

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

PŘÍNOS ZKUŠENOSTÍ VEDOUCÍHO ZÁJMOVÉ SKUPINY
PRO PRÁCI MANAŽERA

Bakalářská práce

Autor: Magdaléna Koňarová

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

Olomouc 2014

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2012/2013

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

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
KOŇAŘOVÁ Magdaléna	Hošťálková 114, Hošťálková	F110227

TÉMA ČESKY:

Přínos zkušeností vedoucího zájmové skupiny pro práci manažera

NÁZEV ANGLICKY:

The advantages of prior experience as a youth group leader for those in managerial roles

VEDOUcí PRÁCE:

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

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce:
Analyzovat vedení a fungování zájmové skupiny. Zhodnotit efektivitu vedení a navrhnout možná zlepšení pro efektivnější práci.
Osnova práce:
Úvod
1. kapitola: Teorie vedení organizace
2. kapitola: Role manažera
3. kapitola: Analýza vedení zájmové skupiny Mládež Hošťálková
4. kapitola: Silné a slabé stránky ve vedení a návrhy na zlepšení
5. kapitola: Přínos zkušeností pro práci manažera
Závěr
Předpokládaný rozsah bakalářské práce je 40 - 60 stran.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. Management a leadership. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha : Grada, 2007. 338 s. ISBN 978-80-247-6996-7.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
PYNES, J. Human resources management for public and nonprofit organizations. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2009. 456 s. ISBN 978-0-470-33185-9.
ROBBINS, S.P.; COULTER, M. Management. 11. ed. New Jersey : Pearson, 2012. 658 s. ISBN 978-0-13-216384-2.
VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 2. vyd. Praha : Management Press, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Podpis studenta:

Koňarová

Datum: 2. 5. 2013

Podpis vedoucího práce:

Jaroslava Kubátová

Datum: 14. 5. 2013

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Přínos zkušeností vedoucího zájmové skupiny pro práci manažera“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za vstřícnost, odbornou pomoc a podnětné rady, které mi poskytla při vedení mé bakalářské práce. Dále děkuji všem členům Mládeže, kteří se ochotně zúčastnili výzkumu. V neposlední řadě děkuji své rodině, přátelům a Bohu, kteří při mně stáli v období psaní této práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Vedení organizace	8
1.1 Management.....	8
1.2 Rozdíly mezi managementem a leadershipem.....	9
1.3 Vedení neziskových organizací.....	10
1.3.1 Charakteristika neziskových organizací.....	10
1.3.2 Typy neziskových organizací.....	11
1.3.3 Dobrovolníci v neziskových organizacích	12
1.4 Funkce managementu.....	13
1.4.1 Plánování	14
1.4.2 Organizování	16
1.4.3 Kontrola.....	18
1.4.4 Vedení lidí	20
2 Vedoucí v organizaci	29
2.1 Osobnost vedoucího	30
2.2 Role vedoucího v řízení organizace	32
2.3 Komunikace v organizaci.....	34
2.4 Práce v týmu vedoucích	36
3 Analýza vedení zájmové skupiny Mládež Hošťálková	40
3.1 Charakteristika zájmové skupiny	40
3.1.1 Představení	40
3.1.2 Činnost.....	41
3.2 Metodika výzkumu.....	42
3.3 Popis vedení skupiny.....	44
3.3.1 Tým vedoucích pracovníků	44
3.3.2 Plánování	46
3.3.3 Organizování	47
3.3.4 Kontrolování.....	49
3.3.5 Vedení členů.....	50
3.4 Styl vedení vedoucích Mládeže	53
3.5 Spokojenost členů	55

3.6	Shrnutí	60
4	Doporučení	62
5	Přínos zkušeností pro práci manažera	66
	Závěr	69
	Résumé.....	71
	Seznam použitých zdrojů	73
	Seznam obrázků, grafů a tabulek	75
	Seznam příloh	76
	Přílohy.....	77

Úvod

Vedoucí hrají klíčovou roli nejen ve firmách, ale také v zájmových skupinách založených na bázi dobrovolnosti. Právě zde je osobnost vůdce a fungování celého týmu vedoucích jednou z nejdůležitějších věcí.

Cílem této bakalářské práce je, s využitím teoretických poznatků, analyzovat vedení zájmové skupiny mládeže, konkrétně skupiny Mládež Hošťálková. Jedná se o skupinu 20 až 30 mladých lidí, kteří se schází pravidelně každý týden na organizovaném setkání. Mimo tato setkání organizují nebo se společně účastní dalších jednodenních nebo víkendových setkání. Skupina je složena z týmu pěti vedoucích a členů. Na základě výsledků analýzy získám silné a slabé stránky vedení této skupiny a následně podám možné návrhy na zlepšení.

Práce je rozdělena na dvě části. Zdrojem informací pro teoretickou část bude odborná literatura. Zejména budu vycházet z autorů: S. P. Robbins a M. Coulter, Jiří Plamínek, Michaela Tureckiová, František Bělohávek, M. Armstrong a T. Stephens. V praktické části získám informace díky použití metody řízených rozhovorů se členy týmu vedoucích, dotazníkovému šetření mezi členy zájmové skupiny a v neposlední řadě budu vycházet z osobní zkušenosti vedoucího této skupiny.

Teoretická část obsahuje dvě kapitoly. První kapitola se věnuje vedení a managementu obecně, jejich rozdílům, funkcím a úloze v řízení organizace. Druhá kapitola se zaměřuje na osobnost vedoucího, jeho roli v organizaci a úkoly, které manažeři a vedoucí pracovníci zastávají.

Druhá část, praktická, je složena ze tří kapitol. Vychází z poznatků teoretické části. V první kapitole praktické části je představena vybraná zájmová skupina Mládež Hošťálková. Tato kapitola obsahuje samotnou analýzu vedení skupiny. S pomocí analýzy jsou v následující kapitole nalezeny silné a slabé stránky vedení, na jejichž základě jsou představeny doporučení a návrhy na zlepšení práce vedoucích. Závěrečná kapitola praktické části je vyústěním celé práce. Na základě provedených analýz a získaných výsledků hodnotí, jaký přínos má práce vedoucího zájmové skupiny pro práci manažera. Prezentuje zkušenosti, které člověk získá zapojením se do této práce a které může později využít ve svém zaměstnání.

1 Vedení organizace

1.1 Management

Počátky managementu můžeme nalézt už na počátku dějin ve vztazích nadřízenosti a podřízenosti. Ve starověku dochází k jeho velkému rozvoji při využívání manažerských principů k řízení armád nebo říší. Teorie managementu, které jsou základem moderního managementu, se začaly vyvíjet na konci 19. století a jejich největší rozvoj probíhal ve 20. století. Management je tvořen principy vycházejícími z praktických zkušeností lidí ve vedení a manažerů. Dnes zahrnuje obrovské množství poznatků, jejichž rozsah přesahuje zkušenosti jednotlivců. Tyto poznatky se staly nezbytnými pro každého manažera, aby získal komplexní pohled na řízení a vyvaroval se zbytečných chyb.¹

Management lze definovat jako proces systematického plánování, organizování a personálního zajištění, vedení lidí a kontrolování aktivit organizace za účelem dosažení společného cíle. Jednotliví manažeři se mohou více zaměřit na určité aktivity a upřednostňovat je před jinými, avšak všechny tyto manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.² Nebo také: *„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“*³

Robbins a Coulter⁴ definují management jako *„proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně“*. Mezi pracovní aktivity manažerů uvádí plánování, organizování, vedení a kontrolování. Důraz kladou na koordinaci práce ostatních, která odlišuje manažerské pozice od nemanžerských. Účinnost definují jako *„dělat věci správně“* a efektivitu jako *„dělat správné věci“* pro dosažení cílů organizace.

¹ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 23–24.

² ALDAG, R. J.; STEARNS, T. M. *Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1987, s. 11

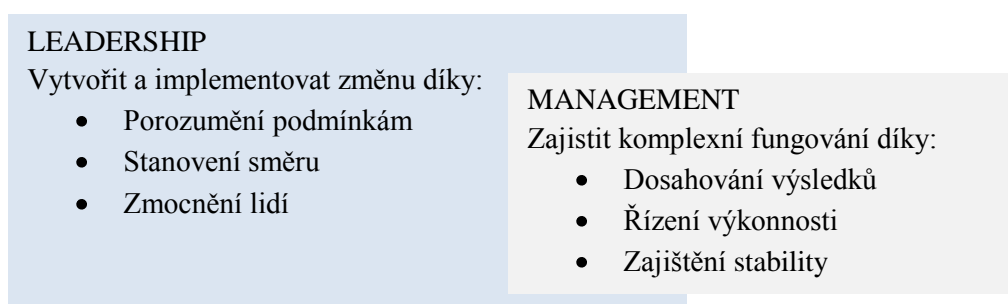
³ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*, c.d., s. 24.

⁴ ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 23–24.

1.2 Rozdíly mezi managementem a leadershipem

Pojmy management a leadership bývají někdy vzájemně zaměňovány, avšak existuje mezi nimi značný rozdíl. Zatímco management (řízení) se orientuje na plánování, organizování a kontrolování, leadership (vedení) je charakteristický motivováním lidí, vizí nebo komunikací. Podle Armstronga a Stephense⁵ je řízení proces dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů (lidí, financí, budov, vybavení, informací a znalostí). Vedení je zaměřeno na nejdůležitější z těchto zdrojů, na lidi.

Obrázek 1: Vztah managementu a leadershipu



Zdroj: TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků.*⁶

Oba přístupy jsou vzájemně propojeny a svázané, proto je nezbytné, aby manažer byl zároveň lídrem a lídr manažerem. „*Leadership bez managementu se může změnit sice v dobrodružnou, ale zřejmě neudržitelnou a samoučelnou, hru se změnou. Management bez jasné vize, vzniklé na základě znalosti prostředí a realistického a přitom inspirativního nasměrování, bude jen bezduchým plněním úkolů či dosahováním cílů, o jejichž dosažení možná ani nikdo nestál.*“⁷

V následující práci nejsou pojmy vedení a řízení (leadership a management) striktně rozlišovány. Cílem je podat přehled základních funkcí managementu ve vedení organizace a poukázat na úlohu vedoucího v organizaci.

⁵ ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 17

⁶ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 19.

⁷ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí...*, c.d., s. 18.

