářením lepší obrázků budoucnosti a sdílet smysl vedení
- Vize tlačí lidi za jejich rutinní činnosti a přístupy
- Vize musí být strategická, založena na zákaznických potřebách, je základním kamenem pro veškerá budoucí rozhodnutí a plány
- Je rovněž možné, že jí nikdy nebude zcela dosaženo
- Vize je vysvětlena do 5 minut... Pakliže tomu tak není, vypravěč ztratí pozornost a zaujetí ostatních

Chybou, které se může vedoucí pracovník při sdělování vize, může být především to, že se o žádnou formulaci vize nebude snažit, tudíž ji nevytvoří. Pokud ji vytvoří, může být chyba v tom, že zastává stále jeden, autoritativní styl vedení, čímž se nesnaží pracovníka nadchnout, ale předá svou vizi jako příkaz. Nebo svou vizi formuluje až příliš podrobně (musí být stručná, jasná, výstižná) (Veber, 2009, str. 126).

2.2.3. Charisma

Podle Maxe Webera, jehož myšlenky uvádí ve své publikaci Rodach (2008, str. 17-23), je charismatický lídr pro ostatní cizincem, jedincem, který přichází z prostředí mimo komunitu, a který přináší nový čas a převrací zaběhnutý řád. Tento jedinečný tvor pak dokáže zmobilizovat všechny kolem sebe, ti pak naslouchají a adoptují jeho vizi. Zároveň je to on, kdo vnáší do systému chaos a určitá rizika. Tím tak můžeme říci, že charisma jako talent není vždy jednoduchou záležitostí.

Charisma může vzbuzovat naději (díky vizi, nové misi), ale i strach (změna, možnost chaosu...). Všechny charismatické osoby sdílejí určité hodnoty, a to:

- Víru v to, co říkají nebo dělají
- Přenáší své nápady a zprávy s nadšením
- Svým posluchačům dávají pocit vyslechnutí a sdílení
- Sdílejí své emoce

V článku z francouzského časopisu Management z dubnu 2004, bylo popsáno šest forem charismatu:

- *Mluvčí* – který oslní svým postojem, svým hlasem a gesty (Jean-Francois Dehecq z francouzské firmy Sanofi)
- *Nadšenec* – obklopený svými nápady, dokáže přesvědčit svůj upřímností (Michel-Edouard Leclerc)
- *Vizionář* – přiměje lidi snít a trénuje své obecenstvo (Steve Jobs)
- *Svědce* – jeho posluchači jsou přesvědčeni o tom, že jsou pro něj velice důležité (Segolene Royal)
- *Bojovník* – okouzlí svou energií (Nicolas Sarkozy)
- *Ten tajemný* – dokáže naslouchat a zůstat diskrétní

2.2.4. Následovníci

Mezi lídrem a jeho následovníky dochází k určité sociální směně. Nejsou sledovány sociální směny jako takové, ale celkový přínos, který plyne pro obě strany (Procházka, 2013, str. 49).

Armstrong (2008, str. 33) ve své publikaci uvádí, že úspěšní lídři mají své následovníky, kteří však potřebují vědět, že jsou vedení tou správnou cestou, kam se ubírají a co z toho všeho budou mít. Podle něj existují proto 3 požadavky:

- **Lídři musí odpovídat očekávání následovníků** – lidé oceňují, pokud jsou lídři přátelští, přístupní, ale aby jim zároveň nebyli moc blízcí a nehnali se za každou cenu za popularitou. Očekávání se však liší v závislosti na dané skupině, ale obecně lze říci, že to budou upřímnost, otevřenost, férovost a spolehlivost, které budou patřit mezi „základní“ očekávání.
- **Lídři musí být vnímání jako nejlepší z nás** – a to tak, že budou demonstrovat svou odbornost v úkolech, kterým skupina čelí. Nemusí být úplnými odborníky ve všem, ale měli by prokázat schopnost, že dokáží vést pracovníky ve skupině tak, aby došlo k naplnění úkolu, a že mohou spojit různé odborné znalosti pracovníku k dosažení nejlepšího výsledku.

- **Lídr musí být vnímán jako většina z nás** – musí mít ty hodnoty, které jsou pro skupinu nejdůležitější. Mohou je však ovlivňovat svou silou nositele a uskutečňovatele vize, ale hlavní chyby se dopustí, pokud se od členů skupiny (od jejich očekávání) vzdálí příliš daleko.

Vytvoření kvalitního vztahu pak ovlivňuje postoje a chování lídra, ale i jeho následovníků. A tím je ovlivněn i výkon a celková efektivita, týmu i lídra samotného. „Pro lídra je přínosem efektivní skupina – následovníci, kteří směřují k vizi, vynakládají úsilí, obětují se pro skupinu, jsou loajální a respektují skupinové normy.“ Aby tohoto lídr dosáhl, musí být schopen nabídnout svým následovníkům vizi, pocit bezpečí, uznání, možnost zažít úspěch a někam patřit (Procházka, 2013, str. 50).

2.3. Styly vedení a řízení

Při výkonu práce manažera je důležité vědět, jak tuto práci vykonává, jaký styl využívá. Za řízení považujeme to, že druzí zcela plní naše úkoly. Bělohlávek (2001, str. 151) je popisuje následovně:

Autokratický styl

Vedoucí pracovník silou své osobnosti rozhoduje zcela sám a jedná přesvědčivě formou vlastních příkazů. Tento styl je zcela založen na disciplíně a pořádku, na absolutním podřízení se manažerovi. Vedoucí pracovník je jediný, který disponuje informacemi, z pracovního kolektivu je vyčleněn svou nadřazeností. Autokratický vedoucí pak nebere v potaz jakékoliv návrhy a náměty svých podřízených, je tak zcela zodpovědný (a je rovněž i jediný odpovědný) za celou pracovní skupinu, nesnaží se ani o navození přátelského/důvěrného prostředí, vyjadřuje se pouze v první osobě jednotného čísla: „Já...“. Následně pak detailně kontroluje, zda byly jeho příkazy splněny. K využití tohoto stylu může dojít v armádě či v situacích, kdy je třeba velmi rychle jednat a není čas radit se s kolektivem.

Demokratický styl

Vedoucí v tomto případě, ač je stále velice aktivní a snaživý při naplňování zadaných úkolů, formuluje úkoly a postupy za účasti spolupracovníků. Celý styl je založen na vzájemném respektování se, na toleranci a naslouchání. Manažer se snaží pracovníky zapojit do celého průběhu například pokládáním otázek. V průběhu práce rovněž neformálně koordinuje celý průběh a se svým týmem pravidelně konzultuje dosažené výsledky a možné úpravy postupů. Veškerá rozhodnutí však stále provádí pouze vedoucí pracovník, i když bere v potaz veškeré nápady a připomínky ze strany skupiny, která je mu podřízena. Demokratický styl uplatňujeme, pokud podřízení projevují zájem o spolupráci a chtějí se aktivně zapojit, přemýšlí o dané práci a snaží se o její zlepšení (např. při projektování, u marketingových činností...).

Volný (liberální) styl

Vedoucí pracovník poskytuje svým podřízeným spolupracovníkům značnou svobodu jednání, kdy si mohou samostatně stanovit nebo alespoň rozpracovat cíle své činnosti a nejsou omezení při jejich realizaci. Jsou tak rovněž zcela zodpovědní za výsledky své práce a zvolená rozhodnutí. Vedoucí pak pomáhá předáváním důležitých informací a spoluprací při překonávání překážek přesahujících možnosti spolupracovníků, směřuje své podřízené k naplnění cílů, vytváří motivační pracovní prostředí. Vedoucí nepoužívá přímých příkazů. Liberální styl může být dobře využit v organizacích se znalostními pracovníky (výzkumná pracoviště, VŠ...).

Mládková (2009, str. 65) používá rozlišení mezi čtyřmi styly podle R. Likerta:

Exploativně autoritativní

Vedoucí pracovní v rámci tohoto stylu používá pouhé příkazy, podřízený pracovník nemá šanci se zapojit se svými názory.

Laskavě autoritativní

Je mírnější než předchozí styl, jedná se o přechod mezi prvním a třetím stylem.

Konzultační styl

Dané témata a otázky a možné postupy konzultují vedoucí se svými podřízenými, částečně dochází k delegaci, objevuje se týmová práce.

Participativně skupinový

Nadřízený má úplnou důvěru v pracovníka, plně deleguje, dochází k neformální komunikaci na pracovišti...

Někteří autoři následně přidávají i další možné styly v oblasti řízení a vedení pracovníků. Zlámal (2011, str. 18) uvádí například tyto tři:

Lhostejný styl

Při tomto stylu vedení dochází k jednoduchému zprostředkovávání příkazů a přání ze strany nejvyššího vedení přes vedoucího např. úseku k jeho podřízeným. Takový vedoucí nekontroluje, nerozhoduje, pouze zprostředkovává.

Kompromisní styl

Dochází k častým ústupkům ze strany vedoucího pracovníka, který se snaží udělat kompromis mezi požadovaným cílem a svými podřízenými (vedoucí nechce preferováním výkonu daného cíle dosáhnout nevole ze strany svých podřízených). Jedná se zpravidla o nejméně vhodný přístup.

Týmový styl řízení

Může být často považován za optimální v rámci organizací, jakými jsou výzkumné ústavy, ve firmách zaměřených na IT technologie... Takový vedoucí je spíše na úrovni svých podřízených (vyloženě se nad ně nepovyšuje), ti se aktivně mohou podílet na spolurozhodování, pracovníci mají více odpovědnosti...

2.3.1. Teorie rysů

Ve vedení tato teorie převažovala do konce 20. století, a zakládala se především na vůdcovství, na paradigmatu velkých osobností. Docházelo k přesvědčení, že vůdcem se člověk musí již narodit a mít určité schopnosti (strategické, operativní a pružné

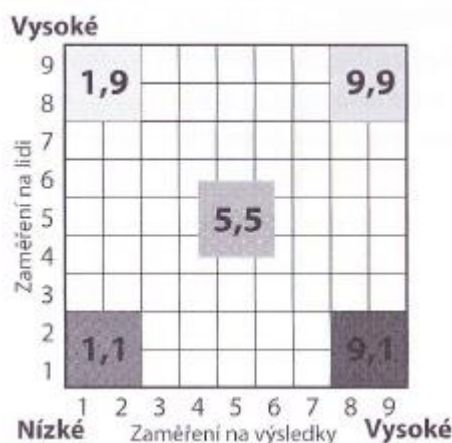
myšlení), znalosti (odborné především), dovednosti (organizace, vedení, motivování a delegování, komunikace...), vlastnosti osobnosti (asertivita, emoční stabilita, EQ, odpovědnost a vytrvalost) a postoje (orientace na výkon, výsledek, zákazníka, tým, čestnost...) (Bělohlávek, 2000, str. 14-15).

2.3.2. Manažerská mřížka GRID

Byla vytvořena Robertem Blakeem a Jane Moutonovou a opírá se o předpoklad, že chování vedoucích pracovníků je funkcí dvou proměnných, a to: *sociálního aspektu* (jaký vedoucí projevuje zájem o lidi, jak vytváří pracovní podmínky, jak udržuje mezilidské vztahy, orientace na lidi...) a *výrobního aspektu* (přístup manažera k řadě záležitostí, jakými jsou úroveň rozhodování, jeho efektivitu, orientace na úkol...) (Mládková, 2009, str. 67)

- 1,9 – vedoucí spolku zahrádkářů, liberál - se věnuje potřebám lidí, dobré pracovní podmínky a prostředí jdou na úkor pracovních výsledků
- 9,9 – týmový vedoucí – dobrých pracovních výsledků dosahuje skrze zaujetí lidí, snaží se udržovat důvěru, orientuje se na dosažení cíle a týmový přístup (= „ideální“)
- 1,1 – volný průběh – vedoucí se pouze snaží udržet se v organizaci, nevydává tak žádné přehnané úsilí
- 9,1 – autorita – vedoucí je orientován na výkonnost, vztahy mezi zaměstnanci se zabývá minimálně
- 5,5 – kompromisník – snaží se udržet vysokou morálku lidí a dodržet přitom veškeré zadané úkoly, opírá se o normy a nařízení.

Obrázek č. 5: Manažerská mřížka GRID



Zdroj: Mládková, Management, 2009, str. 67

2.3.3. Transakční leadership

„Transakční leadership se staví na monitorování a kontrolování následovníků a odměňování žádoucího chování“. Keller, 2006 (Procházka, 2013, str. 67). Transakční leadership je zastoupen v mnoha obchodních situacích a nabízí nespočet výhod – například to, že ujasňuje jednotlivé role a míru zodpovědnosti pro každého. Protože transakční vůdce hodnotí členy svého týmu na základě jejich výkonnosti, lidé ambiciózní a motivovaní vnějšími odměnami z toho často těží. Dochází k podmíněnému odměňování, kdy lídr předem nastaví hodnocení a odměny úspěšně splněného úkolu. Zformuluje tím jasně i své požadavky a nároky. Lídr rovněž řídí podle odchylek – uskutečňuje opravné akce v situacích, kdy nedochází k naplnění očekávání. Pracovník neplní úkoly dle očekávání, lídr zasáhne, aby toto usměrnil. Za toto chování pak nepřichází odměna, ale trest – kritická zpětná vazba, výčitka, aj. (Procházka, 2013, str. 67).

2.3.4. Transformační leadership

S konceptem transformačního leadershipu přišel poprvé roku 1978 James MacGregor Burns. Procházka (2013, str. 68) používá teorii Bassa, který McGregorovu

teorii následně prohloubil, staví tento přístup na charismatu lídra a na vnitřní motivaci jeho podřízených. Jedná se často o nejefektivnější způsob vedení. Transformační styl využívá několika nástrojů, a to:

- *Idealizovaného vlivu*, kdy lídr svým chováním dosahuje toho, že se s ním jeho podřízení identifikují. Lídr musí dávat najevo, že sám sobě věří, dává najevo odhodlanost, jasné názory, při rozhodování zohledňuje etické aspekty...
- *Inspirace následovníků*, je představena chováním lídra tak, že jeho podřízení jsou nadšení a chtějí sdílet jeho vize. Aby toho dosáhl, formuluje atraktivní vizi, která je pro následovníky naplnitelná. Má optimistický přístup a motivuje ostatní.
- *Intelektuální stimulace*, chování lídra umožňující ostatním zapojení se do řešení problémů, zvyšuje jejich samostatnost a kreativitu. Lídr zpochybňuje stará schémata a řešení a dává pracovníkům prostor pro jejich nápady.
- *Osobní přístup*, lídr dává pracovníkům najevo, že jsou pro něj důležití, podporuje tak jejich osobní růst vnímáním každého jako jedinečnou osobnost.

Kets de Vries (2006, str. 220) tvrdí, že na transakční leadership může být často nahlíženo jako na banální výměnu, které je založena na sobeckém záměru (což je podle něj často zaměňováno s tím, co je nazváno „manažerská role“). Naopak transformační lídr se snaží uspokojit vyšší očekávání podřízených pracovníků, kteří aspirují na zavázání se do procesů a vzájemného rozvoje, přičemž výhody společného blaha převažují nad sobeckými zájmy jedince.

2.3.5 Nové přístupy k řízení a vedení

Nemůžeme zcela říci, že se jedná o zcela nové, nedávno objevené praktiky využitelné k vedení lidí. V dnešní době jsou však více používány, vzhledem k možnosti osobního rozvoje pracovníka. V těchto podkapitolách představím využití delegování, kterému se v zásadě nebrání žádný vedoucí pracovník, nicméně vzbuzuje řadu pochybností (Cipro, 2009, str. 8), a koučování. To se některým jeví jako „módní záležitost“, jiným zase naopak jako výhodná investice (Haberleitner, 2009, str. 15).

2.3.5.1 Delegování

K delegování dochází v případě, že jsou pracovníkům v rámci dosažení určitých výsledků přenechány povinnosti a úkoly, za něž jsou za běžných okolností zodpovědní manažeři, kteří je ovšem z rozličných důvodů nemohou či nechtějí vykonávat. Tím rovněž dojde k uvolnění vedoucích a rozšíření jejich prostoru k činnostem pro ně podstatnějším. Na druhou stranu delegování je takové výborným způsobem, který umožňuje zaměstnancům rozšíření jejich dovedností a rozvoj kariéry (Armstrong, 2008, str. 66).

Delegování můžeme chápat jako investici do pracovníka, která se však může projevit až po delší době. Slouží rovněž jako jeden z nástrojů motivování a je založeno na kvalitní formě komunikace nadřízeného s podřízeným či spolupracovníky (Cipro, 2009, str. 13).

Delegování neznamená, že sezveme lidi, kteří vyjádří svůj názor (i když to má samozřejmě nespornou důležitost), ale má jít rovněž o poučení a motivaci, aby si zaměstnanci navykli samostatně rozhodovat. Je přitom však nutné dávat pozor, aby osoba, které máme úkol delegovat, měla požadované znalosti a rovněž neměla strach činit rozhodnutí (Kets de Vries, 2006, str. 236).

Delegování je metodou výhodnou z hlediska řízení času. Při přenášení úkolů z nadřízených na podřízené musíme zohlednit důležitá hlediska:

- *Kdo?* (Kdo se bude zabývat úkolem)
- *Co?* (O jaký úkol se jedná)
- *Kdy?* (Jaké jsou stanovené lhůty a termíny)
- *Jak?* (Jak se úkol provede)
- *Proč?* (Jaký je smysl daného úkolu)

Aby došlo ke správnému a efektivnímu využití tohoto stylu, je ze všeho nejdříve potřeba pracovníkovi jasně vysvětlit, jaké očekávání má naplnit. Manažer vysvětlí smysl, důvod a očekávanou úroveň výsledku. Následně podřízenému předá veškeré informace nutné pro výkon dané činnosti a ujistí se, že podřízený souhlasí a je schopný dodržet dané termíny. Naopak neefektivní delegování může vést ke špatné výkonnosti vedoucího i podřízených, dochází k ekonomickým ztrátám. Manažer rovněž nemůže

delegovat činnosti, které spadají výhradně mezi jeho kompetence (personalistika, hodnocení, odměňování...) (Mládková, 2009, str. 241).