1.3 Vedení neziskových organizací

„Organizace je dobrovolné sdružení lidí, jehož cílem je naplnit určitý účel.“⁸ Každá organizace je charakterizována třemi znaky:

- Má jednoznačný účel (vyjádřen v cílech organizace).
- Je složena z lidí.
- Vytváří určitou strukturu, v jejímž rámci členové pracují.

Rozlišujeme organizace podnikatelské, jejichž smyslem je dosažení zisku, a neziskové, jež mají jiné záměry než dosažení zisku.

Veber⁹ vymezil následující rozdíly v cílech podnikatelských a neziskových organizací:

Cíle vlastníků podnikatelských organizací:

- Zhodnocení vložených prostředků – dlouhodobé cíle.
- Pozitivní ekonomické výsledky (zisk, cash flow) – krátkodobé cíle.
- Udržení tempa růstu.

Cíle zakladatelů neziskových organizací:

- Plnění zakladatelských záměrů – dlouhodobé cíle.
- Pozitivní ekonomické výsledky (zisk, cash flow) – krátkodobé cíle.

1.3.1 Charakteristika neziskových organizací

Neziskové organizace můžeme charakterizovat na základě definice uvedené v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Jedná se tedy o organizace charakteru právnické osoby, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání.¹⁰

Neziskové organizace mají následující znaky:¹¹

- Jsou právnické osoby.
- Nejsou založeny za účelem podnikání.
- Nejsou založeny za účelem tvorby zisku.
- Uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit.

⁸ ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*, c.d., s. 33.

⁹ VEBER, J. a kol. *Management: Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2009, s. 33.

¹⁰ ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Univerzita Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, s. 10.

¹¹ ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing...*, c.d., s. 10.

- Mohou (ale nemusejí) být financovány z veřejných rozpočtů.

Cílem neziskových organizací je snaha změnit jednotlivce i společnost. „*Neziskové organizace nesledují výdělečné cíle. Domnívají se, že všechno, co dělají, je motivováno morálními, ‚vyššími‘ principy, takže nejsou ochotny striktně měřit svoji výkonnost na základě konkrétních výsledků a soustředit své zdroje tam, kde je to nejpotřebnější. Neziskové organizace, mnohem více než podnikatelské, musí opustit aktivity, jejichž cílem nejsou konkrétní výsledky. Musí se učit přijímat kritická rozhodnutí.*“¹²

Rozlišujeme neziskové organizace veřejného a soukromého sektoru. Neziskové organizace veřejného sektoru jsou financovány z veřejných financí, jsou řízeny veřejnou správou, rozhoduje se v nich veřejnou volbou a podléhají veřejné kontrole. Jejich cílem je poskytování veřejné služby. Naopak neziskové organizace soukromého sektoru (také nevládní neziskové organizace) stojí mimo dosah veřejné správy. Jejich cílem je přímý užitek, ne vytváření zisku. Jsou financovány ze soukromých financí, i když možnost příspěvku z veřejných financí se nevylučuje.

Soukromé neziskové organizace mají tyto znaky:

- Mají ze zákona povolenou autonomii (tj. nejsou řízeny z vnějšího okolí).
- Členství je realizováno výhradně na principu dobrovolnosti.
- Vytváří neformální členské struktury (ale vždy v rámci legislativy, podle které realizují svoji činnost).¹³

1.3.2 Typy neziskových organizací

Podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů patří mezi neziskové organizace:¹⁴

- zájmová sdružení právnických osob, pokud mají právní subjektivitu,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a politická hnutí,
- státem uznávané církve a náboženské společnosti,
- nadace a nadační fondy,

¹² DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1994, s. 21.

¹³ ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing...*, c.d., s. 9–10.

¹⁴ Tamtéž, s. 11.

- organizační složky státu a územních samosprávních celků,
- příspěvkové organizace,
- státní fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy.

Neziskové organizace můžeme v našich podmínkách rozdělit do pěti skupin:¹⁵

- vzájemně prospěšné organizace (občanská sdružení, profesní komory atd.),
- veřejně prospěšné organizace (nadace a nadační fondy, politické strany, církve a náboženské společnosti atd.),
- organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací a samosprávných územních celků (organizační složky státu, příspěvkové organizace, kraje, obce, ústavní soud atd.),
- ostatní veřejnoprávní organizace (Český rozhlas, Česká televize, veřejné vysoké školy, státní fondy, Česká národní banka atd.),
- neziskové obchodní společnosti (akciová společnost, družstvo, společnost s ručením omezeným atd.).

1.3.3 Dobrovolníci v neziskových organizacích

„Jednou z velmi silných stránek neziskových institucí je skutečnost, že lidé pro ně nepracují za mzdu (ne všichni, ale velká většina), ale pro dobro věci. To ovšem klade na bedra celé instituce ohromnou odpovědnost za to, aby ‚pramínek nevyschl‘ a aby se práce pro instituci nestala rutinou.“¹⁶ Dobrovolnou činnost je možné charakterizovat jako výměnný vztah vzájemné prospěšnosti mezi organizací a dobrovolníkem. „Dobrovolník je člověk, který nabízí organizaci své znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti za dohodnutých podmínek a není za tuto činnost finančně odměňován formou platu. Organizace mu může poskytnout nové zázemí, nové přátele, může zde uplatnit dovednost, kterou v placené profesi nevyužívá, může najít novou dimenzi v životě tím, že pracuje dobrovolně, může zde získat jiné, nové zkušenosti.“¹⁷ Je potřeba,

¹⁵ Management a marketing pro neziskové organizace. *Vysoká škola evropských a sociálních studií* [online]. České Budějovice 2010. [cit. 2014-02-08]. Dostupné z: http://granty.vsers.cz/socialnisluzby/?page_id=26, s. 4.

¹⁶ DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací...*, c.d., s. 131.

¹⁷ PLAMÍNEK, J. a kol. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996, s. 53.

aby dobrovolníci vykonávali činnost, která jim přináší uspokojení a ve které mohou uplatnit své silné stránky. Vedoucí neziskové organizace by měl věnovat pozornost svému osobnímu růstu i osobnímu růstu ostatních lidí v organizaci. „*Osobní růst je velmi úzce svázán s posláním instituce, s angažovaností a přesvědčením, že na práci pro farnost nebo pro školu skutečně záleží. Nesmíte se nechat překonat nedostatkem zdrojů, peněz, lidí a času (toho je vždycky nejméně) a používat to jako omluvu za špatnou práci.*“¹⁸ Dobrovolníci jsou v organizacích využíváni jak pro jednorázovou pomoc, tak pro pravidelné aktivity.

Pro stanovení vhodného způsobu získávání, řízení a hodnocení dobrovolníků v organizaci, je potřebné znát jejich motivaci, proč v organizaci chtějí pracovat. Motivace lidí pro dobrovolnickou práci je ovlivňována i společensko-ekonomickými podmínkami ve společnosti, např. tradicemi, společenským oceněním, legislativním zázemím, nezaměstnaností, nabídkou aktivit ze strany neziskových organizací či informovaností veřejnosti. Motivace pro práci se u lidí liší, může být altruistická (člověk chce nezištně pomáhat), pragmatická (na základě věcných důvodů) nebo kombinovaná.¹⁹

1.4 Funkce managementu

„*Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.*“²⁰ Jde o umění „dělat správné věci“ odpovídající potřebám, cílům a sociálně-kulturním hodnotám organizace. Pro dosažení cílů organizace a tím i naplnění smyslu manažerské práce je nezbytný vzájemný soulad a vyváženost při vykonávání manažerských funkcí. Také struktura prací v rámci jednotlivých manažerských funkcí musí být vyvážená.²¹

V realitě není možné jednotlivé činnosti oddělit, a proto manažeři plánují, organizují, vedou a kontrolují zároveň. Neexistují žádné zřetelné počáteční či koncové body jednotlivých funkcí. Proto se funkce managementu popisují jako proces, což je

¹⁸ DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací...*, c.d., s. 157.

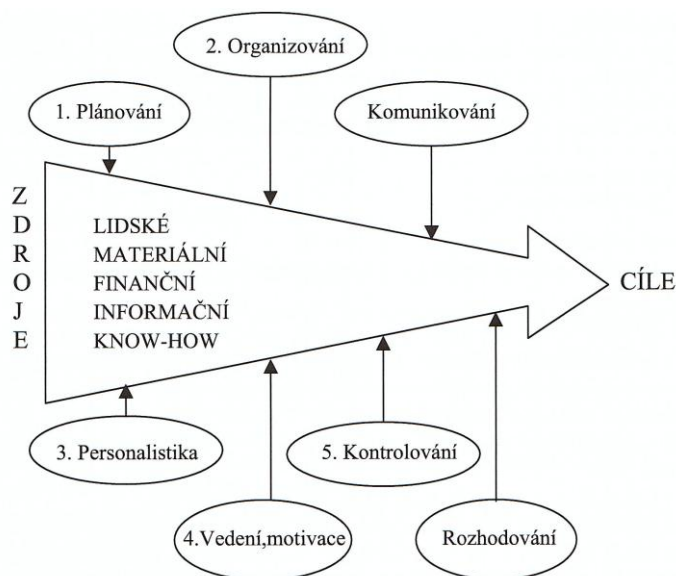
¹⁹ PLAMÍNEK, J. a kol. *Řízení neziskových organizací*, c.d., s. 55.

²⁰ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2009, s. 65.

²¹ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management...*, c.d., s. 65.

„soubor trvale probíhajících rozhodnutí a pracovních aktivit, které manažeři vykonávají, když plánují, organizují, vedou a kontrolují.“²² Prostředkem pro vykonávání všech manažerských funkcí je komunikace, viz obrázek 2.

Obrázek 2: Management jako proces



Zdroj: ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*.²³

1.4.1 Plánování

„Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování. V každém případě je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy.“²⁴

Hlavní charakteristiky plánování:²⁵

- Přispívá k dosažení záměrů a cílů.
- Je prioritní mezi manažerskými úlohami.
- Vztahuje se na veškeré aktivity.

²² ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*, c.d., s. 26.

²³ ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing...*, c.d., s. 39.

²⁴ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*, c.d., s. 95.

²⁵ KOONTZ, H. WEIHRICH, H. *Management*, c.d., s. 118.

- Umožňuje efektivní provádění činností.

Plánování zajišťuje dostatek potřebných zdrojů pro budoucí činnosti a akce a také náležité rozvržení práce a stanovení priorit k dosažení očekávaného výsledku. Plánování manažerů je obvykle krátkodobé – na jeden až dva roky. Plánování má zajistit manažerům včasné splnění cílů s využitím přidělených zdrojů. Pomáhá jim vyvarovat se krizí a s nimi spojených vysokých nákladů. Z tohoto důvodu je nutné, aby manažeři sledovali a kontrolovali plnění stanovených plánů a v případě potřeby učinili potřebná opatření nebo včasné změny plánu. Plány musí být flexibilní, aby mohly být nevyhnutelné změny učiněny bez přílišných problémů.²⁶

Ve velkých organizacích je plánování formalizované, naproti tomu v malých podnicích probíhá spíše neformální plánování. Do neformálního plánování jsou určitým způsobem zapojeni všichni manažeři. Při tomto plánování se nevytváří psané plány, proto je zde minimální sdílení cílů a také chybí kontinuita plánování.²⁷

Plánem rozumíme záměr:

- na dosažení účelu (poslání, cílů, úkolů) řízeného procesu nebo činností organizační jednotky,
- ve stanoveném čase,
- na požadované úrovni.

Plán představuje jakýkoli postup budoucích činností. Existuje několik druhů plánů: smysl či poslání, úkoly či cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, programy, rozpočty.²⁸ Plány mají různou podobu, např. formální dokument schválený na poradě vedení, soubor údajů v počítači, záměr v hlavě vedoucího pracovníka, ústní domluva členů pracovního týmu.

Efektivita každé činnosti souvisí s jasností jejího cíle. „*Cíle jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy.*“²⁹ Stanovení cílů je stěžejním prvkem plánování. Je nutné správně určit priority cílů a vymezit jejich časový rámec. Dále je

²⁶ ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*, c.d., s. 50.

²⁷ ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*, c.d., s. 172.

²⁸ KOONTZ, H. WEIHRICH, H. *Management*, c.d., s. 121.

²⁹ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*, c.d., s. 197.

nezbytná jednoznačná formulace z hlediska obsahu, jasně vymezená oblast, na kterou se vztahují, stanovení jejich měřítka a návaznost na ostatní cíle v organizaci.³⁰

Aby cíle plnily v organizaci svou roli, musí mít určité vlastnosti. Pro stanovení „správných“ cílů je doporučeno využít metodu SMART:

- Specific – jasně vymezený,
- Measurable – měřitelný,
- Agreed – přijatelný po vzájemné dohodě,
- Realistic – realistický,
- Trackable – sledovatelný.

1.4.2 Organizování

Organizování je uspořádání pracovních činností tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Jde o „*stanovení úkolů, které mají být splněny, určení, kdo je splní, jak mohou být seskupeny, kdo a komu o nich bude podávat zprávy a informace, kdo a o čem bude rozhodovat*“.³¹ „Organizování znamená rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány. Jedná se o dělbu činností v časech nejistoty a změny, a jejich integrování – jejich seskupování za účelem naplnění celkového účelu organizace – a o zabezpečování existence efektivních toků informací a komunikačních kanálů.“³²

Organizování a organizační struktury musí odpovídat určitým základním požadavkům, ty shrnul Ernest Dale pod zkratkou OSCAR.³³

- Objectives – cíle (tj. dosažení cílů organizace),
- Specialization – specializace (tj. zaměření se na určité činnosti),
- Coordination – koordinace (tj. sladění činností dílčích jednotek),
- Authority – pravomoc (tj. příkazování a řízení),
- Responsibility – zodpovědnost (tj. odpovědnost za přidělené úkoly).

³⁰ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*, c.d., s. 96.

³¹ ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*, c.d., s. 25.

³² ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*, c.d., s. 51.

³³ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management...*, c.d., s. 91.

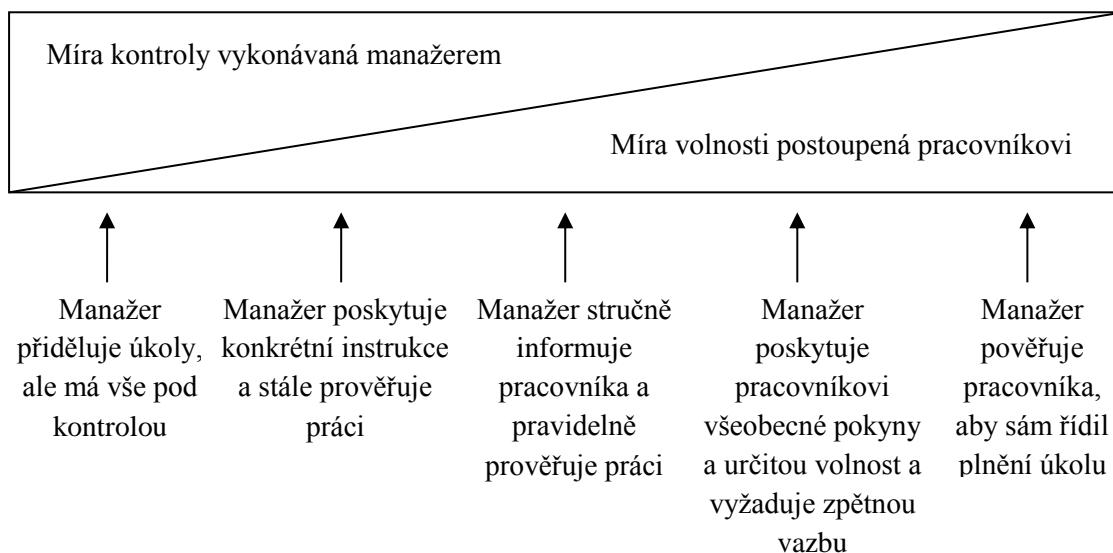
Organizační struktura je buď formální, nebo neformální. Formální struktura je účelová, je jasně stanovená. Avšak i formální struktura musí být pružná a měla by poskytnout prostor pro volnost jednání a využívání schopností pracovníků, a to v souladu s cíli organizace. Neformální struktura je tvořena vzájemnými vztahy mezi lidmi, které vznikají spontánně a bez vědomého účelu naplnění cílů organizace.³⁴

Z hlediska dělby pravomocí existují tři základní typy organizačních struktur.³⁵

- liniová organizační struktura,
- funkcionální organizační struktura,
- liniově štábní organizační struktura.

Manažeři rozhodují o přidělování pravomocí pro vykonávání určitých činností. Pracovníci tak mohou sami rozhodovat v rámci svých kompetencí, aniž by museli žádat souhlas nadřízeného. Delegování pravomocí se týká výhradně rozhodování, ne práva provádět tyto činnosti. Vysoký stupeň delegování pravomocí motivuje k vyšším výkonům a dává pracovníkům prostor pro ukázání jejich schopností. Přispívá k nezávislosti manažerů a dává možnost podílet se na důležitých rozhodnutích.³⁶

Obrázek 3: Míra delegování



Zdroj: ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*.³⁷

³⁴ KOONTZ, H. WEIHRICH, H. *Management*, c.d., s. 235–236.

³⁵ ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing...*, c.d., s. 49–50.

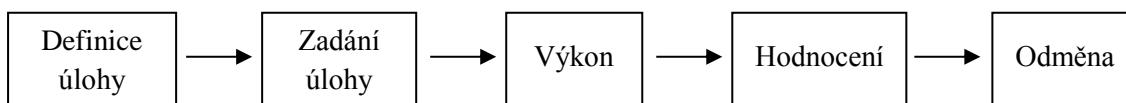
³⁶ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*, c.d., s. 264.

³⁷ ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*, c.d. s. 67.

Delegování je „možná nejtěžší úkol, který manažeři musejí plnit. Problémem je dosažení správné rovnováhy mezi příliš rozsáhlým a příliš malým delegováním a přehnaným a nedostatečným dohledem na práci. Když lidem přidělíte k vykonání nějakou práci, musíte zabezpečit, aby se udělala. A musíte to dělat, aniž byste jim ‚dýchali na záda‘, plýtvali svým i jejich časem a pořád někde pobíhali.“³⁸ Je potřebné nalézt vhodnou míru delegování, která bude pro pracovníky motivující.

Kromě delegování pravomocí je důležitou součástí organizování také zadávání úkolů, které pracovníci mají vykonat. Zadávání úkolů je součástí komplexního procesu, který začíná definicí úkolu a končí odměněním za vykonanou práci. (Obrázek 4) „Zadávání úloh a úkolů je vlastně proces, který v ideálním případě sleduje posloupnost odpovědí na otázky proč?, co?, jak? a s čím/kým? a rámuje tyto informace jistou atmosférou, která by měla – spolu s podávanými informacemi – zajistit, aby budoucí vykonavatel úkol pochopil, akceptoval a vykonal v příslušné kvalitě.“³⁹

Obrázek 4: Kontext úkolu



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*.⁴⁰

1.4.3 Kontrola

„Kontrolování zahrnuje veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným.“⁴¹ Kontrola musí probíhat na všech úrovních řízení. Na jejím základě je možné zjistit odchylky od plánu a včas zajistit jejich nápravu.

Aby byla organizace úspěšná a dosáhla stanovených cílů, musí mít efektivní kontrolní procesy. „Kontrola je důležitá, protože obsahuje konečné propojení manažerských funkcí. Je to jediný způsob, jak mohou manažeři zjistit, zda byly cíle naplněny a jestliže k tomu nedošlo, tak proč. Specifická hodnota kontrolní funkce

³⁸ ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 66–67.

³⁹ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, c.d., s. 107.

⁴⁰ Tamtéž, s. 107.

⁴¹ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*, c.d., s. 326.

spočívá v jejím vztahu k plánování a delegování. [...] Efektivní kontrolní systém je důležitý, protože manažeři potřebují delegovat povinnosti a zmocňovat zaměstnance, aby přijímali samostatná rozhodnutí. Ale protože manažeři jsou jednoznačně odpovědní za výsledky, potřebují také zpětnou vazbu, a tu jim může poskytnout kontrolní systém.“⁴²

Kontrola má následující význam:

- zaměření úsilí organizace žádoucím směrem (k dosažení cílů),
- monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování,
- koordinování činností členů organizace,
- snižování manažerské nejistoty.