K tvrdému delegování dochází, pokud delegovaná osoba obdrží přesné instrukce jak, kdy a co dělat. Měkké delegování je pak volnější, dohodnou se základní požadavky a cíle, které mají být naplněny, ale postup je ponechán na delegované osobě (Armstrong, 2008, str. 69).

Správné delegování však může brzdit několik aspektů, především obava a neochota ze strany vedoucího. Mezi nejčastější problémy, se kterými se můžeme setkat při delegování, jsou výmluvy typu: „*Všichni toho mají tolik, nechci je přetěžovat.*“, případně neochota danou věc vysvětlit – „*Raději si to udělám sám*“. Dále se může jednat o určitou míru egoismu, kdy si vedoucí myslí, že nikdo danou práci nemůže zvládnout tak dobře jako on a jeho podřízení by nebyli schopni dopracovat se ke kvalitním výsledkům. Jedním z nejhorších argumentů je pak „*Nechci se té práce vzdát*“, kdy se vedoucí nemůže považovat za dobrého lídra...¹⁴

2.3.5.2 Koučování

„Koučování je osobní přístup (obvykle dvou osob) odehrávající se při výkonu práce a používaný manažery a školiteli k tomu, aby se pomohlo lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopnosti.“ (Armstrong, 2008, str. 73)

Kouč se neprezentuje jako učitel, není nutné, aby měl větší znalosti či vyšší odbornost nežli koučovaná osoba. Kouči se snaží zlepšit výkonnost koučovaného v jeho profesní rovině pomocí otázek a rad, které vedou ke zlepšení stávající situace. Kouč poskytuje pohled z jiného úhlu, nabízí možnosti k promyšlení, nabízí nové cesty. (Clegg, 2004, str. 14).

Koučování představuje odlišnou formu vedení. Namísto klasického ukládání úkolů, kdy vedoucí jasně stanoví postup vzhledem k vlastnímu uvážení a následně

¹⁴ <http://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-a-tymu-id-147960/umite-delegovat-praci-na-sve-zamestnance-id-1992991>

diriguje pracovníka k přesnému naplnění daného cíle, přenechává rozhodující role ve výběru postupu právě pracovníkovi. Dochází tak rovněž k rozvoji pracovníka (Bělohlávek, 2000, str. 72).

Koučování poskytuje vedoucím (Haberleitner, 2009, str. 16):

- Omezit jejich autokratický styl vedení na vhodnou míru, který bývá pro druhé často frustrující
- Prosadit základ efektivní komunikace: „nepředpokládat, ale naslouchat“. Spousta vedoucích si může představovat jedinou „správnou“ situaci – já mluvím, ty posloucháš, protože jen já mám pravdu.
- Vést otevřeným způsobem, nechat iniciativu druhým – tzn. více se ptát a umět se správně ptát.
- Pomoci lidem myslet „žádoucím“ směrem, více uvažovat do hloubky o příčinách a následcích činnosti, které vykonávají
- Zajištění si trvalé manažerské sebereflexe, neboť koučování nerozvíjí pouze koučovanou osobu, ale rovněž manažera, který koučuje. Pomáhá oprostít se od stereotypů, zaběhlých prostředků a nalézt nová, účinnější řešení

Koučování přináší do firmy zlepšení výkonnosti a produktivity, neboť jednotlivci i skupiny více využívají svůj potenciál, což má blahodárny efekt na přežití firmy. Firma, která je orientovaná na přežití a zisk, je díky motivovaným pracovníkům schopna lépe dosáhnout svých cílů. Koučování aktivuje schopnost člověka, aby začal zvyšovat svůj výkon sám od sebe, aby se učil sám, a aby se stal ještě lepším (základem je přitom důvěrný vztah mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, který by měl být v přátelské, pozitivní rovině). „*Koučování je proces, při kterém pomáhá vedoucí pracovníkovi naučit se, jak může úkoly/problémy řešit sám.*“ (Haberleitner, 2009, str. 31).

Postup při koučování může být pojat následovně (Armstrong, 2008, str. 74):

- Identifikujeme oblasti znalostí, dovedností či potřeb, v nichž se nutně se vzdělávat, aby lidé dosáhli na vyšší kvality nutné k plnění úkolů, aby byl zabezpečen jejich stálý rozvoj a zlepšil se výkon
- Zabezpečíme, aby daná osoba chápala a akceptovala potřebu se učit

- Rovněž dojde k diskuzi s danou osobou, proč by se měla učit, a co by se měla naučit, a jak
- Daná osoba může být požádána, aby vypracovala, jak chce přistupovat ke svému vzdělávání, v čem bude potřebovat pomoc
- Následně se zabezpečí dle konkrétní potřeby dané vedení a pomoc tam, kde je to potřeba
- Dojde rovněž k dohodě, jak bude daný pracovník kontrolován a jak bude posuzován pokrok v učení.

V rámci koučování musí být rovněž stanoveny přiměřené cíle, zabezpečena účinná zpětná vazba a aktivizace účastníka kladením otázek. Efektivní koučování bude zabezpečeno v případě, že kouč chápe, že jeho úlohou je pomoci lidem učit se, kdy jsou jedinci motivováni k učení a je jim poskytnuto potřebné vedení v tom, co by se měli naučit, jak jim to jde, pokud kouč chápe a naslouchá potřebám jedince, zaujímá pozitivní postoj, kdy staví na silných stránkách a zkušenostech. Protože je učení aktivní proces, nikoliv pasivní, je potřeba, aby se koučované osoby aktivně zapojily.

Proces koučování je ukončen, pokud je dosaženo společně stanoveného cíle nadřízeného – kouče a podřízeného. Většinou je však tento proces doprovázen řadou dílčích procesů koučování, a tak nedochází k přesnému časovému ohraničení. Koučováním se rovněž z koučovaného člověka stává osoba, které se nejen daná věc týká, ale která se především na dané věci podílí. Dokáže si uvědomit možnosti ovlivnění situace a čím dál tím více vyžaduje důvěru ve své schopnosti, jež postupně získává. Koučování nelze vynutit a nařídit (pracovník nese odpovědnost za to, co udělá s návrhy svého kouče), je to proces společného rozvoje. Ke každému jedinci se musí přistupovat individuálně, neboť každý projevuje odlišné potřeby a vnímání světa (Haberleitner, 2009, str. 32 - 42).

2.4. Vůdce

Pozice vůdce je nejčastěji zastoupena liniovými manažery, kterým je umožněno být v denním kontaktu se svými podřízenými. Vytváří zároveň podstatné spojení mezi vrcholovými manažery, kteří mají za úkol zabývat se strategickými a jinými činnostmi,

jako směr, kterým se organizace ubírá... Vůdce zde funguje jako spojka – prostředník, kdy vysvětluje a snaží se o uplatnění podnikové strategie, plánů, politiky v rámci pracovních týmů (Armstrong, 2008, str. 44).

Proč máme ale potřebu lídra/leadershipu, je to opravdu nutné pro organizaci a její fungování? Kets de Vries (2006, str. 25) uvádí, že dnešní doba je plná změn. Úzkost a jistá bázeň je tak přirozenou lidskou reakcí na veškeré změny – tím, že pocítujeme určitou úzkost a strach, dochází k potřebě vyhledat někoho schopného, kdo by nás vedl, kdo by „utěšil“ naši úzkost. V momentě, kdy úzkost zaplaví pracovní prostředí, je znemožněna kreativní práce a dobré fungování – právě v tomto momentě musí manažeři hrát výborně svou roli lídra.

Každý vůdce by měl mít určité schopnosti. Jaké však jsou? Jaké mezi ně můžeme zařadit? Armstrong prezentuje myšlenky Bennise a Thomase, že veškeré schopnosti lídra jsou výsledkem jeho vlastních zkušeností, které nasbíral v průběhu svého pracovního působení, které jej formovaly. Mezi ty nejpodstatnější schopnosti však řadí: *schopnost adaptace, schopnost dosahovat angažovanosti jiných lidí ve společné věci, podmanivý hlas a čestnost* (Armstrong, 2008, str. 31). Ti nejschopnější lídři jsou pak ti, kteří dokáží reformulovat komplexní situaci – tím, že změní vlastní vnímání problému, přemění i to, co vidí. Opravdoví lídři se nebojí vyjít ze své „skořápky“ a projevit se (Kets de Vries, 2006, str. 30).

V minulých letech došlo k průzkumu osobnostních rysů podle modelu tzv. Big Five (velká pětka – pětifaktorový model osobnosti). Hřebíčková a Urbánek (2001) jsou autory české verze Big Five (Procházka, 2013, str. 37):

- **Neuroticismus** (emocionální stabilita)

Jedná se o popis míry emocionální lability a stability. Pokud je tato míra vysoká, je člověk emočně labilní – snadněji podléhá krizovým situacím, reaguje citlivěji na vnější podněty... Emočně stabilní člověk pak emoce prožívá méně a je rovněž klidnější a bezstarostnější

- **Extroverze**

Vysoká míra značí, že člověk je otevřenější k poznávání nových lidí, je aktivnější a hovornější. Opakem je introverze, kdy člověk vyhledává samotu, je zdrženlivější a nezávislý na ostatních

- **Otevřenost vůči zkušenosti**

Tento pojem značí míru ochoty a zájem člověka získávat nové zkušenosti a jeho postoj ke změnám.

- **Přívětivost**

Rys popisující tendence člověka v chování se k ostatním. Vysoká míra značí ochotu pomoci, otevřenost ke spolupráci a důvěřivost. Nízká naopak skepsi k názorům druhých.

- **Svědomitost**

Jaký je osobní přístup k plnění úkolů. Vysoká míra značí vytrvalost a spolehlivost, často až workoholismus. Nízká míra poukazuje na nedbalost.

Mohli bychom nabýt dojmu, že až na první faktor: „neuroticismus“, budou všechny z těchto složek zcela souviset s efektivitou lídra. Procházka (2013, str. 37) uvádí výzkum Hogana (1994) provedený s otázkou, jaké kvality lidé přisuzují dobrým lídrům. Byly to: *inteligence, čestnost, společenskost, porozumění, agresivita, vyjadřovací schopnosti, odhodlání a pracovitost.*

Zahraniční literatura poukazuje často na odlišné chápání pojmu vedení. Někteří jsou považováni za vůdce na základě jejich pozice v organizaci, jiní zase díky tomu, jak na ně pohlíží ostatní. Rozlišujeme tak mezi přiřazeným a naléhavým vedením. To závisí na dané pozici v organizaci – vedoucí týmu, ředitel (přiřazené vedení); a pokud jedinec vnímá druhého jako autoritu, nejvlivnějšího člena skupiny bez ohledu na jeho pozici, jedná se o naléhavé vedení. Takovéto osoby se stávají přirozenými vůdci, jsou tak ostatními chápáni (Northouse, 2010, str. 5).

Armstrong ve své knize *Management, Leadership* (2008, str. 28-29) uvádí čtyři možné přístupy, jaké mohou vedoucí pracovníci uplatňovat při jednání se svými podřízenými. Jsou to:

Charismatický lídr

Takový vůdce spoléhá především na svou osobnost, na své inspirační kvality... Tito vůdci jsou vizionáři, orientovaní na úspěch, výborní komunikátoři. Oproti tomu se staví necharismatický lídr, který spoléhá především na své vědomosti, know-how, na svůj analytický přístup k řešení problémů...

Autokratický lídr

Tento vůdce bude vnucovat svá rozhodnutí a využívat svého postavení. Naopak demokratický vůdce bude povzbuzovat lidi k tomu, aby se podíleli na rozhodování a byli aktivní.

Umožňovatel

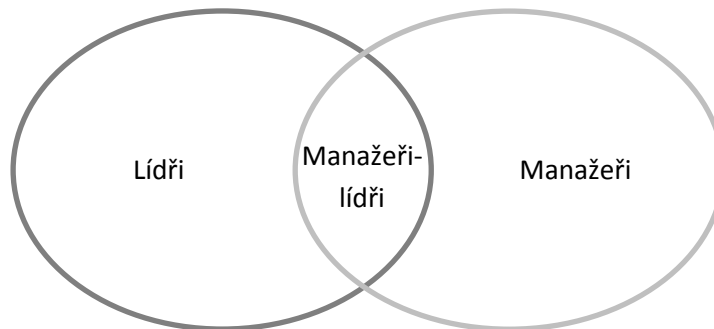
Lídr – Umožňovatel inspiruje ostatní lidi svou vizí budoucnosti a podporuje je při plnění týmových úkolů. Naopak lídr- kontrolor manipuluje s lidmi tak, aby získal jejich ochotu vyhovět.

K těmto třem popisům vedoucího pracovníka se řadí i transakční a transformační vůdce, jehož styl vedení je podrobněji rozveden v předešlé kapitole.

3. Porovnání vedení a řízení

V této poslední kapitole teoretické části se zaměřím na srovnání obou stylů, vedení a řízení, aby bylo možné jasně vidět, jaké jsou mezi nimi rozdíly, jaké aspekty jsou pro ně společné. V předešlých dvou kapitolách jsem vysvětlila, co každý z těchto pojmů znamená, čím se zabývá.

Obrázek č. 6: Rozdíl mezi lídry a manažery



Zdroj: Rozdíl ve složení mezi manažery a lídry (O'Neill, 2011, str. 19)

Na tomto grafu můžeme vidět rozložení/podíl mezi manažery a lídry. Z grafiky podle O'Neilla vyplývá, že je stále málo manažerů, kteří by byli zároveň lídry. Nikdo však není dokonalý, a můžeme říci, že každý z vedoucích/manažerů bude mít tendence inklinovat více k vedení nebo k řízení. Jedná se o zcela přirozenou situaci, která je ovlivněna temperamentem, v jakém prostředí se nachází, jakými zaměstnanci jsou obklopeni, atd. Vedoucí pracovník může následně volit různé styly a přístupy v závislosti na konkrétních okolnostech.

Kets de Vries (2010, str. 221) ve své knize „*La face cachée de leadership*“ uvádí možné odlišení leadershipu od managementu. Podle něj jsou lídři orientováni více na budoucnost, tudíž na dlouhodobé projekty, a upřednostňují změnu, zatímco manažeři se zaměřují na současnost, s krátkodobými záležitostmi, a preferují stabilitu. Lídři se snaží zjistit proč a mají vizi, manažeři hledají „jak“ a soustředí se na procesy a procedury. Co se vedení týče, vedoucí – lídr se bude snažit delegovat, naopak manažer chce mít vše pod kontrolou a řídit vše sám. Lídři dávají přednost intuici a snaží se věci zjednodušit, manažeři se odrazí od logických odůvodnění a jsou více komplexní. Nemůžeme říci, že

společnost potřebuje jednoho či druhého. Společnost pro svůj dobrý chod potřebuje oba, neboť myšlenky a vize jsou podstatné, ale musí být realizovatelné/realizovány.

Kets de Vries (2006, str. 295) používá slovní hříčku Warrena Bennis na odlišení lídra od manažera, a to tak, že lídr dělá dobré věci, zatímco manažer dělá věci dobře. Jiní autoři pak poukazují na to, že manažeři řídí věci, postupy, organizaci, přičemž lídři jsou orientováni spíše na lidi...

Abraham Zaleznik, profesor leadershipu na Harvard Business School, uveřejnil v roce 1977 článek pojednávající o odlišnostech lídrů a manažerů: „*Managers and leaders: Are they different?*“ („*Manažeři a lídři: Jsou odlišní?*“)¹⁵. V tomto článku poukazuje na to, že manažerská kultura je založena na racionalitě a kontrole. Pakliže se objeví problém ohledně dosažení cílů, ve zdrojích, organizační struktuře či lidské síle, přichází na řadu manažer, který je v danou chvíli „řešitelem problému“. Co se úkolů týče, manažer přijímá neosobní, snad až pasivní postoj k úkolům – ty se rodí především z potřeb než z tužeb. Jsou tak schopni tolerovat rutinní/přízemní práci. Svou práci vnímají jako určitý proces, který umožňuje určení strategie, rozhodování, plánování, koordinování, atd. Upřednostňují zaběhlé způsoby, než risk. S lidmi rádi pracují, avšak omezují solidaritnost či emociální projevy ze své strany, postrádají často empatii. S lidmi navazují vztahy na základě role, kterou zastávají v daném procesu. Vnímají se jako udržovatelé statu quo, se kterým se identifikují a za který bývají odměněni. Manažer je spokojen, pokud pracuje v prostředí, kde se vyznávají ideály povinnosti a odpovědnosti.

Charakteristiku lídrů podle Zaleznika můžeme dát do opozice k tomu, co jsem uvedla o manažerech. Lídr si k úkolu pěstuje pozitivní, až osobní vztah, zapojuje emoce své i lidí okolo sebe. Dokáže tolerovat chaos, neboť se snaží o porozumění, angažování ostatních do problémů, vytváření nápadů a myšlenek, vzbuzování nadšení a podporují kreativitu a nová řešení. Mívají často vysoké EQ (tzv. emoční inteligenci), projevuje své pocity a dávají najevo lásku i nenávisť. Jsou zde upřednostňovány lidské vztahy, a takováto atmosféra může mít značně motivační účinky. Ačkoliv lídři pracují pro organizaci, nikdy se nebudou považovat za její součást – jejich pocit uvědomění sám sebe nezávisí na členství ve společnosti, pracovní roli či dalším sociálním indikátoru.

¹⁵ <http://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different/ar/1>

To může objasnit, proč lídři vyhledávají stálou změnu. Je proto vhodné, aby se osobní rozvoj lídra zaměřil na individualitu.¹⁶

Role řízení je rovněž více spojována s „tvrdými“ faktory, jakými jsou struktura, systémy a strategie, a role vedoucí se zaměřují spíše na „měkké“ faktory, tudíž na lidi, vize, cíle a inspirace. Capowski a Fagiano poskytují srovnání vedení a řízení lidí následovně.