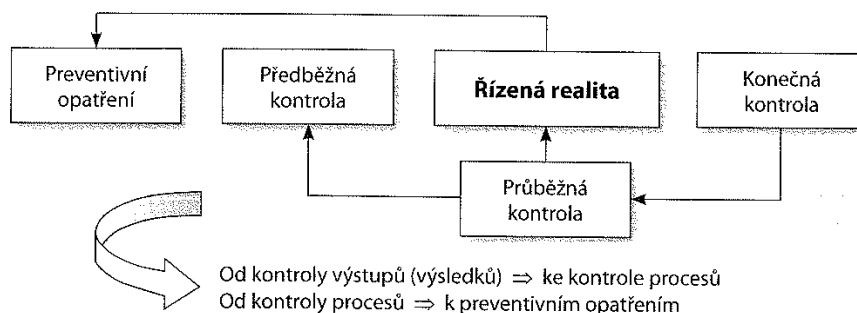
Systém kontroly by měl v organizaci naplňovat čtyři funkce, které jsou vzájemně provázané a navazují na sebe:

- dohled nad probíhajícími činnostmi,
- srovnávání aktuálního a požadovaného výkonu,
- náprava odchylek (okamžitá nebo zásadní, která ovlivní budoucí výkon),
- ovlivňování budoucích rozhodnutí (poskytnutí zpětné vazby).⁴³

Kontrola probíhá ve třech stupních:⁴⁴

- předběžná kontrola – kontrola podmínek pro hladký průběh procesů,
- průběžná kontrola – kontrola probíhajících procesů a jejich souladu se záměrem,
- následná kontrola (zpětná vazba) – ověření dosažení požadovaných výsledků.

Obrázek 5: Od konečné kontroly k prevenci



Zdroj: VEBER, J. a kol. *Management: Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*.⁴⁵

⁴² ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*, c.d., s. 449.

⁴³ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*, c.d., s. 175–176.

⁴⁴ VEBER, J. a kol. *Management: Základy – moderní manažerské přístupy...*, c.d., s. 146.

Nejúčinnějším postupem je zavedení předběžných opatření, aby se předešlo možným nežádoucím problémům a nedostatkům. Naopak nejméně výhodná je konečná kontrola, proto je nejvhodnější zaměřit se už na kontrolu procesů a ne pouze na kontrolu výsledků.

1.4.4 Vedení lidí

Vedení lidí v organizaci patří mezi klíčové činnosti vedoucí k úspěchu či neúspěchu organizace. Důležitou roli při vedení podřízených hraje autorita manažera. Respektování a úcta k vedoucímu se odráží ve způsobu jednání a také ovlivňuje práci podřízených.

Existují dva typy autority, kterými manažeři disponují:⁴⁶

- formální autorita – vychází z postavení manažera v organizaci, pravidel a přidělených pravomocí a odpovědností,
- neformální autorita – vyplývá z uznání schopností, chování a jednání manažera s podřízenými.

Manažeři by měli usilovat o posilování neformální autority. To je možné například prostřednictvím prohlubování odbornosti a znalostí, dodržování stejných požadavků, jaké manažer vyžaduje od podřízených, důslednosti, spravedlivého přístupu k podřízeným, uznání, osobního příkladu v morálce nebo rovného přístupu k podřízeným a zájmu o ně.

Nedílnou součástí úspěšné organizace a výkonu lidí je motivovanost pracovníků. „*Pracovní motivace je výsledek schopnosti vedoucího vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a v souvislosti s tím i pocit uspokojení. Jde o vyvolání takového vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat.*“⁴⁷

Rozlišujeme dva typy motivace:⁴⁸

- vnitřní motivace – lidé motivují sami sebe uspokojováním svých potřeb a cílů,

⁴⁵ VEBER, J. a kol. Management: *Základy – moderní manažerské přístupy...*, c.d., s. 140.

⁴⁶ Tamtéž, s. 46–47.

⁴⁷ Tamtéž, s. 112.

⁴⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 221.

- vnější motivace – motivace od jiných lidí (manažerů) prostřednictvím platu, pochvaly, povýšení nebo trestu.

Tureckiová⁴⁹ shrnula faktory ovlivňující pracovní motivaci pracovníků, jsou to:

- náplň práce a dohoda na výkonových cílech,
- zapojování pracovníků a možnost angažovat se na cílech firmy (týmu),
- přenášení pravomocí a odpovědnosti za vlastní výkon i za výkon týmu na pracovníky,
- efektivní komunikace manažera s pracovníky a systém zpětné vazby,
- informovanost o dění ve firmě a poskytování všech informací, které pracovníci potřebují pro svůj výkon, ale také pro pocit jistoty ve firmě,
- vztahy podporující firemní kulturu a vztahy uvnitř pracovní skupiny,
- možnost osobního i profesního rozvoje a kariérního růstu ve firmě,
- spravedlivý a průhledný systém odměňování a hodnocení výkonu,
- sociální program podniku a programy retence pro klíčové zaměstnance,
- způsob chování manažera vůči spolupracovníkům (styl vedení).

V přístupu k vedení lidí v organizaci můžeme rozlišit dva základní proudy:⁵⁰

- univerzalistický přístup,
- situační (kontingenční) přístup.

1.4.4.1 Univerzalistický přístup

Vychází z předpokladu, že úspěch řízení lidí závisí na manažerovi a jeho osobnostních charakteristikách, anebo že existuje optimální styl chování manažera, který lze uplatňovat bez ohledu na další podmínky.

Teorie rysů

Tato teorie předpokládá, že úspěšný manažer musí disponovat určitými rysy nebo vlastnostmi osobnosti, které ho předurčí k tomu, aby se stal úspěšným vůdcem. Člověk se tudíž vůdcem už rodí. Vědci se pokoušeli identifikovat rysy, které by lídra vždy odlišovaly od ostatních lidí (postava, zjev, společenská třída, emocionální stabilita,

⁴⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 71.

⁵⁰ Tamtéž, s. 76.

vyjadřování, společenskost), ale tyto pokusy neuspěly. Později Kirkpatrick a Locke identifikovali šest rysů, kterými se úspěšný lídr vyznačuje:

- vnitřní dynamika,
- touha vést,
- poctivost a čestnost,
- sebedůvěra,
- inteligence,
- relevantní znalosti ve vztahu k práci.

Tato teorie byla nedostatečná, protože pouhé osobnostní rysy jsou nedostačující pro vysvětlení efektivního vůdcovství. Proto se následující teorie zaměřují na chování lídrů.⁵¹

Teorie chování – styly řízení

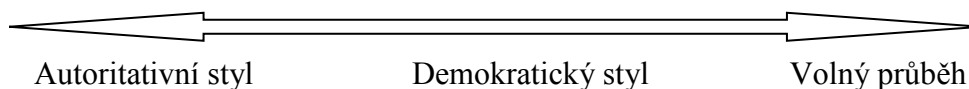
Teorie chování jsou zaměřeny na to, jak vedoucí jedná vůči svým podřízeným. Vedoucí jsou rozděleni podle osobních kvalit a způsobů (stylů) chování. Je zde vyjádřen vztah mezi autoritou (respektem) vůči pracovníkům a způsobem plnění úkolů. Od 50. let 20. století vznikla řada teorií a modelů chování vedoucích.

Klasická teorie vedení uvádí tři hlavní styly (Obrázek 6):⁵²

- autoritativní styl,
- demokratický styl,
- styl laissez-faire (volný průběh).

Za optimální styl byl považován demokratický styl. Ukázalo se však, že každý z uvedených stylů má své výhody i nevýhody.

Obrázek 6: Styly vedení



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*.⁵³

⁵¹ ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*, c.d., s. 418.

⁵² BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*, c.d., s. 151.

Výzkum na Ohio State University

Studie na počátku 50. let 20. století na Ohio State University zaměřily pozornost také na věcnou stránku (na výkon a produktivitu práce). Stanovily dvě hlavní dimenze chování vedoucích:

- úcta – chování vedoucího založené na vzájemném respektu a důvěře,
- struktura – organizace práce se záměrem dosáhnout maximálního výkonu.

Úcta a struktura jsou na sobě nezávislé. Lze z nich odvodit čtyři typy chování vedoucích pracovníků:

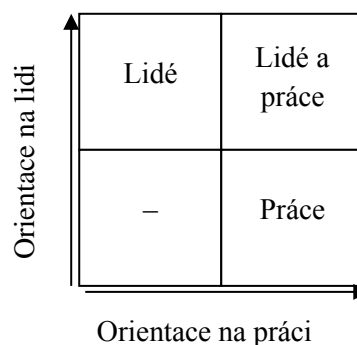
- nízká úcta a nízká struktura,
- nízká úcta a vysoká struktura,
- vysoká úcta a vysoká struktura,
- vysoká úcta a nízká struktura.⁵⁴

Ideální vedoucí je ten, který dosahuje ve svém chování vysoké úcty i vysoké struktury, tzv. „dvojitý lídr“. Avšak i zde existují výjimky a ani tento dvojitý lídr nemusí vždy dosáhnout vyšší výkonnosti skupiny a vyšší spokojenosti.⁵⁵

Michiganský výzkum

Výzkumy na univerzitě v Michiganu se zaměřily na vztah mezi orientací vedoucích na pracovníky a orientací na práci. Výzkum byl podobný výzkumu na univerzitě v Ohiu, orientace na pracovníky odpovídá úctě, orientace na práci struktuře.

Obrázek 7: Lidé a práce



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*.⁵⁶

⁵³ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*, c.d., s. 151.

⁵⁴ Tamtéž, s. 152.

⁵⁵ ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*, c.d., s. 420.

Podle michiganských výzkumů je vedoucí efektivní jestliže:

- Směřuje ve vztazích s podřízenými k orientaci na pracovníky.
- Používá spíše skupinových než individualizovaných metod řízení.
- Stanovuje vysoké výkonové cíle.⁵⁷

Závěry výzkumů upřednostnily vedoucí zaměřené na lidi. Projevovala se u nich vyšší produktivita a spokojenost zaměstnanců. Naopak vedoucí zaměřeni na výrobu vykazovali nižší produktivitu a spokojenost zaměstnanců.⁵⁸

Manažerská mříž (GRID)

Robert Blake a Jane S. Moutonová vytvořili systém zařazení vedoucích pracovníků na základě mříže. S pomocí čtvercové matice je možné určit zaměření vedoucího na lidi nebo na výrobu. Horizontální uspořádání polí od 1 do 9 vyjadřuje rostoucí intenzitu zájmu či starosti vedoucích o věcné a plánovací problémy prováděných prací (plnění úkolů, kvalita, hospodárnost, úroveň práce spolupracovníků). Vertikální uspořádání polí od 1 do 9 vyjadřuje rostoucí intenzitu zájmu či starostí vedoucích o chování spolupracovníků (pracovní zodpovědnost, motivace, vzájemné vztahy).⁵⁹

Tato mříž měla 81 kategorií, z nichž je nejdůležitějších následujících pět stylů vedení:⁶⁰

- Vedoucí spolku zahrádkářů (1,9): zaměření na potřeby lidí a jejich spokojenost vede k příjemné a přátelské atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu. Vytváření dobrých vztahů je často na úkor pracovních výsledků.
- Týmový vedoucí (9,9): dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí a týmový přístup. Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ vede ke vztahům důvěry a spolupráce.
- Volný průběh (1,1): vynakládá minimální úsilí k odvedení práce a nevšímá si potřeb pracovníků. Snaží se do té míry, aby na svém místě přežil.
- Plantážník (9,1): věnuje se pouze plnění úkolů a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu, opírá se o moc a autoritu, důsledně kontroluje lidi.

⁵⁶ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*, c.d., s. 153.

⁵⁷ Tamtéž, s. 153.

⁵⁸ ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*, c.d., s. 420.

⁵⁹ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management...*, c.d., s. 252.

⁶⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 15–16.

- Kompromisník (5,5): dosahuje přiměřeného výkonu balancováním mezi potřebou přijatelně splnit úkoly a udržet únosnou morálku lidí.

Obrázek 8: Manažerská mříž

vedoucí spolku zahrádkářů				týmový vedoucí			
1,9							9,9
			5,5	kompromisník			
1,1							9,1
volný průběh				plantážník			

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*.⁶¹

1.4.4.2 Situační (kontingenční) přístup

Tento přístup k vedení bere v úvahu prostředí (situaci), ve kterém se vedoucí nachází, neboť v konkrétních podmínkách jsou vhodné různé styly chování. Ukázalo se totiž, že týmový přístup není vždy nejvhodnější.

Fiedlerův kontingenční model

První situationalistický model chování vytvořil v 50. letech Fred Fiedler. Vychází z předpokladu, že pracovní výkon skupiny je závislý na schopnosti lídra vyhodnocovat situaci a přizpůsobit jí způsob svého chování a zaměření vedení (orientace na vztahy nebo na výkon).⁶² Kontrola situace má tři dimenze:

- vztahy mezi vedoucím a členy skupiny (míra důvěry a respektu vedoucího u skupiny),
- struktura úkolu (jasnost a přesnost postupu při jeho plnění),
- poziční moc (rozsah formální moci vedoucího odměňovat a trestat pracovníky).

⁶¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, c.d., s. 16.

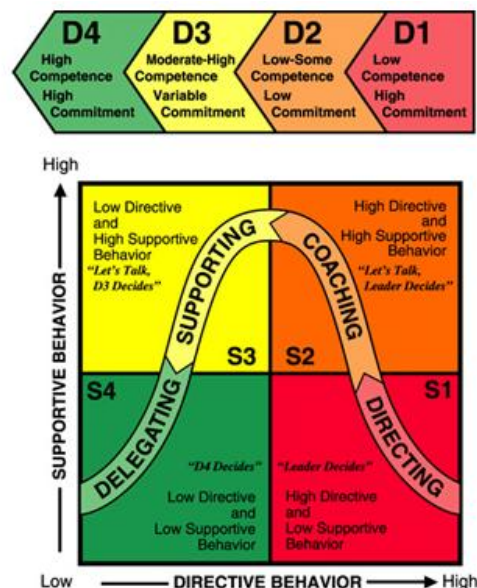
⁶² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, c.d., s. 82.

Fiedler zkoumal styl řízení manažerů a situaci, ve které pracovali. Dospěl k závěru, že vedoucí orientovaní na úkol jsou výkonnější v extrémních situacích, naopak vedoucí orientovaní na vztahy jsou efektivnější v nevyhraněných situacích.⁶³

Situační teorie vůdcovství

V 90. letech přicházejí Paul Hersey a Keneth Blanchard s novou teorií vůdcovství, která říká, že úspěšné vůdcovství závisí na výběru správného stylu, který je v souladu s připraveností (zralostí) následníků lídra. Rozlišujeme zralost pracovní – dovednosti a technické znalosti pro splnění úkolu, a zralost psychologickou – připravenost přijmout odpovědnost za splnění úkolu. Podle míry zralosti pracovníků vedoucí volí míru podpory (vedení) nebo direktivního chování (řízení).⁶⁴

Obrázek 9: Situační vedení (Hersey a Blanchard)



Zdroj: Hersey-Blanchard Model. Salem Marafi.⁶⁵

Rozlišujeme tedy čtyři styly vedení:⁶⁶

- příkazování (direktivní),
- koučování (konzultativní),

⁶³ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*, c.d., s. 156.

⁶⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, c.d., s. 83.

⁶⁵ Hersey-Blanchard Model. Salem Marafi [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.salemmarafi.com/management/situational-leadership/>

⁶⁶ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, c.d., s. 44.

- podporování (participativní),
- delegování.

Teorie „cesta – cíl“

Teorie Roberta House vnáší prvek motivace pracovníků. „*V současné době je jedním z nejrespektovanějších přístupů k objasnění vůdcovství teorie vztahu cesty a cíle, která říká, že prací lídra je pomáhat svým lidem při plnění jejich cílů a poskytovat jim návod a podporu, pokud je to nutné k tomu, aby jejich cíle byly v souladu s celkovými cíli organizace.*“⁶⁷ Skupina chování lídra přijímá, pokud je vnímáno jako zdroj osobní nebo budoucí spokojenosti.

House definoval čtyři typy chování lídra:

- direktivní lídr,
- podporující lídr,
- participativní lídr,
- lídr zaměřený na výkon.

Na rozdíl od Fiedlerovy teorie House předpokládá, že lídr je flexibilní a může měnit své chování. Tudiž může používat všechny tyto styly v závislosti na konkrétní situaci.⁶⁸ Efektivita stylu je určena kontingenčními faktory. Kontingenční faktory jsou charakteristiky pracovníků (místo kontroly a pracovní schopnost) a faktory prostředí (úkol, systém autority a pracovní skupina).⁶⁹

Vroomův–Yettonův rozhodovací model

Model má podobu „rozhodovacího stromu“. Rozhodnutí lídra o volbě stylu vedení vychází z odpovědí na dvě až sedm zjišťovacích otázek (odpovědi ano/ne). Model je použitelný tam, kde lze jednoznačně odpovědět na tyto otázky. Neexistuje pouze jeden optimální styl vedení – vedoucí musí v určitých situacích volit mezi několika styly a volba stylu záleží jen na jeho osobnosti, zkušenostech a preferencích.⁷⁰

⁶⁷ ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*, c.d., s. 426.

⁶⁸ Tamtéž, s. 426–427.

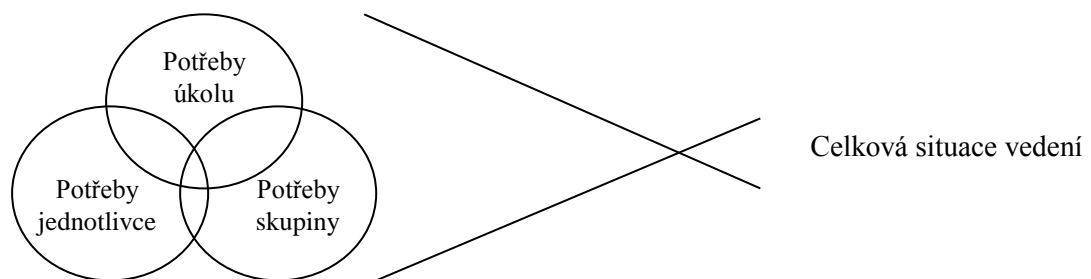
⁶⁹ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*, c.d., s. 160.

⁷⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, c.d., s. 83.

Funkcionální leadership J. Adaira

J. Adair vytvořil model funkčního leadershipu, ve kterém spojuje tři proměnné – potřeby úkolu, potřeby jednotlivce a potřeby skupiny. „*Funkční (efektivní) leadership podle něj spočívá ve „vybalancování“ všech tří skupin potřeb, v situaci podmíněném určování priorit a v jednání v souladu s těmito prioritami. Adairův model vlastně koresponduje s modely jeho amerických kolegů, kteří rovněž popisují zaměřenost manažerů na výkon (úkol) nebo na lidi (na vztahy) – na rozdíl od nich však ještě rozlišuje mezi potřebami jednotlivce a potřebami skupiny a tím zdůrazňuje možnou rozdílnost v potřebách lidí jako individualit, nebo členů skupiny (týmu).*“⁷¹

Obrázek 10: Schéma funkcionálního leadershipu J. Adaira



Zdroj: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*.⁷²

⁷¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, c.d., s. 83–84.

⁷² Tamtéž, s. 83.

2 Vedoucí v organizaci

Manažeři jsou odpovědní za fungování a práci organizace a také za dosahování požadovaných výsledků. Cílů organizace dosahují prostřednictvím práce s lidmi a koordinace jejich aktivit.⁷³ Veber⁷⁴ uvádí dvě oblasti kompetencí, které manažeři musí mít. Jedná se o odbornost a chování manažera. Odbornost je představována odbornými znalostmi, které je možné získat vzděláním, sebevzděláváním a praktickými zkušenostmi. Druhou oblastí je chování neboli „lidská dimenze“ způsobilosti manažera v organizaci i mimo ni. Jedná se o souhrn osobních, mravních a etických vlastností manažera, jeho charakter, pracovní aktivitu a také charisma.

Manažeři zastávají funkce ve více úrovních organizace. V tradičních organizacích rozlišujeme následující hierarchii manažerů:⁷⁵

- manažery první linie: řídí práci zaměstnanců – nemanazerů (mistři, manažeři linek, manažeři kanceláří, předáci),
- střední manažery: řídí práci manažerů první linie (vedoucí oddělení, vedoucí projektů, manažeři závodu nebo divize),
- vrcholové manažery: rozhodují v rámci organizace, formulují plány a cíle (výkonný viceprezident, prezident, ředitel, výkonný ředitel, předseda).

Obrázek 11: Organizační úrovně



Zdroj: ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*.⁷⁶

⁷³ ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*, c.d., s. 38.