Obrázek č. 7: Srovnání manažera a lídra

Manažer	Lídr
Racionální	Vizionář
Poradenský	Vášnivý
Trvalý	Tvůrčí
Řešitel problémů	Pružný
Tuhý	Inspirojící
Analytický	Inovační
Strukturovaný	Odvážný
Poradní	Imaginativní
Autoritativní	Pokusný
Stabilizační	Nezávislý
Soustředí uje poznatky	Sdílení poznatků

Zdroj: Capowski, Fagiano in Vuskane, 2006, str. 6

John Kotter¹⁷ uvádí, že management se stále nestal leadershipem, tudíž je potřeba je od sebe patřičně odlišit. Podle něj je jednou z obrovských chyb to, že lidé stále tyto dva pojmy zaměňují a nevidí mezi nimi řádný rozdíl. Druhou chybou je pak to, že pojem leadership užívají k označení vedoucích pracovníků na vysokých pozicích ve vedení. A následně lidi, kteří jsou jim podřízeni, nazývají manažeři. A pracovníci, v hierarchii ještě na nižších pozicích jsou pracovníci, specialisté... Třetí chybou je vnímat leadership jako osobní charakteristiku, přirovnávat ho k charismatu. Není

¹⁶ <http://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different/ar/1>

¹⁷ <http://blogs.hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership/>

správné se domnívat, že pokud má člověk výborné charisma, může být vynikajícím lídrem.

Management je soubor procesů, které pomáhají organizaci opravdu vykonat to, co je předem určeno, a dosáhnout cílů ve stanovený čas. Management pomáhá vytvářet produkty a služby tak, jak se k tomu daná organizace zavázala na základě kvality, rozpočtu, ve stanovený čas... Leadership je oproti tomu zcela odlišný. Zavazuje se k tomu, že organizaci povede do budoucnosti, nalezne nová řešení, která se objevují čím dál tím častěji a ve větším počtu. Leadership je o vizi, o zapojení lidí, o zmocňování a především o vytváření změn a o chování, přístupu k lidem.¹⁸

Vztahem leadershipu a managementu se zabýval i John Adair (2009, str. 60), který tyto techniky viděl jako zcela odlišné, ale vzájemně se překrývající. Tím chtěl ukázat, že ačkoliv mají spoustu věcí odlišných, v určitých aspektech jsou si tyto styly podobné. Manažery a lídry popisuje následovně:

- Lídři milují změnu – manažeři tradičně řídí organizace spíše jako stroje
- Lídři jsou nepostradatelní – manažeři jsou důležití
- Leadership je umění – management je věda

Do leadershipu zahrnuje rovněž určení směru, vytváření týmů, inspiraci slovem i osobním příkladem, a říká: „*Můžete být jmenováni manažerem, ale nestanete se lídrem, dokud vaše osobnost, charakter, znalosti a dovednosti při plnění úkolů nejsou uznány ostatními*“. Pro Adaira je leadership postaven na osobním příkladu a zaměřuje se na směřování a inspirování ostatních. Management naopak není založený na inspiraci, vizi a potřebě být pro druhé příkladem. Manažeři jsou popisováni jako stroje: „*Jsou nejtěsnější v prostředí rovnovážného stavu, kde nejsou žádné vlny, které by mohly loď rozhoupat*.“ Naráží tak na to, že manažeři se snaží vyhýbat změnám a rizikům (Adair, 2009, str. 60-73).

Manažer dosahuje stanovených cílů skrze zadávání úkolů lidem, jejichž výkony řídí. Během vedení udržuje počáteční schéma, jehož je vedoucí spolutvůrcem, a má tak mnohem větší oporu sám v sobě a v rozhodnutích, které učiní. Hlavní činností

¹⁸ <http://blogs.hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership/>

manažerského systému je zvládnutí komplexnosti prostředí, tudíž zabezpečení stability a dosažení co nejlepších výsledků. Leadership má naopak významnou roli při vyhledávání a vytváření nových příležitostí a dalších možností, jak stanovit směr dalšího vývoje organizace. Vůdce začne s čistým štítem, má před sebou nepopsanou stránku, a dokáže předvídat nové možnosti. Nejprve navrhne možné varianty a teprve poté začne tvořit. Manažer najímá pracovníky, přiděluje úkoly, rozhoduje a kontroluje rozpočet a termíny. Vůdci musí vést úkoly – uspořádat setkání, stanovit priority, řídit závazky (Tureckiová, 2007, str. 17).

Hiebert a Klatt ve své encyklopedii leadershipu znázorňují tabulku, ve které popisují rozdílné kvality vůdců a manažerů. Zdůrazňují rovněž, že mezi nimi panuje určitá rovnováha, a oba jsou potřební v organizaci, která si zakládá na znalostech.

Obrázek č. 8: Srovnání manažera a lídra

Manažer	Lídr
Úspěch je založen na předvídatelnosti	Úspěch je založen na inovaci a adaptaci
Úkoly	Vize a hodnoty
Plány	Energie
Stanovené vize	Živé, vlastní vize
Dělat věci správně	Dělat správné věci
Měřitelnost aktivit	Měřitelnost výsledků
Krátkodobé zaměření se	Dlouhodobá orientace
Analýzy, racionalita	Systemy, intuitivnost
Kontrola	Inspirace, koučování, tvorba nových cest
Jeden ideální styl	Role a styly zaměřené na situaci
Techniky	Principy
Kontrola kvalita	Každý je zodpovědný za kvalitu
Zahleděný do sebe	Zaměřený na zákazníka
Individuální snaha a odměna	Týmové snahy a odměny
Manažer to ví nejlépe	Všichni dohromady to ví nejlépe
Osobní úspěch	Kolektivní úspěch

Hiebert, Klatt, 2001, str. 5

Z této kapitoly tak vyplývá, že vedení a řízení neznámá jedno a totéž. Řízení je zaměřeno na veškeré zdroje v organizaci, především pak na to, jak tyto zdroje efektivně využít k dosažení daných cílů. Manažer plní plány, je analyticky smýšlející, objektivní, zabývá se tím, aby byl především naplněn zadaný cíl. Vedení je koncentrováno na jediný zdroj, a to na lidi, jejich motivování, inspirování, určení směru jejich působení, zařazení do organizace. Aby bylo dosaženo dobrých výsledků, musí být zabezpečeno efektivní vedení. Jak je již výše citováno, oba styly se překrývají, avšak v 21. století: „*Manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoliv vždy, manažery*“ (Armstrong, 2008, str. 25).

4. Vedoucí pro 21. století

V předcházejících kapitolách jsem se zabývala popisem řízení a vedení, objasnila jsem, co každý z těchto pojmů znamená. Popsala jsem rovněž profil manažera a lídra, a jak se od sebe mohou odlišovat, případně co mají mezi sebou společného. Cílem této kapitoly je tak nalezení „ideální“ souhry mezi těmito přístupy vzhledem k potřebám organizace a jejich zaměstnanců ve 21. století, na základě Druckerova tvrzení: *„Oddělovat vedení od managementu je nesmysl. Jsou částí a součástí stejné práce. Ano, jsou odlišné, ale asi tak jako pravá ruka od levé, ústa od nosu. Patří ke stejnému tělu.“* Následně je pak nutné říci, že každý je originálem a jednotlivé prvky pak přizpůsobí dané povaze situace a dalším potřebám. Já se zaměřím na popis potřeby v rámci malé organizace se znalostními pracovníky, jakou byla ta, ve které jsem uskutečnila kvantitativní výzkum v následující praktické části (zaměstnance můžeme označit jako znalostní pracovníky – Mládková, 2009, str. 195, uvádí, že znalostní pracovník je ten, který si vydělává tím, že myslí. Má vysoce kvalifikované znalosti, které denně při výkonu práce vykonává, dokáže se stále učit a je zdrojem kreativity. Rádi řeší problémy sami a pracují samostatně.).

Profesor Zdeněk Souček¹⁹ se snaží vyjádřit svůj názor na úspěšného vedoucího pracovníka na základě své dlouholeté firemní praxe a působení v nejrůznějších, i zahraničních organizacích. Ten zastává metodu „systematického, vlídného, ale neúprosného nátlaku“ proto, aby bylo cíle dosaženo jak aktivními pracovníky (kteří ale často nemusí dotáhnout své nápady do konce), tak těmi méně aktivními (kteří naopak musí být neustále motivováni k vytváření nových nápadů a jejich realizaci). Pro manažera se tak představuje 8 zásad:

- **Nikdy nic nezapomenout** – vést si diář, evidovat si své úkoly a problémy, vést si složku „k vyřízení“, prázdný či uspořádaný stůl (a e-mailovou schránku)
- **Úkol musí být splněn** – vést k tomuto principu ostatní pracovníky, veřejné zdůvodňování jeho případného nesplnění pracovníkem, hodnocení výsledků (průběžné, namátkové, finální), racionální řízení (vytvoření prostředí, kde má

¹⁹ <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-23089575-jednoduche-ale-ucinne-metody-vedeni-lidi>

pracovník možnost navrhnout si vlastní úkol a manažer jej koordinuje) a porady (pečlivě naplánované, připravená řešení)

- **Správná míra odstupu od věci** – dobrý systém organizace a řízení, vhodná kvalifikace pracovníků na všech úrovních, rozvoj tvořivého myšlení (každé čtvrtletí by se měl manažer podřízených zeptat, co by inovovali a co chtějí udělat v následujícím kvartálu)
- **Mít autoritu** – nejlépe tu přirozenou, být příkladem, dodržovat sliby, nebát se žádné práce, uznat svou chybu
- **Posedlost zisky a náklady** – vysvětlovat, že zisk je důležitý a na základě toho určit, zda zvolený přístup přináší zisk, kontrolovat náklady
- **Vypořádat se s lenochy** – pro každého nalézt správné místo (které bude zastávat rád a dobře), vždy práci ocenit a poděkovat za ni
- **Citlivost k lidem** – vychovat sám sebe (vstřícnost ze strany manažera), sebeovládání
- **Stimulace** – jasně určit strategii a cíle podniku, žádná anonymita (každý ví, za co je zodpovědný), hmotná stimulace

Podle Druckera (2001, str. 27) je nutné lidi v současné době řídit tak, jako by to byli dobrovolníci (i když jsou samozřejmě placeni). Tak jako disponují znalostmi, disponují i mobilitou a mohou kdykoliv své pracovní místo opustit. Cílem je podle něj lidi vést a produktivně využít konkrétních předností daného jedince – individuální přístup.

Někteří autoři se shodují, že dnešní společnost je více řízená a nedostatečně vedená. Warren Bennis, v knize Rowana Gibsona – *Nový obraz budoucnosti*, tvrdí, že vedoucí pracovníci se lépe vyznají ve vytyčování principů, praktik a různých procedur, než aby se snažili vytvořit pořádnou vizi. Zajímají se o správné fungování procedur a o to, jak dosáhnout lepší výkonnosti a jak dělat věci správně. Nikoliv jak dělat správné věci... Bennis uvádí, že ve 21. století bude organizace potřebovat vůdce, který ví, co je pro ni důležité z dlouhodobého hlediska. Úlohou takového vůdce je nejen vytvořit si svou vizi, ale především se o ni umět podělit. Lidem stále připomínat, co je důležité a motivovat je (Gibson, 1998, str. 156).

Z výzkumu, který proběhl na základě ankety „*My Manager Index 2012*“²⁰, vyplynulo, že osobnost manažera se ve 21. století změnila. Upřednostňují se morální hodnoty (odvaha, srdečnost, před těmi technickými, jak tomu bylo dříve. Dochází k bipolárnímu očekávání:

1. Manažer – humanista. To, co očekáváme od vedoucího především, je jistá dávka humanismu (tzn. naslouchání, empatie, je příkladem...), který pomáhá nalézt sociální pouto a jistou dávku psychické podpory. Rovněž by měl vzbuzovat důvěru, uplatňovat své charisma, upřímnost a leadership. Pokud byl dosud jasně postavený „nad kolegy“, měl by nyní upřednostnit kolaborativní přístup – sjednotit svůj tým a náležitě jej motivovat. Neboť se společnost stává čím dál tím individuální, zaměstnanec od svého vedoucího očekává, že se mu bude věnovat s důrazem právě na osobní přístup, neboť každý je odlišnou osobností, a že tím přispěje k jeho osobnímu, tak profesnímu růstu.
2. Manažer – expert. Manažer je samozřejmě hodnocen i za svůj profesionální přístup (jeho inteligence, obchodní vize, kreativita, plánování a organizování...).

Po vyhodnocení se došlo k závěru, že pokud bychom chtěli tyto dvě hodnoty číselně vyjádřit, měli bychom poměr 70:30, ve prospěch manažera – humanisty.²¹

Jo Owen (2006, str. 9) uvádí, že se mění nejen prostředí organizace, ale především lidé uvnitř. Jsou stále vzdělanější, informovanější, sebevědomější, samostatně chtějí rozhodovat o práci i o životě, chtějí mluvit do toho, co se jich osobně týká. Proto není již více možné používat zastaralé direktivní metody a model manažera, který ho popisuje jako osobu: „*vybavenou pravomocemi své funkce jimi z pomyslného kozlíku jako opratěmi a bičem pohánějí spřežení podřízených k plnění uložených úkolů.*“ Mnohem efektivnější je chování jedince, který ve své řídicí pozici přespříliš neuplatňuje své pravomoci, ale považuje své podřízené za partnery, které motivuje, respektuje, naslouchá jim a vytváří podmínky pro to, aby mohli efektivně pracovat. Úspěšný manažer 21. století se musí přerodit v lídra, který dokáže ze svých podřízených udělat své následovníky, kteří jdou dobrovolně za ním a jsou připraveni realizovat jeho vize.

²⁰ Výzkum prováděný ve Francii, který se zabývá manažerskými kvalitami a jejich preferencí mezi Francouzi pro vytvoření profilu „ideálního manažera“

²¹ <http://www.comundi.fr/interview/609/le-manager-du-21eme-siecle.html>

5. SVD, studio digital

V rámci této kapitoly se budu zabývat krátkých vysvětlením činnosti digitálního studia SVD, popíši jeho vznik a stručnou historii, jaké jsou jeho cíle. Tuto společnost jsem si ke svému výzkumu vybrala z důvodu mé půlroční praxe na pozici „Marketingový asistent“. Přestože náplň mé praxe nesouvisí s obsahem mé bakalářské práce, připadalo mi zajímavé mou praktickou část vykonat právě tady, neboť jsem byla v denním kontaktu se zaměstnanci a bylo mi tak umožněno pozorovat dění ve firmě. Jak jsem v teoretické části přededala, dotazník jsem uskutečnila v malém podniku a zajímala jsem se o variabilitu stylu vedení/řízení na daném pracovišti a vztahy na pracovišti, zajímala jsem se o názory zaměstnanců na správného vedoucího. Rovněž na základě předešlé kapitoly, ve které jsem představila představu o vhodném vedoucím pro potřeby malé společnosti, tento výzkum potvrdí či vyvrátí dané hypotézy. Popis a prezentaci firmy jsem převzala z webových stránek www.svd-studio.fr, a dále z interních zdrojů firmy.

5.1. Historie firmy

SVD digitální studio bylo založeno na podzim roku 1985 ve Valence, regionu Rhône-Alpes v jihovýchodní Francii, přibližně hodinu jízdy na jih od Lyonu. Počáteční náplní práce tohoto studia bylo vytváření animací, které byly následně promítány na malé obrazovky umístěné v autobusech, které cirkulovaly ve městě Valence. Jednalo se o velice malou společnost, tvořenou zakladatelem, Joëlem Tatierem, a jeho třemi spolu pracovníky.

Již v následujícím roce se počet zaměstnanců rozrostl na 9, studio zajišťovalo animace pro 55 autobusů a rovněž bylo k různým obchodníkům nainstalováno celkově 45 obrazovek, na nichž byly promítány animace (s pomocí Videotextu).

Projekt s dodáváním obrazovek do autobusů se dobře vyvíjel, a tak už od roku 1988 společnost expandovala za hranice Valence a nabízela své služby v Bordeaux, Nantes a Avignonu.

V roce 1992 začalo SVD se svými 14 zaměstnanci spolupracovat s France Télécom, což následně tvořilo až 62% celkového kapitálu tohoto studia. SVD zpracovávalo sportovní rubriku, která byla publikována v 800 barech, které měly tuto službu předplacenou.

Vývoj společnosti úspěšně pokračoval, a v roce 1998 bylo v lokálech SVD 28 zaměstnanců. Dochází rovněž k novince, kterou SVD začalo nabízet a prozatím rovněž uvedlo v jedné firmě – tzv. Visionews : animovaný žurnál. Na tuto službu rovněž získali patent. V následujícím roce už mělo studio podepsáno smlouvy s velkými klienty jako např. Renault, SNCF (vlaky), EDF (elektřina), Institut du monde Arabe (Institut arabského světa v Paříži), Brandt (spotřebiče)...

Od roku 2002 začalo SVD nabízet službu umožňující určitou autonomii při spravování obsahů, které jsou následně použity k žurnálům promítaným na obrazovky. Tato služba umožňovala okamžitý výběr nabízených stránek k zobrazení. V následujícím roce dokonce začalo SVD nabízet své služby do zahraničí, konkrétně do Švýcarska a Španělska.

SVD fungovalo až do roku 2009 jako samostatná firma, avšak v tomto roce bylo studio koupeno skupinou ComClever, která se prezentuje jako specialista na marketing a digitální komunikaci, celkově pracuje 60 zaměstnanců a tvoří 3 společnosti, a to:

- SVD studio, expert na digital signange (Valence)
- Krealid, specialista na obchodování a e-business (Lille)
- ViewOn, odborník na živé přenosy událostí, video marketing... (Paříž)

Skupinu ComClever vlastní bratři Antoine a Vincent Bataille. Aby docházelo k pravidelnému předávání cílů skupiny a každá ze společností byla informována o vývoji a o dalších postupech, jednou měsíčně jeden z bratrů navštíví každou z firem, aby přednesl plán na nadcházející měsíc, apod.

Postupně se celková nabídka SVD rozšířila na tvorbu vnitřního žurnálu - Corporate TV, In-Store TV, Outdoor TV a tzv. „Tematický flux“. O těchto čtyřech službách budu hovořit později. V současné době skýtá studio SVD 16 stálých zaměstnanců a pravidelně do svých řad přibírá stážisty na pozicích „grafik“ a „marketingový asistent“.