⁷⁴ VEBER, J. a kol. *Management: Základy – moderní manažerské přístupy...*, c.d., s. 37–39.

⁷⁵ ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*, c.d., s. 22–23.

2.1 Osobnost vedoucího

Osobnostní předpoklady, znalosti a dovednosti vedoucího hrají při vedení lidí důležitou roli. Člověk se musí postupně naučit, jak být dobrým lídrem. „*Jako lídr bývá zpravidla označován člověk, který svým jednáním a svými znalostmi a dovednostmi vzbuzuje respekt a důvěru a zároveň dokáže ovlivnit jednání jiných lidí a nedirektivním způsobem napomoci jejich rozvoji.*“⁷⁷ Lídr musí být ochotný vést ostatní lidi a převzít odpovědnost za důsledky aktivit, které vykoná on sám nebo lidé, které vede.

Měl by mít následující čtyři charakteristiky, ve kterých se propojuje charakter s motivací k rozvoji schopností a dovedností potřebných pro vedení lidí:⁷⁸

- charakter,
- autonomie,
- připravenost,
- odpovědnost.

Pro úspěšné vykonávání své funkce potřebuje mít vedoucí určité schopnosti a charakteristiky. Bělohávek⁷⁹ sestavil souhrn osobnostních rysů, které charakterizují dobrého vedoucího:

- Schopnosti (zde se jedná o rozumové schopnosti – inteligenci):
 - koncepční (strategické) myšlení,
 - operativní myšlení,
 - pružnost myšlení.
- Znalosti (teoretické informace) a dovednosti (praktické návyky):
 - odborné znalosti,
 - znalost managementu,
 - organizace práce a řízení času,
 - vedení lidí, motivování a delegování,
 - komunikační dovednosti a vyjednávání,
 - komunikování v cizích jazycích,
 - práce s PC.

⁷⁶ ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*, c.d., s. 23.

⁷⁷ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí...*, c.d., s. 24.

⁷⁸ Tamtéž, s. 25.

⁷⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, c.d., s. 14–15.

- Vlastnosti osobnosti (jedná se o stálý způsob chování člověka):
 - asertivita,
 - citová stabilita,
 - komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní,
 - vcítění se do jiných lidí,
 - odpovědnost, vytrvalost a důslednost,
 - pružnost.
- Postoje:
 - orientace na výkon, na výsledek práce,
 - orientace na zákazníka,
 - orientace na tým,
 - oddanost vůči firmě,
 - čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám.

Do poloviny 20. století převládal názor, že člověk se lídrem rodí. V moderních přístupech k managementu však převažuje názor, že některé typické rysy lídra jsou sice vrozeny, ale následně musí být rozvíjeny, nebo mohou být plně vypěstovány.

Rozbor současné manažerské literatury podává následující charakteristické rysy dobrého lídra:⁸⁰

- proaktivní myšlení a jednání,
- zodpovědné a účinné vedení spolupracovníků k postupnému naplňování vize a dosažení vytyčených cílů,
- soustavné vytváření dobrého znalostního, inovačního a kulturního zázemí organizace i jejího kolektivu,
- porozumění psychice spolupracovníků, pochopení jejich motivátorů,
- schopnost získat loajalitu spolupracovníků, vytvořit z nich pracovně soudržný tým a vytvořit inspirativní prostředí pro ochotné plnění cílů,
- schopnost motivovat spolupracovníky a uplatňovat morální stimuly.

⁸⁰ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management...*, c.d., s. 249.

2.2 Role vedoucího v řízení organizace

„Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvárů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků (P. F. Drucker).“⁸¹ Kromě těchto klasických manažerských funkcí (plánování, organizování, kontrolování, rozhodování) má pro vedoucího významnou úlohu práce s lidmi (komunikování, motivování, řízení kariéry). Vedoucí musí být také vizionářem – musí řídit tým nebo organizaci se zaměřením do budoucnosti. Očekává se od něj strategické řízení, zvyšování výkonnosti a zároveň otevřenost vůči změnám a novým postupům. K vykonávání těchto činností potřebuje neustále doplňovat a získávat nové znalosti.⁸² „Jedním z důležitých úkolů vedoucího je udržovat rovnováhu mezi krátkodobým a dlouhodobým časovým horizontem, tj. mezi ‚velkým obrazem‘ a ‚drobnými detaily‘.“⁸³ Avšak zaměřením se na vizi organizace nesmí vedoucí opomenout věnovat svou pozornost pracovníkům v organizaci.

Úkoly manažerů je možné shrnout do tří oblastí řízení, jak ukazuje obrázek 12:

Obrázek 12: Úkoly manažerů



Zdroj: DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*.⁸⁴

⁸¹ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management...*, c.d., s. 13.

⁸² VEBER, J. a kol. *Management: Základy – moderní manažerské přístupy...*, c.d., s. 35–36.

⁸³ DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací...*, c.d., s. 31.

⁸⁴ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*, c.d., s. 47.

Role vedoucího je úloha, kterou hraje při plnění svých povinností. Charakterizuje ji to, jak člověk vykonává svou práci. Role manažerů se mění v závislosti na jejich funkci, úrovni, organizaci a pracovním prostředí. Každý manažer reaguje na tyto okolnosti jiným způsobem, v závislosti na jeho představách, zkušenostech a osobnostních charakteristikách, a tudíž různí manažeři jednají odlišně a také volba způsobu dosažení výsledků je individuální.⁸⁵

Manažeři zastávají v průběhu dne různé role v závislosti na jejich činnostech a vztazích, do kterých vstupují. Tyto role se vzájemně doplňují a prolínají ve všech manažerských funkcích, i když jejich intenzita a pravomoci manažerů se na různých pozicích liší. Henry Mintzberg charakterizoval deset rolí:⁸⁶

- Interpersonální role (role v mezilidských vztazích):
 - představitel – reprezentuje organizaci,
 - vedoucí (ve vztahu k podřízeným),
 - spojovatel – udržuje kontakty s jinými manažery v organizaci i mimo ni.
- Informační role (vychází z informací, které manažer získá prostřednictvím interpersonálních vztahů):
 - pozorovatel – vyhledává potřebné informace,
 - šířitel – šíří informace do organizace a svým podřízeným,
 - mluvčí – reprezentuje organizaci navenek.
- Rozhodovací role (vydávání strategických rozhodnutí na základě autority a informací):
 - podnikatel – vymýšlí, podněcuje a projektuje změny,
 - řešitel rušivých událostí – reaguje na neočekávané skutečnosti ohrožující dosahování cílů,
 - distributor zdrojů – hospodaří se zdroji (penězi, lidmi, časem, mocí, zařízením),
 - vyjednaváč – jedná s jednotlivci, útvary, jinými organizacemi.

Manažeři musí vynakládat své nejlepší schopnosti a úsilí k dosažení úspěchu organizace, ale zároveň musí motivovat své podřízené, aby také vynaložili své nejlepší

⁸⁵ ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*, c.d., s. 42.

⁸⁶ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*, c.d., s. 27–28.

schopnosti a úsilí. Armstrong a Stephens⁸⁷ shrnuli požadavky na efektivního manažera do následujících bodů:

- Zabezpečit, aby se udělalo, co se udělat má.
- Uplatňovat vizionářský způsob vedení lidí.
- Plánovat efektivní využívání zdrojů, které mu jsou přiděleny.
- Ukazovat směr a zabezpečit, aby každý věděl, co se od něho očekává.
- Iniciovat a řídit změnu směřující ke zlepšení výkonu.
- Rychle se přizpůsobovat měnícím se požadavkům a okolnostem a reagovat na ně.
- Předcházet problémům a rychle řešit ty, které se nečekaně objevily.
- Soustavně sledovat výkon, aby bylo v případě potřeby možné okamžitě podniknout nápravné kroky.

2.3 Komunikace v organizaci

Komunikace má v organizaci zásadní význam. „*Dostatek potřebných informací a vzájemné porozumění patří k základním podmínkám fungování každé organizace a je stejně důležité jako udržování optimálního počtu pracovníků, spravedlivé odměňování nebo vytváření dobrých pracovních podmínek. Komunikace je zároveň prostředkem k vykonávání manažerských funkcí.*“⁸⁸

Uvnitř organizace můžeme rozlišovat formální a neformální komunikaci. „*Systém formální firemní komunikace doplňuje mocenské propojení firmy dané její vnitřní hierarchií a spolu s neformální firemní komunikací umožňuje a posiluje (nebo také oslabuje) informační a vztahové propojení organizace. Systém firemní komunikace je tedy v tomto pojetí tvořen jak formální komunikací, která je primárně ,organizována a řízena shora‘, tak i neformální komunikací, která vede i napříč formální organizační strukturou a je vyjádřením a prostředkem naplňování sociálních potřeb lidí ve firmě.*“⁸⁹

Komunikace v organizaci musí být obousměrná. Je potřebné, aby manažeři průběžně informovali pracovníky o aktuálních plánech, které se jich týkají, a zároveň

⁸⁷ ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*, c.d., s. 38.

⁸⁸ ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing...*, c.d., s. 84.

⁸⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, c.d., s. 123.

pracovníci by měli mít možnost ihned reagovat a vyjádřit své názory na tyto kroky. Je však potřebné najít přiměřenou míru komunikace pro vytváření uspokojivých vztahů uvnitř organizace.⁹⁰

Rozlišují se čtyři směry komunikačních toků:⁹¹

- komunikace shora-dolů (od manažerů k podřízeným),
- komunikace zdola-nahoru (od podřízených k manažerům),
- komunikace horizontální (mezi lidmi na stejné úrovni),
- komunikace diagonální (mezi obory a úrovněmi v organizaci).

Firemní komunikace má dvě složky:⁹²

- vnitřní komunikace – jde o získávání druhých, aby dělali, co je třeba
Problémem bývá zadržování informací nadřízenými.
Do vnitřní komunikace patří např. porady, elektronická komunikace, komunikace činy.
- vnější komunikace – komunikace firmy s okolím.

Komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná. „Platí ovšem, že základním typem komunikace lídra je komunikace přímá, která – jak už bylo opakovaně uvedeno – jako jediná umožňuje využívání a kombinaci všech základních forem komunikace a ve spojení se základními i rozvinutými komunikačními dovednostmi se stává mocným nástrojem osobního i organizačního leadershipu. Komunikačními prostředky, které jsou s ní tradičně spojovány, jako je rozhovor lídra s jednotlivými členy skupiny a skupinové diskuse, patří také mezi ty, které manažeři a lídři nejčastěji zařazují mezi prostředky, jež se jim nejvíce osvědčují nejen v ‚rutinních situacích‘, ale také a zejména v období změn nebo krizí.“⁹³

Podle Šimkové⁹⁴ se efektivní komunikace vyznačuje:

- zpětnou vazbou,
- aktivním nasloucháním,
- pečlivou přípravou komunikace,

⁹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů...*, c.d., s. 661.

⁹¹ KOONTZ, H. WEIHRICH, H. *Management*, c.d., s. 513–515.

⁹² VEBER, J. a kol. *Management: Základy – moderní manažerské přístupy...*, c.d., s. 187–190.

⁹³ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí...*, c.d., s. 78.

⁹⁴ ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing...*, c.d., s. 89.

- využitím asertivity,
- optimálním množstvím informací,
- jasným, stručným a srozumitelným vyjadřováním,
- upřednostňováním osobní komunikace,
- přizpůsobením se příjemci.

Jednání s lidmi je hlavní náplní práce manažera, proto manažer potřebuje určité komunikační dovednosti, které by měl v komunikaci s lidmi zvládat:⁹⁵

- odhadnout lidi,
- naslouchat,
- klást otázky,
- rozumět gestům, znát řeč těla,
- pracovat s emocemi,
- ovládat prostředí,
- prezentovat vlastní názory a rozhodnutí,
- vcítit se do druhých, pochopit jejich zájmy, potřeby a situaci (empatie),
- vyjednávat a konstruktivně řešit konflikty.

2.4 Práce v týmu vedoucích

„V efektivních týmech hrají členové své role s plným využitím svého talentu k maximálnímu prospěchu týmu. Pokud dokáží spojit své schopnosti, prosadit přednosti a potlačit nedostatky, podaří se obvykle dosáhnout cílů týmu. Pokud však každý pracuje na vlastní pěst, tým málokdy uspěje. Většina úspěchů a neúspěchů je dána úrovní týmové práce.“⁹⁶ Aby byla týmová práce efektivní, musí týmy splňovat tři podmínky: v týmu musí být spolupráce, důvěra a soudržnost. Avšak tyto vlastnosti získávají až zralé týmy, které prošly alespoň počátečními stadii vývoje týmu.

Ve vývoji týmu můžeme rozlišit následující stadia: orientace, konflikt a výzva, soudržnost, opojení, zklamání, přijetí.⁹⁷

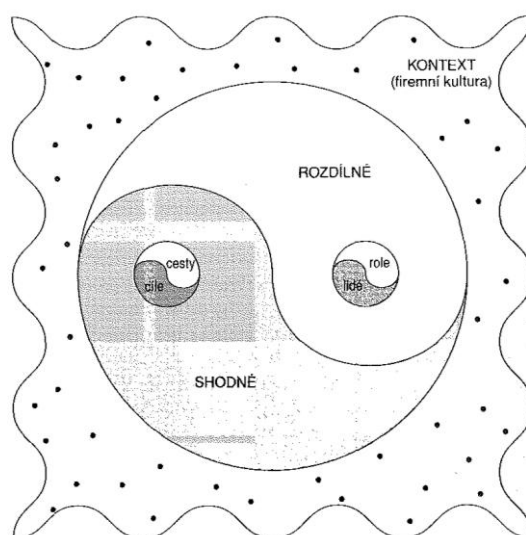
⁹⁵ PLAMÍNEK, J. a kol. *Řízení neziskových organizací*, c.d., s. 45–46.

⁹⁶ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*, c.d., s. 529.

⁹⁷ Tamtéž, s. 532–534.

Týmová spolupráce je dynamická – tým musí neustále hledat novou rovnováhu, učit se a vyvíjet se. Potřebuje stále nové úkoly a výzvy, které ho posunují vpřed. Tato dynamika vzniká přirozeně na základě dvou konfliktů, které jsou přítomny v každém týmu, a tým se musí naučit je dobře využít. Jedná se o konflikt související s rozdíly mezi členy týmu a konflikt související s rozdílnými zájmy jednotlivců a celku – jak ukazuje obrázek 13. Na tomto základě můžeme týmovou spolupráci vnímat jako dualitu shodného a rozdílného. Funkční týmová spolupráce tedy vzniká z interakce sdílení a rozmanitosti. Lidé musí současně sdílet zásadní myšlenky (cíl, vize, hodnoty, cesty), ale současně si musí každý člen zachovat svoji osobnost a svou roli.⁹⁸

Obrázek 13: Sdílení a diverzita



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*.⁹⁹

Pro fungující spolupráci jsou potřeba určité motivy nebo stimuly. Plamínek¹⁰⁰ popisuje sedm stimulů, které jsou schopny spustit týmovou spolupráci.

Tyto stimuly jsou seřazeny podle jejich účinnosti a spolehlivosti (od nejúčinnějších a nejspolehlivějších ke spornějším):

- absolutní hodnocení,
- zvládnutelný vnější tlak,
- rozdělení úloh,

⁹⁸ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, c.d., s. 25.

⁹⁹ Tamtéž, s. 26.

¹⁰⁰ Tamtéž, s. 54–55.

- závažnost cílů,
- působení vzoru,
- oceňování spolupráce,
- podpora osobního rozvoje.

Na základě výzkumu byly odhaleny typické charakteristiky efektivního týmu:¹⁰¹

- jasně definované cíle,
- odpovídající dovednosti,
- vzájemná důvěra,
- jednotná závaznost (loajalita a oddanost členů týmu),
- dobrá komunikace,
- vyjednávací dovednosti,
- vhodné vůdcovství,
- interní podpora,
- externí podpora.

Každý tým potřebuje lídra. Plamínek¹⁰² ho charakterizuje takto: „*kvalitní, členy týmu respektovaná osobnost, která je schopna motivovat druhé a koordinovat jejich práci*“.

Aby byl tým dlouhodobě úspěšný, musí si najít čas na reflexi vykonaných činností, jejich zhodnocení a vyvození závěrů z nabytých zkušeností. Tým by měl být schopný poučit se z odhalených chyb a učinit patřičné změny, aby se tyto chyby v budoucnu neopakovaly.¹⁰³

Porady jsou nástrojem řízení týmu, který nelze nahradit individuálními rozhovory. Pokud jsou porady pečlivě připravovány a řízeny, mohou být pro tým velmi přínosné, a to z následujících důvodů:¹⁰⁴

- Dávají prostor pro budování týmu a upevňování ducha spolupráce.
- Jsou ideálním prostředím pro prezentaci cílů týmu a prostředků k jejich dosažení, a tím stimulují kolektiv ke konkrétním závazným cílům.

¹⁰¹ ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*, c.d., s. 380.

¹⁰² PLAMÍNEK, J. a kol. *Řízení neziskových organizací*, c.d., s. 38.

¹⁰³ Tamtéž, s. 37.

¹⁰⁴ VEBER, J. a kol. *Management: Základy – moderní manažerské přístupy...*, c.d., s. 188–189.

- Jsou faktorem synergie týmu a vytváří prostor pro tvořivost, protože každý přichází se svými zkušenostmi, znalostmi, nápady a lidé je mohou sdílet a navzájem se obohatit.

Při přípravě porady je nezbytné stanovit cíle porady a zvážit, zda není efektivnější dosáhnout těchto cílů bez svolání porady. Důležité je zhodnotit, kteří pracovníci budou na poradu pozváni. V neziskových organizacích jsou dobře vedené porady jedním z nejúčinnějších prostředků k dosažení jejich poslání, protože jsou prostorem pro vzájemné sdílení zkušeností a znalostí.¹⁰⁵

Doporučení při organizování porad:¹⁰⁶

- Projednávat naléhavé záležitosti a záležitosti vyžadující koncentraci a soustředění na začátku.
- Součástí pozvánky by měl být program, datum, čas a místo konání; je vhodné, když účastníci předem obdrží podkladové materiály.
- Zaznamenat závěry porady v zápisu; v zápisu by měly být obsaženy projednávané záležitosti, závěry, úkoly a jimi pověřené osoby.

¹⁰⁵ PLAMÍNEK, J. a kol. *Řízení neziskových organizací*, c.d., s. 129.

¹⁰⁶ VEBER, J. a kol. *Management: Základy – moderní manažerské přístupy...*, c.d., s. 189.

3 Analýza vedení zájmové skupiny Mládež Hošťálková

Pro vypracování praktické části bakalářské práce jsem zvolila analyzovat způsob vedení zájmové skupiny Mládež Hošťálková. Na základě této analýzy a získaných výsledků zhodnotím, jaké zkušenosti a dovednosti pro práci manažera může člověk získat prostřednictvím zapojení se do vedení zájmové skupiny. Tato skupina bude v rámci praktické části charakterizována, dále představím její strukturu, činnost a způsob vedení. Zaměřím se především na způsob, jakým je skupina aktuálně vedena a také na fungování týmu vedoucích, které budu analyzovat. Analýza proběhne pomocí řízených rozhovorů s vedoucími této skupiny, testu čtyř typů jednání vedoucího a také prostřednictvím dotazníků vyplněných členy skupiny. Na základě získaných výsledků bude zjištěn současný způsob vedení skupiny a budou identifikovány silné a slabé stránky vedení. Dále představím návrhy na možné zlepšení nedostatků ve vedení. V závěrečné kapitole práce budu prezentovat získané zkušenosti z práce vedoucího zájmové skupiny.

Pro analýzu byla vybrána skupina Mládež Hošťálková. Tato skupina byla vybrána s ohledem na cíl práce, kterým je analýza vedení skupiny a následné zhodnocení zkušeností vyplývajících z jejího vedení. Mým záměrem bylo analyzovat skupinu, s jejímž vedením mám osobní zkušenost, abych mohla shrnout získané zkušenosti z jejího vedení. Vybraná skupina toto kritérium naplnila.

3.1 Charakteristika zájmové skupiny

Zvolenou zájmovou skupinu budu charakterizovat na základě vlastních zkušeností a informací, které jsem získala působením ve vedení této skupiny od roku 2009 až do současnosti. Dalšími zdroji jsou informace získané prostřednictvím dotazníků od členů skupiny a řízených rozhovorů s jejími vedoucími.