SVD:

- 1 digitální studio
- 16 zaměstnanců
- 300 žurnálů (denně spravovaných)
- Více než 3 500 pilotovaných obrazovek
- Téměř 8 000 informací zpracovaných každý měsíc

5.2. Co je to digital signage

Digital signage je nástrojem interaktivní komunikace. Je to „elektronický displej, zobrazující symboly nebo nápisy, určený k předání informace. Je to prostě cedule, ale není vytištěna inkoustem na papír, sdělení je digitálně zobrazeno na obrazovce.“²²

Předchůdcem digital signage byly klasické plakáty a billboardy. S postupným pokrokem a digitalizací přichází na scénu i tato možnost, která poskytuje uživateli rychlou a častou změnu obsahu (není potřeba přelepovat plakáty), zobrazení více informací a celkovou pružnost. Můžeme je v dnešní době najít prakticky všude: od křižovatek, přes obchodní domy a multikina, čekárny, restaurace, až po ZOO.

5.3. Možnosti zpracování digital signage

K využívání digital signage je potřeba pouze led obrazovka, modem (mini PC) a server, přes který budete zpracovávat potřebná data. Konkrétně SVD nabízí dvě možnosti vytváření animací.

1. Klient zašle krátkou zprávu, kde upřesní jeho objednávku, tzn. co by chtěl v rámci svého žurnálu uvést, zdali si přeje připojit obrázky, a po jaké období má být zpráva vysílána. Může se tak jednat například o grafiku, která představuje zprávu zaměstnavatele svým zaměstnancům, že v období mezi 5. a 10. lednem

²² <http://signmagazine.ihned.cz/c1-58064560-pod-lupou-co-je-digital-signage-a-co-neni>

bude ve firmě docházet k očkovaní proti chřipce. Grafik ve studiu SVD pak danou zprávu přijme a v systému už pak zpracuje veškeré potřebné data.

2. Klient může řídit samostatně své animace. Je mu předem poskytnut model animace, do kterého pouze samostatně zaznačí požadovaná data.

5.4. Jaké služby nabízí SVD

Corporate TV je služba poskytovaná pro uvedení vnitřního žurnálu pro firmy. Jedná se o možnost vysílání informací pouze pro zaměstnance firmy, sdílení hodnot firmy, důležité informace, upozornění...

Pod pojmem *In-Store TV* si můžeme představit obrazovky umístěné uvnitř prodejen, které slouží především k propagaci výrobků. Mohou upozorňovat na novinky, na slevy...

Outdoor TV představuje obrazovky vně obchody/podniky, můžeme je tak objevit v metru, na zastávkách, na nádražích či letištích, obchodních centrech, atd. Takový typ reklamy pak může lákat zákazníky rovněž na možné slevy, výhodné akce a novinky daného obchodu/firmy...

Poslední možností je tzv. *Tematický flux*. Jedná se o soubor za sebou jdoucích sdělení. V tomto případě mohou být obrazovky vystaveny v jídelnách, místnostem vyhrazených k odpočinku, v čekárnách, autobusech, a obsah je tomu rovněž přizpůsoben – mohou být poskytovány informace z oblasti kultury, horoskop, předpověď počasí, dopravní informace, sport...

Kromě těchto specifických služeb SVD rovněž nabízí poradenství v rámci tvorby projektů, ale rovněž plné technické poradenství a dodávku zařízení potřebného pro digital signage.

Cíle SVD

- Šíření užitečných informací směrem k zaměstnancům či širokému publiku skrze obrazovky, v reálném čase, formou příjemnou ke čtení a snadno

zapamatovatelnou, využitím času, který člověk tráví pasivním čekáním (během pauzy, čekání na určitou službu...)

- Zajištění příspěvků na vysoké úrovni grafické i technické

6. Vyhodnocení dotazníku

Dotazník, přeložený do francouzštiny, jsem ve firmě SVD předložila všem zaměstnancům, tzn. 15 osobám. Vysvětlila jsem jim, že se jedná o praktickou část mé bakalářské práce, a že dotazník je zcela anonymní. Po vyplnění jsem je požádala o vložení do papírové krabice, kterou jsem nechala odloženou na samostatném stole pro zachování anonymní stránky.

Po vybrání krabice jsem zjistila, že se mi vrátilo vyplněných všech 15 dotazníků. Respondenti v pořádku odpověděli na všechny zadané otázky, kromě dvou. Jednalo se o otázky, kde bylo potřeba kromě označení odpovědi také připsat vlastní názor a zdůvodnit tak svůj výběr. U těchto otázek tak budu brát v potaz pouze označenou odpověď a zdůvodněním se tak nebudu zabývat.

Otazník je složen z 19 otázek, které můžeme rozdělit do více oddílů. První oddíl obsahuje otázky sloužící k základní identifikaci respondenta. Následující oddíl je složen z otázek k pochopení toho, jak si zaměstnanec představuje „ideálního“ vedoucího s jakým stylem vedení se v pracovním prostředí setkává, a jaký ve vztahu ke své osobě upřednostňuje. Další, kratší část ukáže, jak se pracovník cítí reálně ve vztahu ke svému přímému nadřízenému. Čtvrtá část slouží k zodpovězení otázek zabývajících se prací v kolektivu a poskytne názor zaměstnanců na správně fungující tým. Poslední oddíl je zaměřen na nové přístupy k vedení, zdali o nich mají zaměstnanci SVD povědomí a zdali dochází k jejich využití v pracovním prostředí.

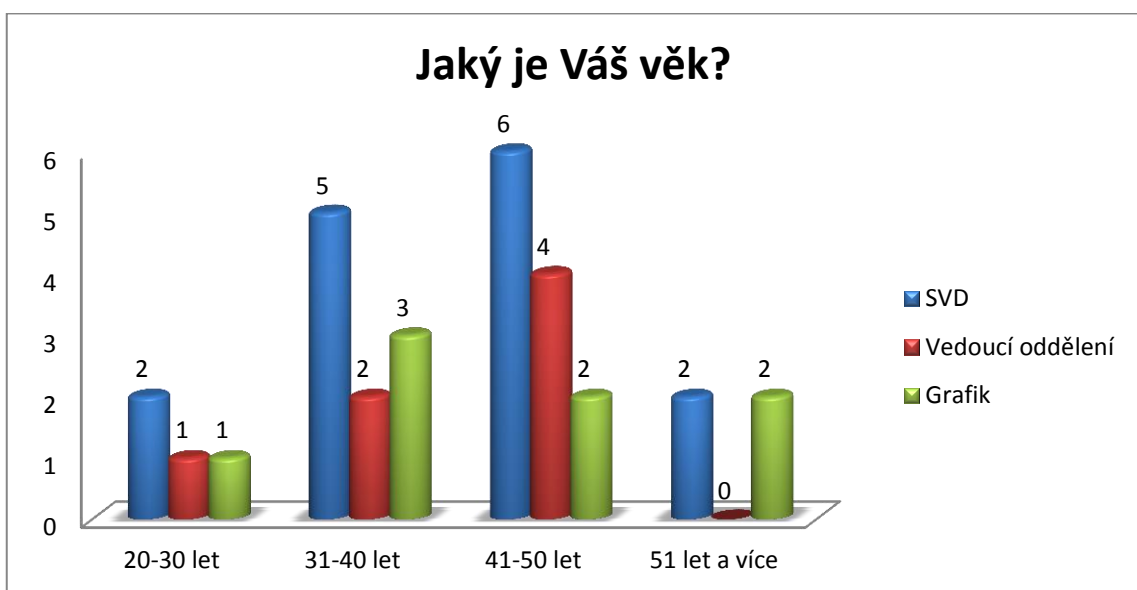
Pro vyhodnocení dotazníku jsem udělala trojí hodnocení. U každého grafu (kromě otázky č. 3 zabývajících se pracovní pozicí) tak můžeme najít sloupek pro společnost SVD jako celkové vyhodnocení, a následně dva sloupky, které slouží pro porovnání pohledu ze strany vedoucích pracovníků + ředitele společnosti a jim podřízených grafiků.

První otázka se týká rozložení pohlaví ve firmě. Z prvního sloupce můžeme vidět, že firma je téměř z tří čtvrtin maskulinní. Z 15 dotázaných osob jsou pouze 4 ženy a zbytek, tzn. zbylých 11 osob jsou muži. Ještě větší rozdíl pak shledáme mezi mužským a ženským obsazením na vedoucích pozicích. Méně markantní rozdíl je pak na pozici grafik.



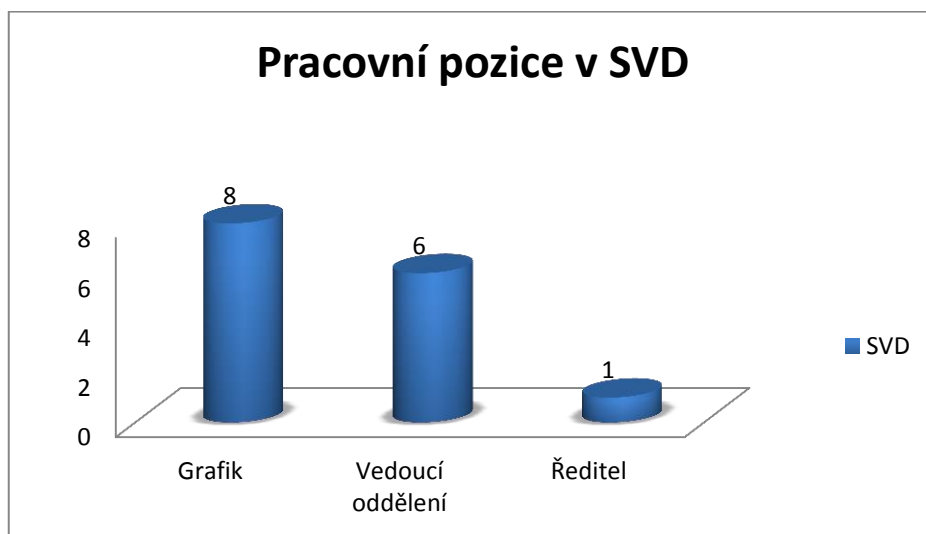
Graf č. 1 Pohlaví zaměstnanců SVD

Druhá otázka se zabývá zjištěním věkové struktury ve firmě. Pro porovnání jsem si zvolila měřítko 10 let. Obecně můžeme říci, že ve firmě je nejvíce zaměstnanců ve věku mezi 41 a 50 lety. Následně jsou pracovní pozice obsazeny zaměstnanci od 31 do 40 let, a rovné obsazení najdeme ve věku do 30 a nad 51 let. Co se týče skupiny vedoucích oddělení, tak konstatujeme převážnou většinu ve věkové skupině mezi 41 a 50 lety. Vedoucí pak nenajdeme ve věkové skupině nad 50 let. Zaměstnance na pozici grafik pak najdeme v každé věkové skupině. Největší zastoupení je pak mezi 30. a 40. rokem.



Graf č. 2 Věková struktura SVD

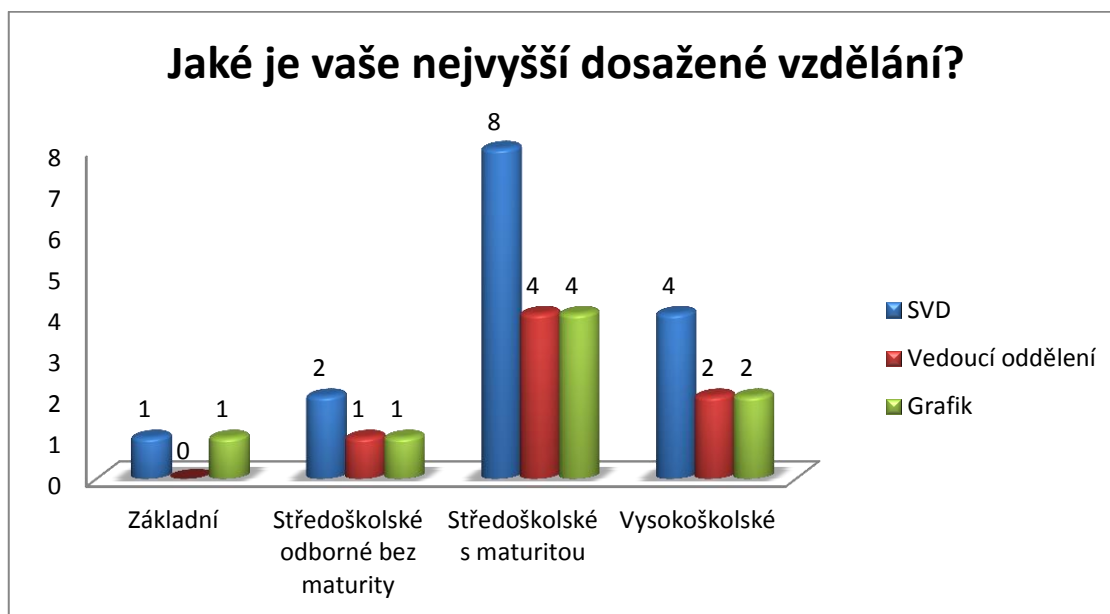
Na následujícím grafu můžeme pozorovat rozložení pracovních pozic ve společnosti SVD. Mezi pracovní pozice zde můžeme zařadit grafiky, kteří rovněž tvoří nejpočetnější skupinu s 53%, což v reálu představuje 8 zaměstnanců. Druhou skupinu tvoří „Vedoucí oddělení“ s 33%, tzn. 6 zaměstnanců. Skupina vedoucí oddělení v sobě zahrnuje vedoucí grafické skupiny, jelikož grafikové jsou rozděleni do skupin podle práce, kterou se zabývají, vedoucího klientely, dva vedoucí technického provozu a nakonec účetní. Nejmenší skupinu na závěr představuje ředitel s 13%, a je jediný v této společnosti.



Graf č. 3 Pracovní pozice zastoupené v SVD

Otázka č. 4 směřovala k nejvyššímu dosaženému vzdělání zaměstnanců ve firmě SVD. V tomto grafu jsem opět porovnávala výsledky jak z hlediska firmy celkově, tak jaký je poměr mezi grafiky a vedoucími oddělení. Došla jsem ke zjištění, že nejmenší počet zaměstnanců má pouze základní vzdělání, což v rámci celé společnosti představuje v procentuálním vyjádření 7%, a mezi grafiky pak 13% neboli jeden člověk. Středoškolské odborné vzdělání bez maturity je rovněž velice málo zastoupeno – celkově ve firmě SVD to představuje 13%, stejně tak pro grafiky, a pro kategorii vedoucí oddělení je to 14%. Největší zastoupení má ve všech třech kategoriích „Středoškolské vzdělání s maturitou“, kdy se jedná o odborné školy zaměřené na grafiku či střední školy technického zaměření. Ve všech třech kategoriích toto vzdělání představuje větší polovinu – SVD 53%, vedoucí pracovníci 57% a grafické 50%. Nakonec zbývá vysokoškolské vzdělání, které je rovněž zastoupeno zhruba z jedné čtvrtiny v každé z kategorií.

Můžeme tedy říci, že pro výkon této práce je dostatečné středoškolské odborné vzdělání s maturitou, případné vykonání odborného kurzu nad rámec svého vzdělání.

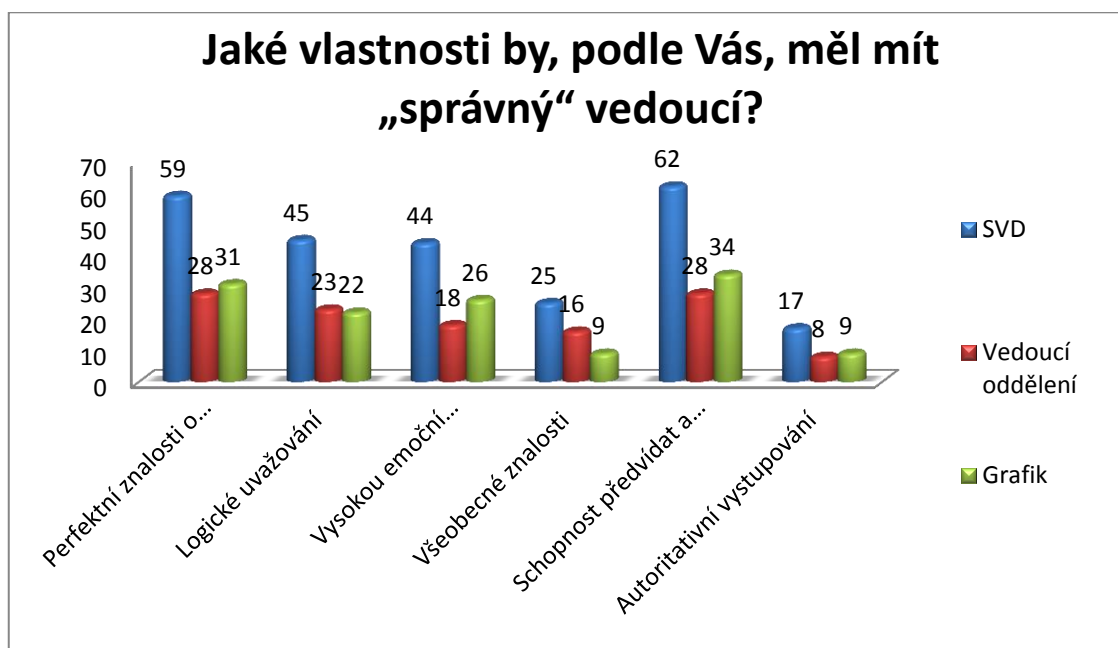


Graf č. 4 Nejvyšší dosažené vzdělání

Otázka č. 5 se vztahovala k představě „správného/ideálního“ vedoucího. Při sestavení této otázky jsem respondentům nabídla 5 bodovou stupnici, na níž měli zaznačit, jak je pro ně tato vlastnost u jejich nadřízeného důležitá. 1 bod znamenal nepodstatnou vlastnost a 5 bodů pak nejdůležitější vlastnost. Zaměstnanci ohodnotili možnosti následovně:

1. Schopnost předvídat a dobře organizovat
2. Perfektní znalosti o daném odvětví práce
3. Logické uvažování
4. Vysoká emoční inteligence a empatie
5. Všeobecné znalosti
6. Autoritativní vystupování

Při vyhodnocení této otázky z hlediska vedoucích oddělení došlo pouze k jedné změně. Schopnost předvídat a dobře organizovat pro ně byla stejně důležitá jako perfektní znalosti o daném odvětví práce. Zbytek žebříčku zůstal nezměněný. Při vyhodnocení otázky z pohledu grafiků zaznamenáme rovněž změnu. První dvě odpovědi zůstávají neměnné a následuje vysoká emoční inteligence. Až poté zvolili možnost logického uvažování, a jako nejméně podstatnou vlastnost pak opět zvolili autoritativní přístup. Pro podřízené pracovníky je tak podstatnější empatický přístup, než logické uvažování, jak uvedli jejich vedoucí.



Graf č. 5 Vlastnosti správného vedoucího

Otázka č. 6 se věnuje stylům řízení, se kterými se můžeme setkat v pracovním prostředí. V této otázce jsem nabídla čtyři možné odpovědi, ke kterým jsem přiřadila krátké vysvětlení pro případ, že by zaměstnanec nebyl obeznámen s tímto pojmem. Uvedu tudíž všechny 4 otázky a jejich krátké vysvětlení:

1. Autoritativní (Vedoucí pracovník o všem rozhodne, zaměstnanec sám o ničem nerozhoduje, nepřispívá k řešení problémů)
2. Demokratický (Vedoucí pracovník rozhoduje sám, avšak občas se poradí se svými podřízenými, snaží se o navození pocitu důvěry)
3. Konzultativní (Vedoucí pracovník v zásadních situacích rozhoduje sám, v lehčích situacích se radí s podřízenými)
4. Liberální (Vedoucí pracovník přenechává rozhodnutí svým podřízeným, zcela jim projevuje důvěru)

Následující graf znázorňuje, že z největší části, přibližně ze tří čtvrtin se zaměstnanci nejčastěji setkávají s konzultativním stylem řízení. Rozdíl mezi vedoucími a grafiky pak můžeme zaznamenat při liberálním a autoritativním stylem řízení. Jeden z grafiků uvádí, že se při výkonu své práce setkává nejčastěji s autoritativním přístupem ze strany svého vedoucího, což znamená, že pouze plní zadané úkoly bez možnosti vyjádření se k postupu či nabídnutí jiného řízení. S autoritativním stylem se naopak vedoucí vůbec neseťkávají. Vedoucí pak zaznamenávají při svém výkonu práce rovněž liberální přístup vedení, který při své práci grafikové naopak vůbec nezaznamenávají.

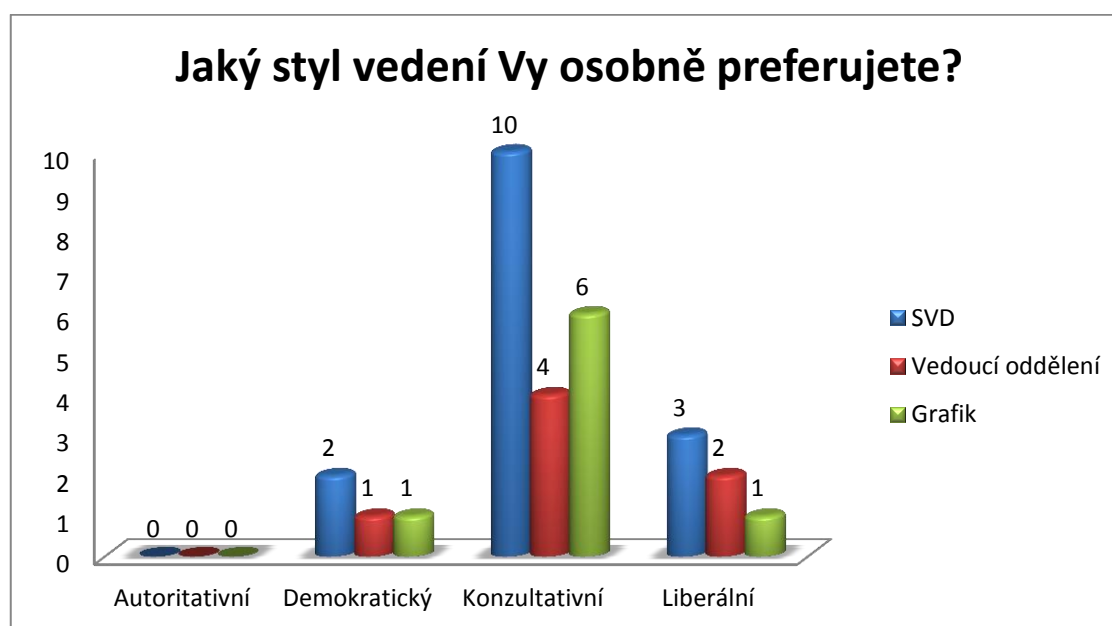


Graf č. 6 Nejčastější styl řízení v rámci SVD

Otázka č. 7 objasňuje vlastní preference zaměstnanců, jaký přístup jim nejvíce vyhovuje. V rámci této otázky jsem se rovněž ptala, za jakých okolností, v jaké situaci jim tento přístup vyhovuje. Bohužel respondenti nebrali tuto část v potaz, a tak pouze zakroužkovali jednu z nabízených možností.

Jako v předchozí otázce jsem nabídla čtyři možnosti řízení, a to: autoritativní, demokratický, konzultativní a liberální. Z výsledků vyšlo najevo, že nejoblíbenějším stylem řízení mezi zaměstnanci je styl konzultativní, při kterém vedoucí pracovním projevuje značnou část důvěry ve své podřízené, a při lehčích úkolech jim svěřuje rozhodnutí. Tuto možnost preferovaly tři čtvrtiny grafiků a rovněž převážná polovina vedoucích (bereme v potaz to, že vedoucí oddělení jsou podřízení řediteli, a ředitel je podřízen řediteli skupiny, do které firma SVD patří). Pracovníci při tomto stylu vedení mohou pociťovat určitou míru pocitu důležitosti, při spolupráci na nacházení řešení, a to pro ně může být rovněž značně motivační.

Co se dalších stylů týče, autoritativní ne zvolil nikdo. U vedoucích oddělení pak převažoval liberální styl řízení, kdy zcela samostatně řeší veškeré problémy. Grafikové pak projeví stejnou oblibu jak demokratickému, kdy do řešení nepříliš zasahují, tak liberálnímu stylu.

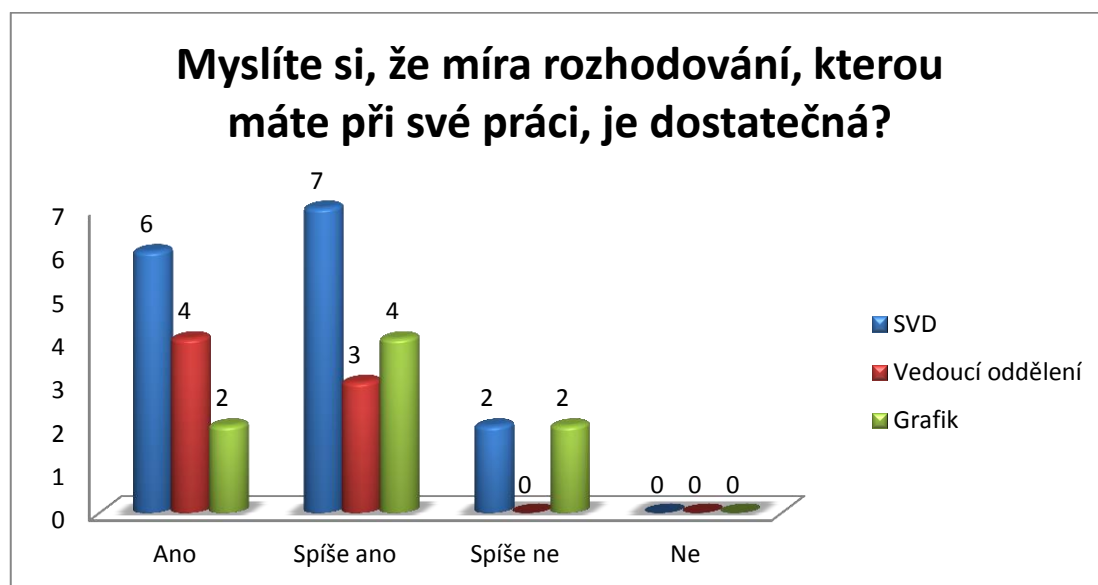


Graf č. 7 Osobní preference stylu řízení

Otázka č. 8 byla zaměřena na míru rozhodování. Zaměstnanců SVD jsem se ptala, zdali považují míru rozhodování, kterou mají při výkonu své práce, za dostatečnou. Po vyhodnocení této otázky se ukázalo, že žádný z pracovníků nepocit'uje nulovou míru rozhodování pro práci, kterou vykonává.

Polovina grafiků na tuto otázku odpověděla, že míru rozhodování, kterou oplývají při výkonu své práce, považují spíše za dostatečnou. Jedna čtvrtina pak uvedla, že svou míru rozhodování považuje za zcela dostatečnou a jedna čtvrtina uvádí ne zcela dostatečnou míru rozhodování.

U vedoucích oddělení se situace odlišovala. Větší polovina dotázaných odpověděla, že míra rozhodování, kterou mají při výkonu své práce je pro ně dostatečná. 43% z nich pak uvedlo, že jejich míra rozhodování je spíše dostatečná. Žádný z nich nevyjádřil negativní reakci.



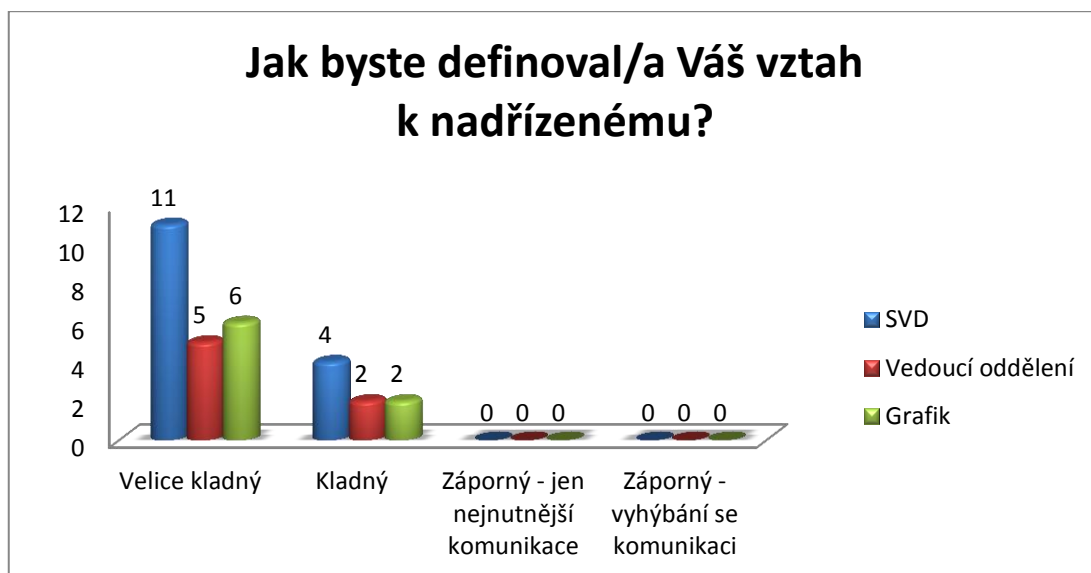
Graf č. 8 Míra rozhodování při výkonu práce

Devátá otázka se věnuje vztahu podřízeného k nadřízenému, a jak by podřízený pracovník tento vztah definoval. V této otázce jsem nabídla čtyři možné odpovědi:

- Velmi kladný, na přátelské úrovni, nemám problém za ním přijít s jakýmkoliv problémem
- Kladný, ale pouze na pracovní úrovni
- Záporný, komunikuji s ním pouze v nezbytných případech
- Záporný, komunikaci se pokud možno vyhýbám

Na základě obdržených odpovědí můžeme říci, že na pracovišti panuje velice přátelské prostředí. Celé tři čtvrtiny grafiků odpověděly, že svůj vztah k vedoucímu pokládají za velice přátelský a mají k němu plnou důvěru, neostýchají se přijít za svým nadřízeným s jakýmkoliv problémem. Zbylá jedna čtvrtina dotázaných grafiků shledává jejich vztah k nadřízenému jako přátelský, ale pouze na profesionální úrovni. Žádný z nich tak tento vztah nepopsal jako negativní.

U dotázaných vedoucích panovala téměř totožná situace. 71% z dotázaných rovněž pokládá svůj vztah s nadřízeným (tudíž ředitelem či ředitelem skupiny) za velice přátelský. Pro zbylých 29% je tento vztah přátelský, avšak pouze na pracovní úrovni.



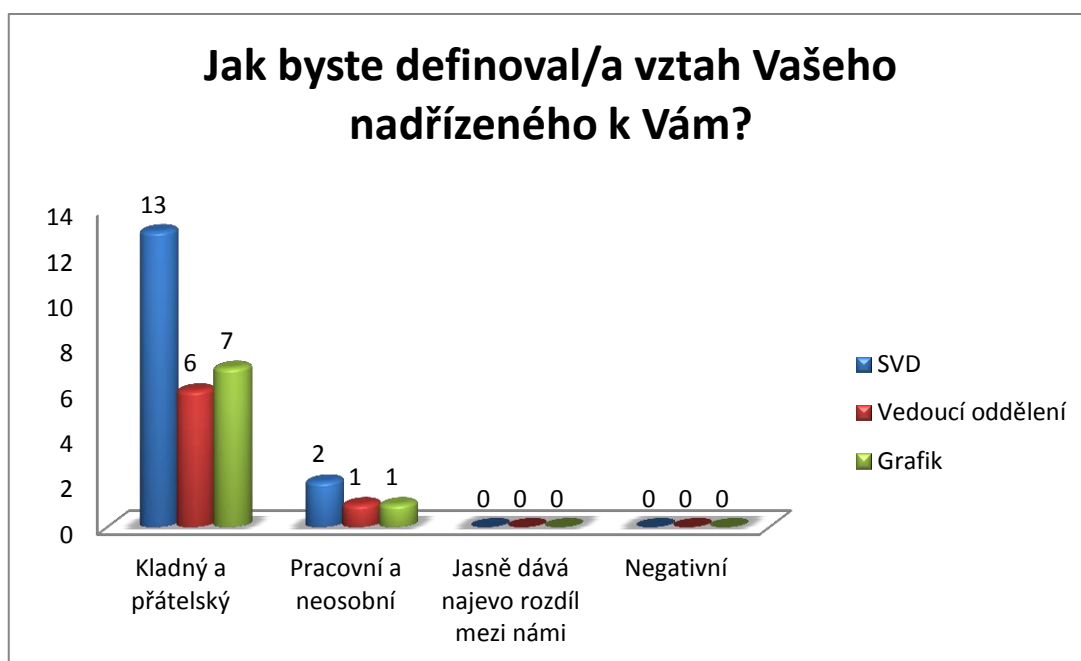
Graf č. 9 Vztah podřízeného k nadřízenému

Otázka č. 10 je založena na podobném principu, jako ta předchozí. Mění se pouze typ vztahu – tentokrát se zabývám tím, jaký vztah ke své osobě pociťuje zaměstnanec ze strany svého vedoucího. Nabídla jsem tyto možné odpovědi:

- a. Pociťuji z jeho strany kladný a přátelský přístup
- b. Z jeho strany pociťuji zcela pracovní a neosobní přístup
- c. Cítím, že mi dává jasně najevo, kdo je vedoucí, a kdo podřízený
- d. Negativní přístup, necítím se v jeho společnosti dobře

I na základě této otázky si potvrdíme, že na pracovišti SVD panuje přátelský přístup a vztah mezi nadřízenými a podřízenými. 88% dotázaných grafiků považuje přístup ze strany vedoucího ke své osobě za kladný a přátelský. Zbytek, což je v tomto případě jedna osoba, uvádí, že při kontaktu se svým vedoucím pociťuje pouze pracovní a neosobní přístup.

Pro vedoucí pracovníky panovala obdobná situace. 86% uvádí kladný a přátelský přístup ze strany vedoucího pracovníka, a opět pouze jedna osoba uvedla, že pociťuje zcela pracovní a neosobní přístup.



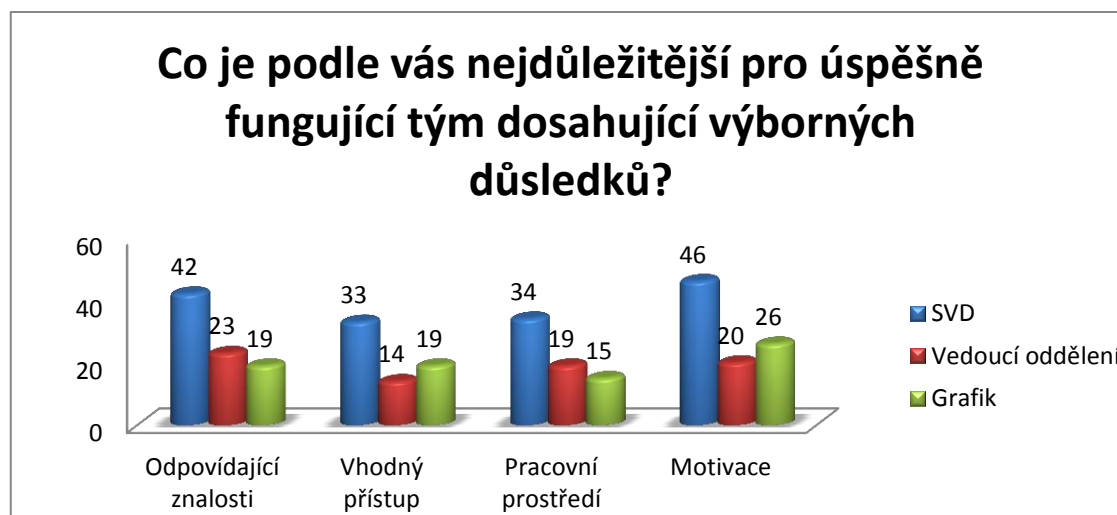
Graf č. 10 Vztah nadřízeného k podřízenému

Otázka č. 11 se vztahuje k úspěšně fungujícímu týmu. Zajímala jsem se, co je podle zaměstnanců SVD nejdůležitější pro takovýto úspěšně fungující tým. Nabídl jsem čtyři možné odpovědi a 5. odpověď jsem ponechala otevřenou v případě, že by zaměstnanci měli vlastní připomínku. Této možnosti však nikdo nevyužil. Hodnocení tak bylo: 4 body v případě, že dotazovaný považuje tuto složku za nejdůležitější, 1 bod pakliže je pro něj nejméně podstatná.

Z hlediska SVD je nejdůležitějším faktorem náležitá motivace, ať hmotná, či nehmotná. Následovně pracovníci SVD uvedli, že jsou velice podstatní pracovníci s odpovídajícími znalostmi. Méně podstatné pak bylo harmonické pracovní prostředí, a za „nedůležité“ považovali přístup vedení k zaměstnancům.

Grafici rovněž považují za nejdůležitější složku náležitou motivaci, avšak považují vhodný přístup vedení k zaměstnancům za stejně důležitý, jako pracovníky s odpovídajícími znalostmi. Nejméně podstatné je pro ně pracovní prostředí. Pro vedoucí pracovníky jsou nejpodstatnější pracovníci s odpovídajícími znalostmi. Následuje motivace, harmonické prostředí a nakonec přístup vedení k zaměstnancům.

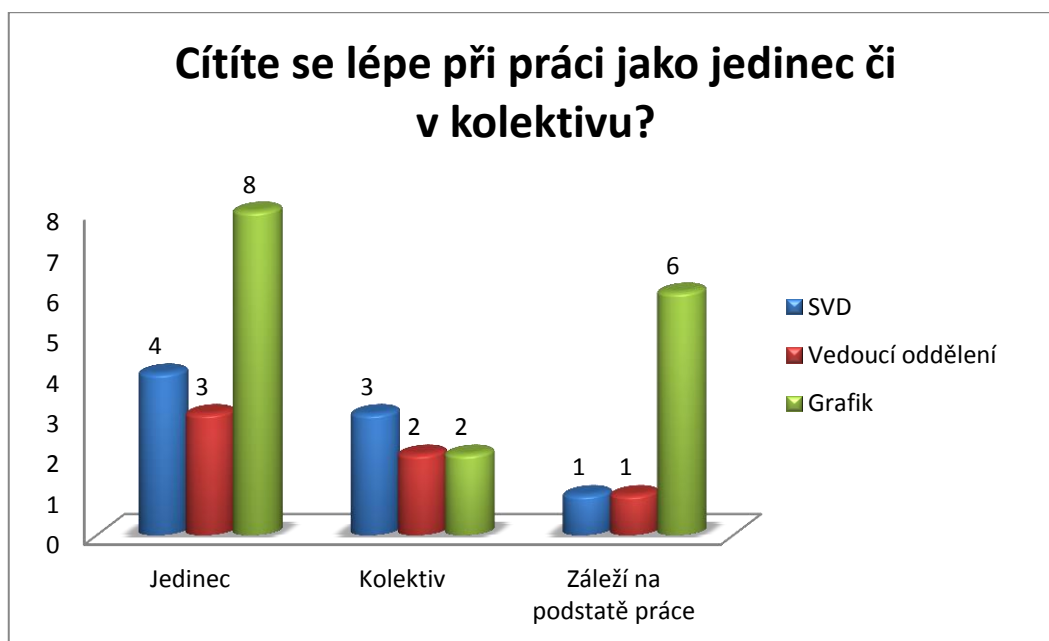
Na tomto vyhodnocení jasně vidíme jiný pohled podřízeného pracovníka a jeho vedoucího na úspěšně fungující tým. Pro zaměstnance, který nevede a neřídí, je nejpodstatnější motivace, aby dosáhl správných výsledků. Vedoucí pak upřednostňuje pro vedení úspěšného týmu schopné pracovníky s odpovídajícími znalostmi.



Graf č. 11 Úspěšně fungující tým

Otázka č. 12 zodpoví, zda zaměstnanci SVD upřednostňují práci jedince či se lépe cítí při práci v kolektivu. Na tuto otázku jsem nabídla tři možné odpovědi, kdy respondenti mohli uvést, že se cítí lépe jako jedinec, kdy si sami řídí co, a jak udělají. Mohli odpovědět, že jim spíše vyhovuje práce v kolektivu, kdy se s ostatními radí a je tak možné dosáhnout lepšího řešení. Poslední možnost byla, že se respondent podřídí v závislosti na zadané práci.

V rámci SVD můžeme říci, že zaměstnanci upřednostňují, když si styl práce vyberou na základě daného úkolu. Pro grafiky představuje nejlepší řešení rovněž kombinace obojího, kdy se rozhodují na podstatě zadané práce. Můžeme si to vysvětlit tím, že pokud pracují na obvyklých projektech, jako aktualizace vnitřních žurnálů apod., nepotřebují kolektivní práci. Pokud se jedná o novou zakázku/projekt, upřednostní kolektivní rady a spolupráci. Oproti tomu vedoucí se lépe cítí, pokud pracují jako jedinci, kdy si sami řídí svou práci bez zásahu druhé osoby.



Graf č. 12 Preference výkonu práce jako jedinec či v kolektivu

S třináctou otázkou se dostáváme ke zjištění, jaké je povědomí zaměstnanců SVD o nových metodách řízení. V této otázce jsem se dotazovala, jestli je jim blízký pojem „koučování“. V nabídce byly tři možnosti, z nichž první označuje běžné používání této formy řízení, druhá značila pouhé povědomí o tomto termínu a poslední možností byla neznalost tohoto pojmu.

Naprosto všichni vedoucí odpověděli, že termín koučování znají, ale ne z běžné praxe. Tři čtvrtiny grafiků odpověděli, že jsou s tímto pojmem obeznámeni, avšak v praxi jej neznají, a jedna čtvrtina z nich odpověděla, že nemají tušení, o co se jedná.

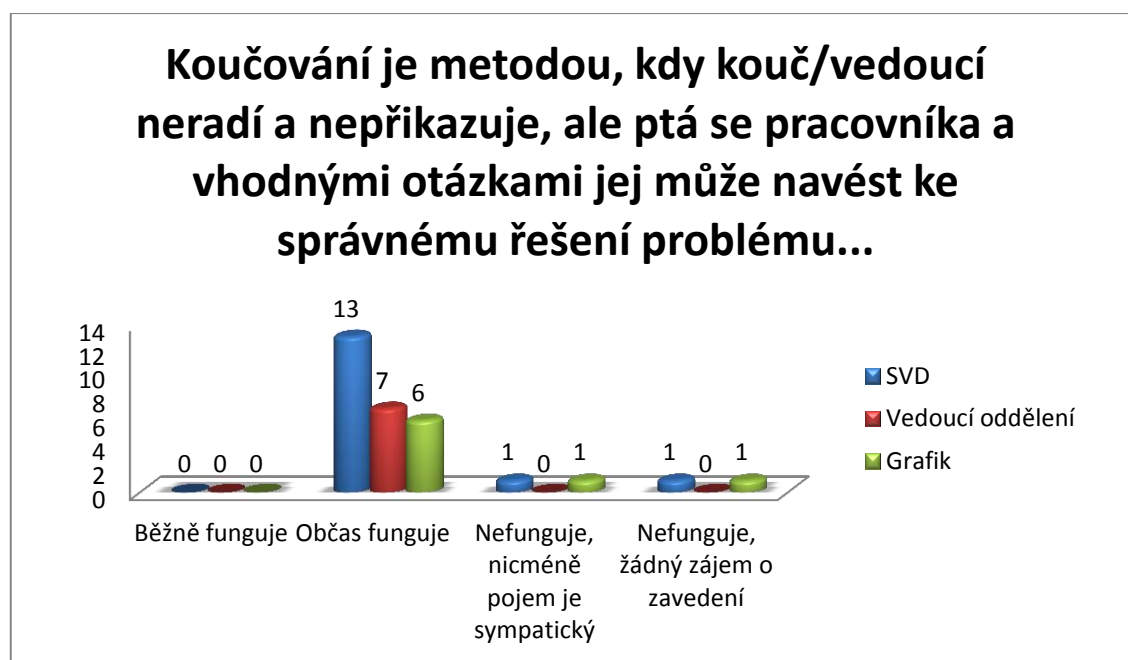


Graf č. 13 Znalost pojmu „koučování“

V otázce č. 14 jsem objasnila pojem koučování. Použila jsem toto vysvětlení: „Koučování je metodou, kdy kouč/vedoucí neradí a nepřikazuje, ale ptá se pracovníka a vhodnými otázkami jej může navést ke správnému řešení problému. Koučovaný tak sám hledá řešení (vedoucí mu nepodbízí své řešení nebo své názory), podporuje osobní růst pracovníka, jeho rozvoj, motivuje ho k přemýšlení, podporuje zaměstnance k samostatnosti. Pracovník je nucen samostatně uvažovat a nacházet řešení“. Dotazovaní mohli odpovědět, že v rámci SVD tato metoda běžně funguje nebo že funguje příležitostně, případně že vůbec nefunguje, nicméně myšlenka jim připadá sympatická. Poslední možnou odpovědí bylo, že tato metoda nefunguje, a dotazovaný by tuto možnost ve firmě nechtěl zavádět.

Vyhodnocením jsem zjistila, že koučování v SVD občas funguje v záležitosti složitosti úkolu. Tuto odpověď vybrali všichni vedoucí, a tři čtvrtiny grafiků. To se ovšem liší od minulé otázky, kde všichni odpověděli, že tento termín znají (či vůbec neznají), avšak tato metoda ve firmě není využívána. Tento obrat si můžeme vysvětlit tím, že zaměstnanci pouze tento pojem zaslechli, ale už nepátrali po vysvětlení.

Jeden z grafiků odpověděl, že koučování ve firmě není využíváno, ale zní pro něj sympaticky, a rád by ho ve firmě zavedl. Jeden z grafiků odpověděl, že koučování není používáno a ani nemá zájem o to, aby bylo zavedeno.

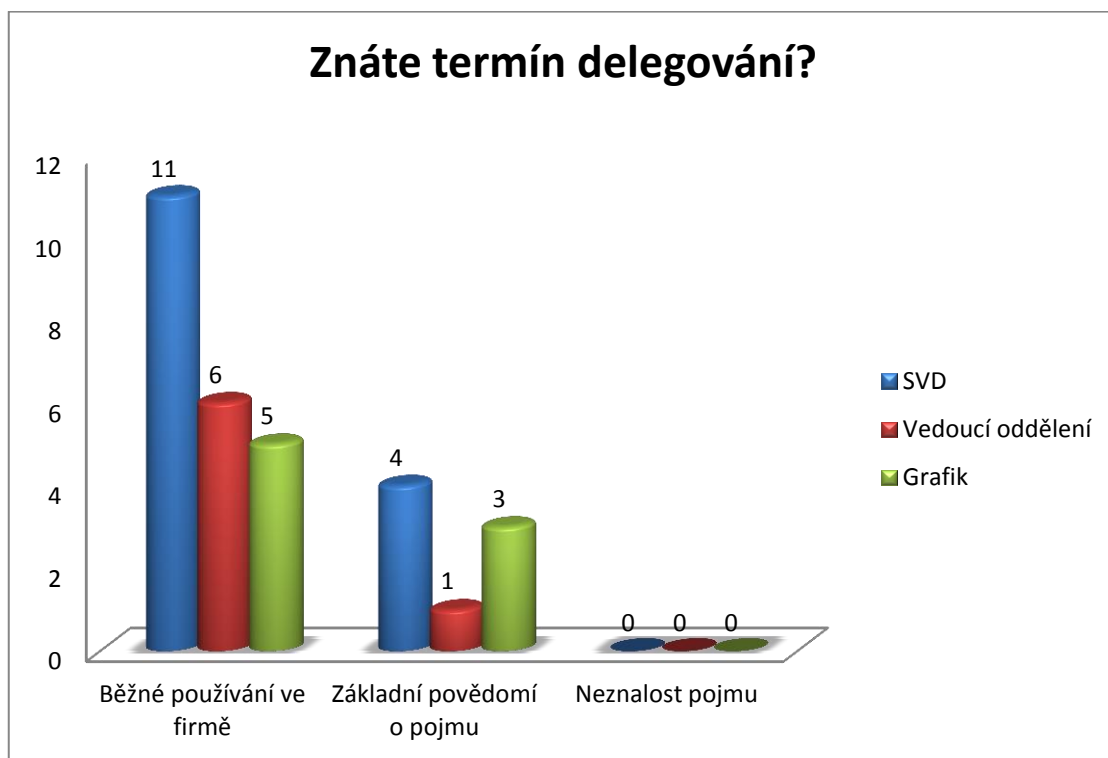


Graf č. 14 Využívání koučování ve firmě

Otázka č. 15 se zabývá delegováním. Podobně jako v otázce č. 13 jsem se ptala, zdali zaměstnanci znají termín delegování. Rovněž jsem použila tři totožné odpovědi:

- a. Ano, v naší společnosti běžně dochází k delegování
- b. Ano, už jsem o tom slyšel/a, ale z běžné praxe ho neznám
- c. Ne, nevím, o co se jedná

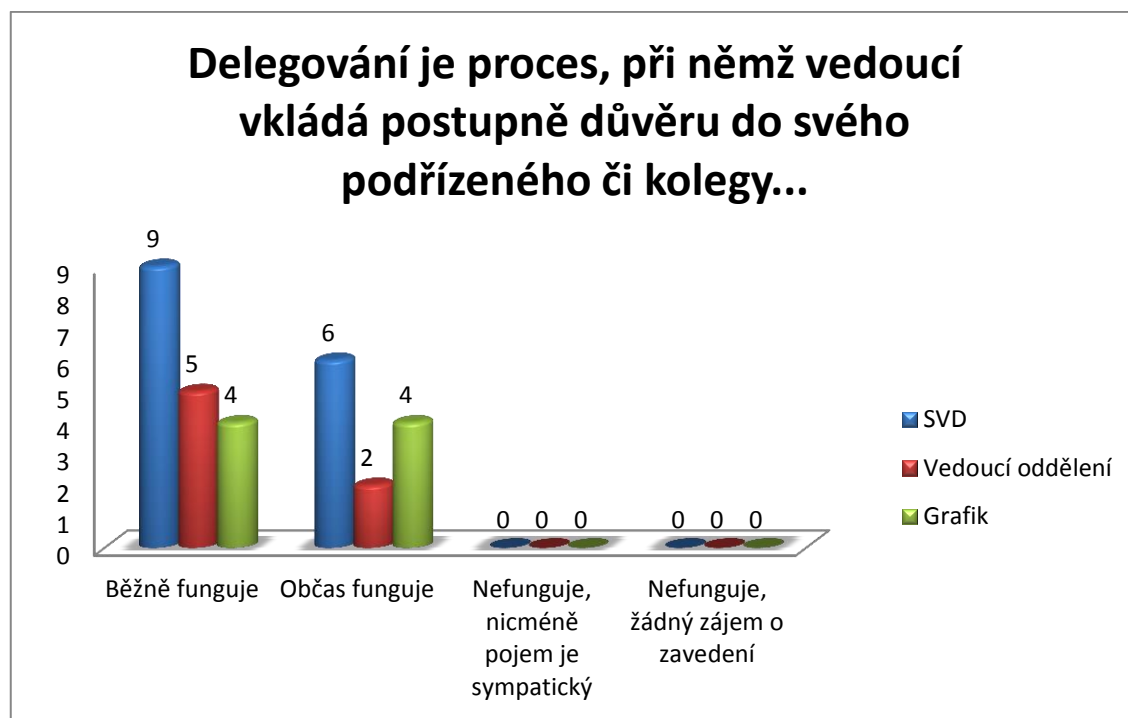
Na tuto otázku odpověděli téměř všichni vedoucí oddělení a převážná většina grafiků, že se tato metoda běžně využívá ve firmě SVD. Pouze jeden z vedoucích uvedl, že o pojmu „delegování“ slyšel, ale nezná jej z běžné praxe, a tuto otázku zvolilo rovněž 38% dotázaných grafiků. V porovnání s předchozím pojmem „koučování“ tak můžeme konstatovat, že v případě delegování se tak jedná o známější metodu.



Graf č. 15 Znalost termínu delegování

Otázka č. 16 se zabývá rovněž delegováním. V zadání jsem vysvětlila, co delegování přesně znamená. Použila jsem tuto definici: „Delegování je proces, při němž vedoucí vkládá postupně důvěru do svého podřízeného či kolegy. Dochází ke svěřeni části povinností a zároveň přenesení vymezeného rozsahu pravomoci a z ní vyplývající odpovědnost. Delegování vede k rozvoji pracovníka, který je stále schopnější zvládat náročnější úkoly, které by vedoucí musel vykonávat sám.“ Použila jsem následovně totožné odpovědi, jako u otázky č. 14, a to: běžné používání ve firmě, příležitostné aplikování v závislosti na složitosti úkolu, úplné vynechání metody na pracovišti s tím, že myšlenka připadá respondentovi sympatická a poslední možností bylo vynechání a zavrnutí metody.

71% dotazovaných vedoucích odpovědělo, že na pracovišti je tato metoda běžně využívána. Zbýlých 29% uvádí, že je delegování částečně používáno v závislosti na povaze daného úkolu. Vyhodnocení grafiků se lehce lišilo. Polovina z nich odpověděla, že k delegování ve firmě běžně dochází, a druhá polovina z nich odpověděla, že k delegování dochází příležitostně v závislosti na složitosti úkolu. Nikdo z dotazovaných tak neodpověděl negativně.



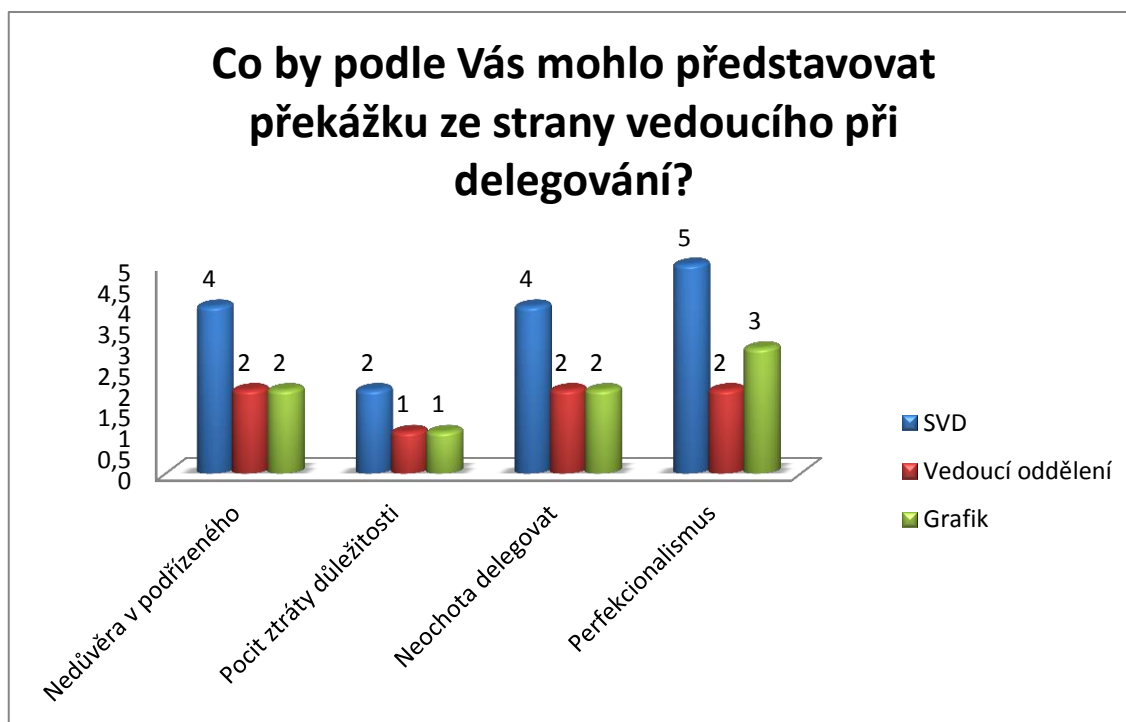
Graf č. 16 Využívání delegování ve firmě

Otázka č. 17 je zaměřená na možnosti, které by mohly představovat překážku ze strany vedoucího při úspěšném delegování. Mohly to být:

- a. Nedůvěra v podřízeného pracovníka
- b. Pocit ztráty důležitosti
- c. Neochota vedoucího pracovníka úkol delegovat někomu jinému
- d. Jistý perfekcionalismus

V tomto případě nemůžeme vyhodnotit jednu možnost jako jasného favorita. Výsledky byly procentuálně na přibližně stejné úrovni. Pro grafiky tvořil největší překážku k delegování perfekcionalismus ze strany vedoucího, následně neochota delegovat a nedůvěra ve svého podřízeného. Nejmenší problém pro grafiky pak představuje možný pocit ztráty důležitosti.

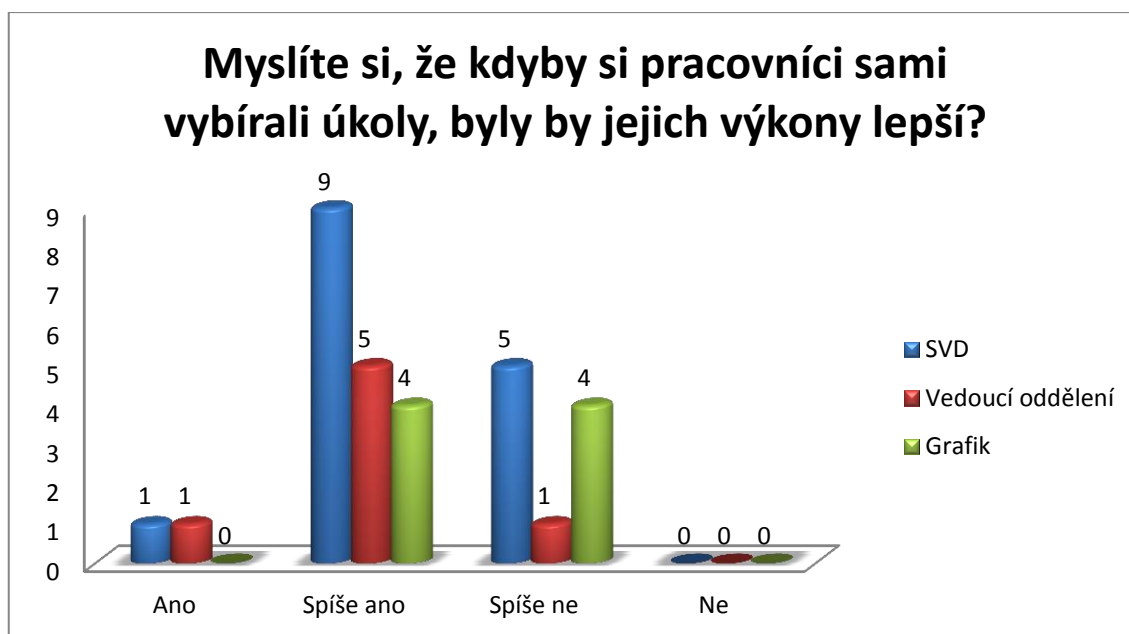
Vedoucí oddělení zhodnotili tuto otázku následovně. Perfekcionalismus, neochota delegovat úkol někomu jinému a nedůvěra v podřízeného pro ně znamenaly problém na stejné úrovni. Stejně jako pro grafiky bylo pro vedoucí nejmenší překážkou pocit ztráty důležitosti při delegování daného úkolu.



Graf č. 17 Možné překážky při delegování

18. otázka se zabývá možností, zdali by pracovníci podávali lepší výkony, pokud by si práci vybírali sami.

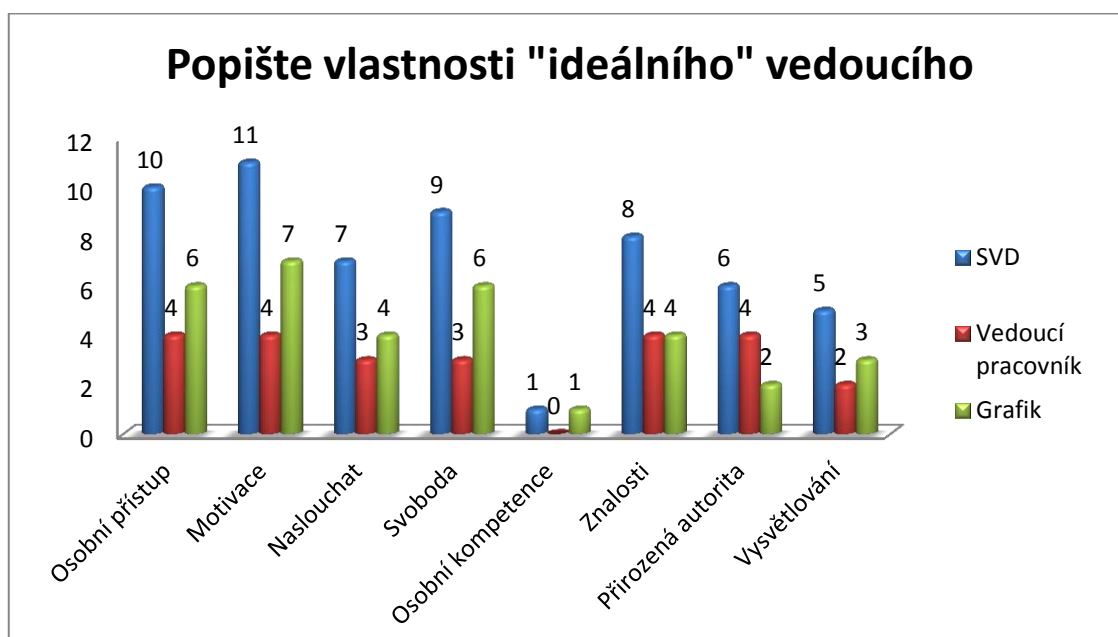
Na tuto otázku odpověděla polovina grafiků „spíše ano“ a druhá polovina „spíše ne“. Naopak pro vedoucí oddělení bylo nejčastější odpovědí „spíše ano“, a to z 71%. Zbytek dotázaných zvolil možnost „Ano“ nebo „Spíše ne“. Nikdo z dotazovaných nezvolil zcela zápornou odpověď. Globálně, z pohledu celé společnosti SVD můžeme konstatovat, že převážná většina dotázaných si myslí, že kdyby si zaměstnanci mohli vybírat úkoly sami, byli by pravděpodobně jejich úkoly lepší.



Graf č. 18 Pravděpodobnost lepších výkonů na základě možnosti vlastního výběru úkolu

Zcela poslední, 19. otázka byla otevřená. Dotazovala jsem se v ní na popis vlastností, charakteristiku ideálního vedoucího, které jsou však zároveň praktikovány vedoucími na daném pracovišti. I když jsem tuto otázku již položila v úvodu dotazníku, zajímal mě osobní názor každého z respondentů, aniž by byli ovlivněni mými nabízenými možnostmi. Nemohu říci, že odpovědi byly zcela totožné, ale často se podobaly či zapadaly do stejné kategorie (např. motivace). Ne všichni však na tuto otázku odpověděli, někteří pak uvedli jen jednu vlastnost...

- Osobní přístup, přátelský přístup
- Motivace (pochvala za dobře odvedenou práci, uznat snahu a úspěch, povzbuzení k lepším výkonům, vytvoření dobré pracovní atmosféry)
- Schopnost naslouchat
- Poskytnout více svobody při vykonávání úkolů, možnost aktivního se zapojení do rozhodování o úkolech, které pracovník vykonává
- Využití osobních kompetencí každého pro lepší dosažení úkolů
- Odpovídající znalosti
- Přirozená autorita
- Schopnost jasně vysvětlovat své požadavky



Graf č. 19 Určení vlastností vhodného vedoucího z pohledu respondentů

6.1. Souhrnný výsledek dotazníku

V dotazníku jsem se zajímala o to, jaký styl řízení je na pracovišti SVD používán. Podle odpovědí můžeme říci, že nejčastěji praktikovaným stylem je konzultativní styl, který spočívá v příležitostné konzultaci lehčích problémů s podřízeným. V jednom případě se však ukázalo, že zaměstnanec ze strany svého vedoucího pociťuje autoritativní přístup. Jelikož se jednalo o anonymní dotazník, nemohu zjistit, komu tato odpověď patřila. Následovně se pak ukázalo, že převážná část zaměstnanců rovněž preferuje konzultativní styl řízení, což odpovídá i zjištění z předchozí otázky.

Dotazovala jsem se rovněž na to, jaké jsou podle korespondentů hodnoty důležité pro dobrého manažera. Zde převažovala odpověď schopnosti předvídat a organizovat, následovaly perfektní znalosti o daném odvětví práce, pak logické uvažování a vysoká emoční inteligence a empatie, poté všeobecné znalosti. Autoritativní vystupování pak považovali za zcela nepodstatné. Rovněž jsem se ptala, co je podle nich nejdůležitější pro dobře fungující tým. Nejčastější odpověď byla: motivace.

Co se míry rozhodování týče, ne všichni dotazovaní shledávali své možnosti rozhodovat dostatečnými. Celá čtvrtina grafiků pociťuje spíše nedostatečnou míru při rozhodování, což by mohlo mít negativní dopad na jejich práci. Je možné, že s větší mírou při rozhodování by projeвили více kreativity a motivace.

Vztah mezi přímým nadřízeným a podřízeným se ukázal jako pozitivní. Někteří uvedli, že ač je přístup ze strany vedoucího pozitivní, zůstává stále na profesionální úrovni. Někteří uvádí pozitivní a přátelský přístup. V tomto ohledu se žádný z dotázaných nevyjádřil negativně, a proto můžeme říci, že na pracovišti SVD panuje přátelské pracovní prostředí, což představuje jednu z podmínek pro dobré výkony zaměstnanců.

V posledním oddíle jsem se zajímala o povědomí zaměstnanců o nových metodách řízení. Konkrétně jsem se ptala na koučování a delegování. V případě koučování došlo k zajímavému rozdílu. První otázkou bylo, zdali je respondent obeznámen s daným pojmem a zdali zaznamenává jeho používání na pracovišti.

Odpovědi v drtivé většině ukazovaly na základní či žádné povědomí o daném termínu. Když jsem ovšem nabídla vysvětlení pojmu koučování, odpovědi se změnilly na pozitivní a příležitostné využívání ve firmě. Tuto situaci si vysvětluji tím, že respondent termín zaslechl, ale už dále nepátral po vysvětlení.

V rámci delegování došlo v obou případech k pozitivním odpovědím, respondenti byli s pojmem obeznámeni a k používání této metody na pracovišti pravidelně dochází. Zaměstnanci SVD rovněž vyhodnotili, že největší překážkou při delegování by mohl být perfekcionalismus a nedůvěra v podřízeného pracovníka.

Celkově bych tento výzkum zhodnotila jako pozitivní. Jedná se o malou firmu, která si pěstuje přátelské prostředí a dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými na pracovišti. Dochází v ní k občasnému využívání nových metod řízení, jako jsou koučování a delegování, i když ne vždy jsou si zaměstnanci plně vědomi, že se uskutečňuje právě tento proces. Tento dotazník rovněž odpovídá na mou výzkumnou otázku, a to, jestli je i v malém podniku nutná a využitelná kombinace vedení i řízení. Po vyhodnocení tohoto dotazníku mohu říci, že tomu tak je. Je vhodné zapojit konzultativní styl vedení, nebát se delegovat, ale nakonec mít hlavní slovo při konečném rozhodnutí, inspirovat a motivovat, vzbuzovat důvěru v zaměstnanci, projevit odbornou znalost a přirozenou autoritu, schopnost organizovat... I v malém podniku je tak vhodné propojovat funkce manažera s funkcemi lídra.

Závěr

V této bakalářské práci jsem se zabývala managementem a leadershipem, což do češtiny překládáme jako řízení a vedení. Mým cílem bylo zejména tyto dvě činnosti – řízení a vedení – popsat tak, aby bylo možné jasně pochopit, že se nejedná o činnosti totožné, ale zároveň je žádoucí tyto činnosti kombinovat. Následně jsem se pokusila sestavit profil osobnosti vůdce s kompetencemi, schopnostmi a činnostmi uzpůsobenými na malou společnost, které by měl ve 21. století zastávat/vykonávat.

Teoretická část popsala řízení jako organizování různých složek, neustálé porovnávání možných odchylek mezi původním plánem a momentální situací a jeho přesné dodržování, plánování, organizování, komunikace, kontroly a rozhodování. Leadership je oproti tomu zaměřen především na lidské zdroje. Takový vedoucí se snaží motivovat, vytvářet a sdílet svou vizi a snaží se o získání svým následovníků. Management je spíše „technický“, zatímco leadership je především o lidech. Manažeři zjišťují „proč“, potřebují logická odůvodnění. Lídři se ptají „jak“ a vytváří a sdílí svou vizi. Potřební jsou tak oba, neboť mít vizi je důležité, ale ta musí být zároveň realizovatelná. Rovněž se uvádí, že existují lídři, manažeři, ale je jen málo těch, kteří zastávají obě role. Pokud manažer není zároveň lídrem a lídr není manažerem, je pak žádoucí, aby tito dva pracovali společně. Mohou si tak vzájemně přinášet výhody obou stylů.

Poslední kapitolu jsem zaměřila na vymezení vhodného vedoucího pro toto století v rámci malé společnosti se znalostními pracovníky. Nabídla jsem několik názorů odborníků a takový vedoucí bude mít z každého trochu, bude dobrý po technické stránce (prvky managementu), bude mít odborné znalosti a schopnosti řídit účinně firmu/projekty k úspěšnému naplnění cílů, a bude schopen nadchnout pro svou vizi a vhodně pracovat s lidskými zdroji a nebude se bát delegovat a mít spíše kolektivní/konzultativní styl vedení, který znalostním pracovníkům umožňuje podílet se na řešení a aktivně se zapojovat při vytváření postupů a rozvíjí rovněž i kreativitu.

V praktické části byl uskutečněn výzkum v malé francouzské společnosti SVD, kde jsem vykonávala půlroční stáž. Bylo mi tak umožněno nahlédnout do každodenního dění, mohla jsem si udělat obrázek o vedení vzhledem k zaměstnancům SVD. Po vyhodnocení dotazníku vyšlo najevo, že se jedná o harmonickou, takřka rodinnou

společnost, s dobrým pracovním prostředím a relativně proměnnými a uspokojivými styly řízení/vedení. Tento dotazník rovněž odpovídá na mou výzkumnou otázku, a to, jestli je i v malém podniku nutná a využitelná kombinace vedení i řízení. Po vyhodnocení tohoto dotazníku mohu říci, že v malém podniku složeném čistě ze znalostních pracovníků je takováto kombinace vedení a řízení žádoucí. Po prodiskutování tématu a výzkumu s vedoucími pracovníky vyšlo najevo, že jejich cílem je dosáhnout efektivní kombinace vedení a řízení v rámci jejich organizace. Celkový výsledek výzkumu pro ně nebyl příliš překvapivý, avšak dílčích výsledků využijí v rámci zlepšování efektivního přístupu k pracovníkům. Ředitel této organizace považuje konzultativní styl za velmi vhodný vzhledem k pracovní náplni jeho zaměstnanců a zaujalo jej vyhodnocení otázky, která se zabývala možností vlastního výběru úkolu. To pokládal za jeden z prvků motivace, který by do budoucna zkusil zavést. Rovněž souhlasil s postavou vedoucího, který umí delegovat, ale nakonec má hlavní slovo při konečném rozhodnutí, inspirovat a motivovat, vzbuzovat důvěru v zaměstnanci, projevit odbornou znalost a přirozenou autoritu, schopnost organizovat...

Nakonec si dovolím poskytnout vlastní názor, ke kterému jsem došla na základě rozhovoru s ředitelem společnosti SVD, studia publikací a článků týkajících se dané problematiky na to, jaké požadavky by měl manažer 21. století v rámci malé firmy se znalostními pracovníky naplňovat. Je samozřejmostí, že nelze zobecňovat, a že požadavky na manažera se budou lišit především s velikostí a činností podniku. Neboť jsem si pro svůj následovný výzkum vybrala malou společnost (do 50 zaměstnanců, do 10 milionů eur obratu za rok), pokusím se sestavit obrázek manažera právě pro tento typ společnosti. Dle mého názoru by měl manažer - vedoucí být schopen jasně stanovit své cíle a poskytnout ostatním spolupracovníkům jasnou vizi toho, čeho chce dosáhnout. To mu umožní představit jasnou strategii a sdílet své cíle s ostatními – čím lépe spolupracovníci pochopí dané cíle a čím více se je podaří pro ně nadchnout, tím větší je šance na jejich úspěšné naplnění. Manažer by měl být schopen naslouchat, plánovat, analyzovat a především rozhodovat – pokud není schopen učinit finální rozhodnutí, jeho podřízení k němu s největší pravděpodobností nebudou pociťovat správnou míru autority a respektu. Neměl by se obávat říci jasně „ne“, pokud s názorem vyloženě nesouhlasí a být schopen nabídnout jiné řešení. Rovněž by neměl mít strach zaměstnat, přijmout pod sebe, pracovníky, kteří mají potenciál být v určitých disciplínách lepší, než

on a následně jim delegovat úkoly složitější povahy a umožnit jim tak osobní rozvoj. Prokáže, že není dokonalý ve všech ohledech a dokáže si nechat poradit i od svých podřízených. Je důležité, aby se zabýval ponteciálem svých pracovníků a byl následně schopen jej využít. Vedoucí pro 21. století by neměl poukazovat na hierarchické postavení ve firmě, ale měl by si pěstovat svou autoritu zejména na základě svých kompetencí a schopností. Autoritativní řízení, kdy hlavní slovo má vždy a jedině manažer se mi jeví rovněž jako přežitkem – naopak, pokud poskytne spolupracovníkovi možnost participovat na rozhodnutí, může to pro něj být motivační. Manažer v této společnosti by měl být určitě schopen ocenit dobře odvedenou práci a svému kolegovi tak poblahopřát k úspěchu, a tím ho i motivovat. Aby zaměstnanec cítil určitý pocit sounáležitosti a důležitosti pro firmu, měl by mu manažer být schopen objasnit celý koncept zadané práce, že je to právě jeho část, na které pracuje, která je podstatná především pro klienta – zaměstnanec nabyde dojmu, že prvořadě pracuje pro spokojenost klienta, nikoliv firmy. A správný vedoucí se rovněž bude starat o blaho svých podřízených – kolegů, bude se snažit vytvářet harmonické pracovní prostředí a udržovat přátelské vztahy na pracovišti.

Na závěr bych ráda řekla, že zpracování tohoto tématu pro mne bylo velmi přínosné a v průběhu studia problematiky jsem se obohatila o spoustu poznatků. Cíle bylo dosaženo, a já si proto dovolím zcela souhlasit s výrokem P. Druckera: *„Oddělovat vedení od managementu je nesmysl. Jsou částí a součástí stejné práce. Ano, jsou odlišné, ale asi tak jako pravá ruka od levé, ústa od nosu. Patří ke stejnému tělu.“*

Resumé

Ce mémoire, portant le nom « Management vs. Leadership », se base sur l'explication de ces deux termes. Fondé sur l'hypothèse de Peter Ferdinand Drucker pour qui le management et le leadership sont différents mais ne peuvent pas exister l'un sans l'autre, le mémoire prend a pour but d'expliquer et de décrire ces deux approches et, d'après cela, de trouver la combinaison « parfaite » pour un gérant du personnel au 21^{ème} siècle dans une PME, et prouver donc l'hypothèse de Drucker.

La première partie explique les bases du management, elle décrit la personnalité d'un manager et ses tâches principales. Le chapitre suivant reste sur la même logique en approchant le style de travail d'un leader et ses compétences nécessaires. J'y montre également les styles de direction et les nouvelles approches. Le troisième chapitre est consacré à la comparaison des deux opinions suivants, tels que ceux des auteurs – spécialistes Kets de Vries, Abraham Zaleznik, John Kotter, John Adair et autres. Cela nous permet de voir en quoi consiste la différence ou la ressemblance du management et leadership. Cette comparaison est utilisée également dans le dernier chapitre de la partie théorique en proposant les opinions de plusieurs auteurs sur ce qu'est un bon manager au 21^{ème} siècle.

La partie finale, pratique, est fondée sur une recherche réalisée au sein de l'entreprise « SVD le studio digital ». Cette recherche porte sur la question de la nécessité de la présence d'un manager-leader dans une société comportant des employés avec un important savoir-faire. Les résultats confirment cette hypothèse, montrant le besoin d'une personne motivante, sachant déléguer, prendre des décisions finales, transmettre sa vision, ayant une autorité naturelle, une capacité d'organiser et de prendre un certain recul...

Seznam použitých pramenů a literatury

ADAIR, J., REED, P. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2447-5

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0

BĚLOHLÁVĚK, František. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-8583-945-8

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9

CLEGG, Brian. *Intenzivní kurz vedení lidí: 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0356-0

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3

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

DRUCKER, P. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-102-1-X

GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-726-1159-1

HABERLEITNER, E. DEISTLER, E. UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní práci. Jak rozjet potenciál svých podřízených pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0

KRATOCHVÍL, Oldřich. *Leadership*. Evropský polytechnický institut, 2009. ISBN 978-80-731-4180-6

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1

MAYEROVÁ, Marie. *Vedení lidí v organizaci*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. ISBN 80-7082-557-X.

MLÁDKOVÁ, L. JEDINÁK, P. a kol. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: Leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1726-3

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

STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí = Managing people*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9

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

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5

VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

ZLÁMAL, J. BAČÍK, P. BELLOVÁ, J. *Základy managementu*. Kralice na Hané: Computes Media, 2011. ISBN 978-80-7402-083-4

Použitá zahraniční literatura

BURNS, James MacGregor. *Leadership*. Open Road Media, 2012. ISBN 978-1-453245-17-0

Harvard business School Publishing. *Leading People: Expert Solutions to Every day*. Harvard Business Press, 2006. ISBN 1-4221-0349-8

HIEBERT, M., KLATT, B. *The Encyclopedia of Leadership. A Practical Guide to Contemporary Leadership Theories and Techniques*. New York: McGraw-Hill, 2001. ISBN: 0-07-136308-4

KETS DE VRIES, Manfred. *La face cachée du leadership*. Paris: Pearson Education France, 2010. ISBN 978-2-7440-6443-2

MINTZBERG, Henry. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: The Free Press, 1989. ISBN 0-02-921371-1

NORTHHOUSE, Peter. G. *Leadership: Theory and practice*. USA: SAGE Publications, Inc, 2010. ISBN 978-1-4129-7488-2.

O'NEILL, Abi. *Manager to leader: Skills and Insights for a Successful Transition*. CCH Australia Limited, 2011. ISBN 978-1-921701-53-5

ROBBINS, S., DECENZO, D. *Management : L'essentiel des concepts et pratiques*. Paris: Pearson France, 2013. ISBN 978-2-3-2600-0067-4

RODACH, Gérard. *Développer son charisme et son leadership*. Paris : Groupe Eyrolles, 2008. ISBN 978-2-212-54041-3

VUSKANE, Linda. *Management and leadership*. Germany: Books on Demand GmbH, 2006. ISBN 978-3-640-66761-1.

Elektronické citace

Pomůcka pro určení velikosti podniku [online], [cit. 2009-12-30]. Dostupné z http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html

Souček, Zdeněk. *Firma 21. století* [online], [cit. 2004-04-01]. Dostupné z <http://modernizeni.ihned.cz/c1-14172980-firma-21-stoleti>

Forman, Zdeněk. *Změna chápání role managementu 21. století* [online], [cit. 2011-07-29]. Dostupné z <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/zmena-chapani-role-managementu-21-stoleti-1/>

Barton, Monika. *Kam se to vlastně řídí management 21. století* [online], [cit. 2012-10-29]. Dostupné z <http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/management-21-stoleti/kam-se-to-vlastne-riti-management-21-stoleti/>

Organizování [online], [cit. 2013-06-10]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/organizovani>

Formální organizační struktura [online], [cit. 2013-06-07]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>

Alternatives Economiques Poche. *Herbert A. Simon*, n° 021 [online], [cit. 2005-10]. Dostupné z http://www.alternatives-economiques.fr/herbert-a--simon--1916-2001-fr_art_222_27859.html

Seters, David. Field, Richard. *The Evolution of Leadership Theory* [online], dostupné z <http://www.business.ualberta.ca/RichardField/~media/business/FacultyAndStaff/SMO/RichardField/Documents/Papers/evolution.ashx>

Bajgerová, Markéta. *Jak vypadá úspěšný leader 21. Století. O umění leadershipu hovořil Pepper de Callier* [online], [cit. 2013-05-24]. Dostupné z <http://studenti.ihned.cz/c1-59902870-rozhovor-jak-vypada-uspesny-leader-21-stoleti-o-umeni-leadershipu-hovoril-pepper-de-callier>

Vize. [online], [cit. 2013-06-05]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/vize>

Dombek, Petr. Vize [online]. Dostupné z <http://www.growjob.com/clanky-corporate/vize/>

Umíte delegovat práci na své zaměstnance? [online], [cit. 2013-11-21]. Dostupné z <http://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-a-tymu-id-147960/umite-delegovat-praci-na-sve-zamestnance-id-1992991>

Zaleznik, Abraham. *Managers and Leaders. Are they different?* [online], [cit. 2004-01]. Dostupné z <http://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different/ar/1>

Kotter, John P. *Management is (still) not Leadership.* [online], [cit. 2013-01-09]. Dostupné z <http://blogs.hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership/>

Souček, Zdeněk. *Jednoduché, ale účinné metody vedení lidí.* [online], [cit. 2007-01-27]. Dostupné z <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-23089575-jednoduche-ale-ucinne-metody-vedeni-lidi>

Le manager du 21eme siecle. [online], [cit. 2013-01-14]. Dostupné z <http://www.comundi.fr/interview/609/le-manager-du-21eme-siecle.html>

HOFMANN, Judy. *Co je digital signage a co není.* [online], [cit. 2012-10-26]. Dostupné z <http://sigmagazine.ihned.cz/c1-58064560-pod-lupou-co-je-digital-signage-a-co-neni>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Proces rozhodování podle Simona

Obrázek č. 2: Hierarchie manažerů

Obrázek č. 3: Rozdělení času manažerů na jednotlivých úrovních

Obrázek č. 4: Změny v leadershipu

Obrázek č. 5: Manažerská mřížka GRID

Obrázek č. 6: Rozdíl mezi lídry a manažery

Obrázek č. 7: Srovnání manažera a lídra

Obrázek č. 8: Srovnání manažera a lídra

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví zaměstnanců SVD

Graf č. 2: Věková struktura SVD

Graf č. 3: Pracovní pozice zastoupené v SVD

Graf č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf č. 5: Vlastnosti správného vedoucího

Graf č. 6: Nejčastější styl řízení v rámci SVD

Graf č. 7: Osobní preference stylu řízení

Graf č. 8: Míra rozhodování při výkonu práce

Graf č. 9: Vztah podřízeného k nadřízenému

Graf č. 10: Vztah nadřízeného k podřízenému

Graf č. 11: Úspěšně fungující tým

Graf č. 12: Preference výkonu práce jako jedinec či v kolektivu

Graf č. 13: Znalost pojmu „koučování“

Graf č. 14: Využívání koučování ve firmě

Graf č. 15: Znalost termínu delegování

Graf č. 16: Využívání delegování ve firmě

Graf č. 17: Možné překážky při delegování

Graf č. 18: Pravděpodobnost lepších výkonů na základě možnosti vlastního výběru úkolu

Graf č. 19: Určení vlastností vhodného vedoucího z pohledu respondentů

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Tento dotazník obsahuje 18 otázek, u kterých je možné vybrat pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak. Tento dotazník je rovněž zcela anonymní.

1. Pohlaví
 - a) Muž
 - b) Žena

2. Věk
 - a) 20-30 let
 - b) 31-40 let
 - c) 41-50 let
 - d) 51 let a více

3. Pracovní pozice
 - a) Grafik
 - b) Vedoucí oddělení
 - c) Ředitel

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Základní
 - b) Středoškolské s maturitou
 - c) Středoškolské odborné bez maturity
 - d) Vysokoškolské

5. Jaké vlastnosti by, podle Vás, měl mít „správný“ vedoucí? Obodujte na stupnici podle důležitosti (1 – nejméně důležité, 5 - nejdůležitější).
 - a) Perfektní znalosti o daném odvětví práce
 - b) Logické uvažování
 - c) Vysokou emoční inteligenci, empatii, „lidský přístup“
 - d) Všeobecné znalosti
 - e) Schopnost předvídat a dobře organizovat
 - f) Autoritativní vystupování

6. S jakým stylem se nejčastěji setkáváte v práci?
 - a) Autoritativní (Vedoucí pracovník o všem rozhodne, zaměstnanec sám o ničem nerozhoduje, nepřispívá k řešení problémů)
 - b) Demokratický (Vedoucí pracovník rozhoduje sám, avšak občas se poradí se svými podřízenými, snaží se o navození pocitu důvěry)

- c) Konzultativní (Vedoucí pracovník v zásadních situacích rozhoduje sám, v lehčích situacích se radí s podřízenými)
 - d) Liberální (Vedoucí pracovník přenechává rozhodnutí svým podřízeným, zcela jim projevuje důvěru)
7. Jaký přístup Vy osobně preferujete (jak byste chtěli, aby k Vám bylo přistupováno)? Uveďte rovněž, v jakých situacích byste tento přístup preferoval/a.
- a) Autoritativní
 - b) Demokratický
 - c) Konzultativní
 - d) Liberální
8. Myslíte si, že míra rozhodování, kterou máte při své práci, je dostatečná?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
9. Jak byste definoval/a Váš vztah k nadřízenému?
- a) Velmi kladný, na přátelské úrovni, nemám problém za ním přijít s jakýmkoliv problémem
 - b) Kladný, ale pouze na pracovní úrovni
 - c) Záporný, komunikuji s ním pouze v nezbytných případech
 - d) Záporný, komunikaci se pokud možno vyhýbám
10. Jak byste definoval/a vztah Vašeho nadřízeného k Vám?
- a) Pociťuji z jeho strany kladný a přátelský přístup
 - b) Z jeho strany pociťuji zcela pracovní a neosobní přístup
 - c) Cítím, že mi dává jasně najevo, kdo je vedoucí, a kdo podřízený
 - d) Negativní přístup, necítím se v jeho společnosti dobře
11. Co je podle vás nejdůležitější pro úspěšně fungující tým dosahující výborných důsledků? Obodujte podle Vašich preferencí od 1 (nejdůležitější) do 5 (nejméně důležité)
- a) Pracovníci s odpovídajícími znalostmi
 - b) Vhodně zvolený přístup vedení k pracovníkům
 - c) Harmonické pracovní prostředí
 - d) Náležitá motivace (hmotná či nehmotná)
 - e) Jiné:
12. Cítíte se lépe při práci jako jedinec či v kolektivu?
- a) Vyhovuje mi práce jedince, kdy si sám řídím, co a jak udělám

- b) Vyhovuje mi práce v kolektivu, kdy se s ostatními radíme a dosahujeme tak lepších řešení
- c) Nebráním se ani jednomu, záleží na podstatě zadané práce

13. Je vám blízký termín: koučování?

- a) Ano, v naší společnosti se koučování běžně používá
- b) Ano, už jsem o tom slyšel/a, ale z běžné praxe ho neznám
- c) Ne, nevím, o co se jedná

14. Koučování je metodou, kdy kouč/vedoucí neradí a nepřikazuje, ale ptá se pracovníka a vhodnými otázkami jej může navést ke správnému řešení problému. Koučovaný tak sám hledá řešení (vedoucí mu nepodbízí své řešení nebo své názory), podporuje osobní růst pracovníka, jeho rozvoj, motivuje ho k přemýšlení, podporuje zaměstnance k samostatnosti. Pracovník je nucen samostatně uvažovat a nacházet řešení.

- a) V naší firmě to tak běžně funguje
- b) V naší firmě to občas funguje, záleží na složitosti úkolu
- c) V naší firmě to nefunguje, ale tato myšlenka se mi líbí, a rád/a bych ji nás zavedl/a
- d) V naší firmě to nefunguje, a ani bych to u nás nechtěl/a zavádět

15. Znáte termín delegování?

- a) Ano, v naší společnosti běžně dochází k delegování
- b) Ano, už jsem o tom slyšel/a, ale z běžné praxe ho neznám
- c) Ne, nevím, o co se jedná

16. Delegování je proces, při němž vedoucí vkládá postupně důvěru do svého podřízeného či kolegy. Dochází ke svěření části povinností a zároveň přenesení vymezeného rozsahu pravomoci a z ní vyplývající odpovědnost. Delegování vede k rozvoji pracovníka, který je stále schopnější zvládat náročnější úkoly, které by vedoucí musel vykonávat sám.

- a) V naší firmě to tak běžně funguje
- b) V naší firmě to tak občas funguje, záleží na složitosti úkolu a době, jakou už u nás zaměstnanec pracuje
- c) V naší firmě to tak nefunguje, ale tato myšlenka se mi líbí, a rád/a bych ji zavedl/a
- d) V naší firmě to tak nefunguje, a ani bych to u nás nechtěl/a zavádět

17. Co by podle Vás mohlo představovat překážku ze strany vedoucího při delegování? (Je možné vybrat více odpovědí)

- a) Nedůvěra v podřízeného pracovníka
- b) Pocit ztráty důležitosti
- c) Neochota vedoucího pracovníka úkol delegovat někomu jinému

d) Jistý perfekcionalismus

18. Myslíte si, že kdyby si pracovníci sami vybírali úkoly, byly by jejich výkony lepší?

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

19. Na závěr uveďte dle svého úsudku vlastnosti „ideálního“ vedoucího, co Vy považujete za nejvhodnější a nejpodstatnější.