3.1.1 Představení

Mládež Hošťálková (dále jen Mládež) je skupina mladých lidí, která funguje v rámci křesťanského sboru Českobratrské církve evangelické v Hošťálkové. Jedná se o neziskovou organizaci. Záměrem skupiny mládeže je rozvoj mladých lidí založený na křesťanských principech a hodnotách. Mládež funguje na bázi volnočasových

a dobrovolných aktivit. V současné době má Mládež 22 členů, z nichž pět je součástí týmu vedoucích. Pravidelná účast na setkáních je okolo 17 členů. Cílová skupina, pro kterou je Mládež primárně určena, jsou mladí lidé ve věku 15–20 let. V současné době se však věkové rozmezí členů pohybuje mezi 13–25 lety.

Současná skupina Mládeže funguje od roku 2006. Zpočátku se scházelo průměrně kolem pěti členů. Jejich počet narostl během tří let až na průměrných 14 členů každý týden. Tato skupina byla vedena pouze jedním vedoucím. Mládež fungovala díky aktivnímu zapojování členů do práce a úkolů potřebných pro fungování a rozvoj skupiny. Bylo zřejmé, že je potřebná změna celého způsobu vedení skupiny a vytvoření týmu více vedoucích, protože pro jednoho člověka byla tato práce velmi náročná. V roce 2009 proběhly volby nových vedoucích navržených ze členů skupiny. Z nich byl vybrán jeden s největším počtem hlasů, který se stal hlavním vedoucím. Tento vedoucí zastává svou funkci od roku 2009 až do současnosti. Složení týmu vedoucích se v průběhu let měnilo. Z původního počtu tří vedoucích, se postupně rozrostl na současných pět vedoucích. Důvodem rozšíření týmu vedoucích byl nárůst počtu členů. Avšak v porovnání s předchozím způsobem vedení jedním vedoucím, aktuální stav vede k větší pasivitě členů, kteří nejsou v týmu vedoucích, protože se nemusí aktivně podílet na fungování skupiny.

3.1.2 Činnost

Činnost skupiny je různorodá. Základním prvkem činnosti jsou pravidelná setkání. Členové se schází každý týden v pátek v 19.00 hodin. Jednotlivá setkání mají předem naplánovaný program zaměřený na určité téma, které je aktuální pro mladé lidi. Součástí programu je diskuze na dané téma, hry, písně a nejrůznější aktivity určené pro mladé lidi. Účast na těchto setkáních se pohybuje mezi 15 až 20 členy.

Mezi další prvky činnosti patří víkendová setkání, která jsou organizována několikrát ročně, většinou třikrát za rok. Tato setkání probíhají od pátku do neděle na pronajaté chatě.

Dále jsou pořádána setkání s názvem Open mládež. Jedná se o setkání zaměřená primárně na žáky 8. a 9. třídy místní základní školy. Tato setkání se věnují důležitým tématům, která jsou zajímavá pro mladé lidi. Jedná se například o témata, jako jsou

závislosti, drogy, kriminalita. Je zde pozván host, který má s danou oblastí osobní zkušenost, a tudíž může mladým lidem předat důležité hodnoty prostřednictvím vlastního příkladu.

Další pravidelnou činností skupiny je sport. Členové se schází jednou za 14 dní v místní tělocvičně, kde hrají sportovní hry.

Skupina pořádá také různá jednorázová setkání podle možností a zájmu členů. Jedná se o jednodenní výlety a nejrůznější neformální setkání jako je například bowling.

Během letních prázdnin se členové Mládeže podílejí na organizování týdenního letního tábora pro děti ve vesnici.

3.2 Metodika výzkumu

Cílem výzkumné části bakalářské práce bylo provést analýzu způsobu vedení zájmové skupiny Mládež Hošťálková a zhodnotit silné a slabé stránky v jejím vedení. Na základě výsledků analýzy jsou navržena doporučení pro zlepšení způsobu vedení za účelem zvýšení spokojenosti členů a kvality práce vedoucích.

Výsledky výzkumu jsou podkladem pro posouzení pravdivosti následujících výzkumných premis:

1. Styl vedení má vliv na spokojenost členů
2. Aby byli členové zájmové skupiny spokojeni, musí být její vedoucí více zaměřeni na vztahy než na úkoly
3. Spokojenost členů má vliv na pozitivní motivaci členů a jejich zapojení do činnosti skupiny

Předmětem výzkumu byl styl vedení, který uplatňují vedoucí k řízení činností skupiny a vedení jejich členů. V závislosti na uplatňovaném stylu vedení byla posouzena spokojenost členů a jejich ochota zapojit se do činností ve skupině.

Potřebné informace a data pro analýzu byly získány prostřednictvím následujících metod:

- řízené rozhovory (Příloha č. 1),

- test čtyř typů jednání vedoucího (Příloha č. 2),
- dotazníkové šetření (Příloha č. 3).

Uvedené metody jsem zvolila proto, abych získala komplexní pohled na vedení skupiny. Pomocí řízených rozhovorů jsem získala názor vedoucích, jak oni sami vidí skupinu a svou práci. Použitím dotazníků jsem naopak dostala názor členů na vedení skupiny a práci vedoucích a také zhodnocení jejich spokojenosti s aktuálním stavem.

Řízené rozhovory byly vedeny s vedoucími skupiny Mládeže. Rozhovor proběhl s každým vedoucím samostatně, aby byla zajištěna objektivita a vedoucí se nemohli vzájemně ovlivňovat. Všem vedoucím byly položeny stejné otázky. V průběhu rozhovorů byly pro získání potřebných informací jednotlivé otázky upřesňovány nebo doplňovány, aby byly vedoucími lépe pochopeny. Odpovědi na otázky byly nahrávány. Zápisy z rozhovorů jsou k dispozici u autorky.

Vedoucím byl také předložen test čtyř typů jednání vedoucího, který byl převzat z publikace *Jak řídit a vést lidi*¹⁰⁷. Tento test má za cíl zjistit, jaký manažerský styl vedoucí uplatňují, zda vedoucí nechává věcem volný průběh, je týmový vedoucí, vedoucí spolku zahrádkářů, nebo plantážník. Test vyplňovali vedoucí až po zodpovězení otázek pro řízený rozhovor.

Za účelem zjištění spokojenosti členů se způsobem vedení Mládeže byl členům předložen dotazník, který zjišťoval jejich spokojenost se stávajícím způsobem vedení. Dotazník byl vytvořen autorkou za účelem této analýzy. Skládal se z uzavřených i otevřených otázek. Členové tak měli možnost nejen zhodnotit způsob vedení skupiny, ale také vyjádřit své připomínky a návrhy ke změně. Cílem dotazníku bylo zjistit názor členů na způsob vedení, jejich spokojenost ve skupině a možnost zapojení se do činnosti skupiny.

Vyhodnocení dotazníků, testů a řízených rozhovorů je prezentováno v následujících kapitolách.

¹⁰⁷ Převzato z: BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 25–26.

3.3 Popis vedení skupiny

V této podkapitole budu charakterizovat, jakým způsobem je skupina mládeže v současné době vedena. Pro lepší přehlednost jsem ji rozdělila na pět částí, ve kterých se podrobněji zaměřím na jednotlivé aspekty týkající se vedení skupiny. Jsou to následující oblasti: tým vedoucích, plánování, organizování, kontrolování a vedení členů. Popis způsobu vedení Mládeže vychází z řízených rozhovorů s vedoucími a také z osobní zkušenosti autorky ve vedení této skupiny.

3.3.1 Tým vedoucích pracovníků

Mládež Hošťálková je vedena týmem pěti vedoucích pracovníků. Jak už bylo zmíněno dříve, Mládež funguje na dobrovolnickém principu, a tudíž i její vedoucí zastávají tuto funkci dobrovolně, ve svém volném čase. Za svou činnost nedostávají žádnou finanční odměnu. Mezi vedoucími byla zvolena jedna členka, která má hlavní zodpovědnost za fungování a směřování skupiny. Vztahy mezi vedoucími a členy skupiny jsou založeny na vzájemném respektu a důvěře, že vedoucí vykonávají svou práci zodpovědně a co nejlépe. Vedoucí jsou součástí skupiny Mládeže. Jejich věk je v rozmezí 14–25 let, avšak většina z nich patří mezi nejstarší členy skupiny.

Tým vedoucích organizuje činnost skupiny. Vedoucí mají mezi sebou rozděleny jednotlivé oblasti, za které jsou zodpovědní a o které se starají. Prostřednictvím pravidelných setkání jednou za měsíc zabezpečují činnost skupiny a plánují jednotlivá setkání Mládeže. Setkání týmu vedoucích jsou základem pro jejich vzájemnou spolupráci, jednotné směřování skupiny a koordinaci všech aktivit. Vedoucí zde mají možnost navzájem sdílet své nápady a názory týkající se vedení skupiny a řešit vzniklé problémy. Hodnotí zde činnost za uplynulý měsíc, plánují setkání v nadcházejícím měsíci, rozdělují si úkoly a zodpovědnosti a diskutují o nových nápadech.

Struktura setkání vedoucích probíhá vždy podobně. Na začátku, pokud je potřeba, se řeší věci týkající se fungování týmu vedoucích. Pak následuje hodnocení proběhlých akcí. Většinou se nehodnotí běžná páteční setkání, která probíhají každý týden, ale spíše větší akce (víkendová setkání) nebo setkání, na něž byl pozván host. Při hodnocení se každý vedoucí vyjádří ke kladným a záporným stránkám hodnocené akce. Dalším bodem programu setkání jsou aktuální věci týkající se fungování skupiny, které

je potřeba vyřešit nebo rozhodnout. Vedoucí si rozdělí úkoly, které si každý vezme na zodpovědnost a postará se o jejich vykonání. Na závěr setkání se probírá program Mládeže na nový měsíc. Vedoucí si rozdělí jednotlivá setkání, která si vezmou na starost a zajistí jejich průběh. Případně naplánují další aktivity mimo pravidelná setkání. Na konci setkání se domluví na předběžném termínu dalšího setkání.

Setkání týmu vedoucích vždy koordinuje a vede hlavní vedoucí. Plánuje předem, co se bude na setkání projednávat, a zajišťuje jeho svolání. Vždy má předem promyšlenou strukturu setkání a záležitosti, které je potřeba vyřešit. Pokud je potřeba, aby si vedoucí promysleli nějaké záležitosti před setkáním, rozešle e-mailem, na co se mají připravit, aby byl čas na setkání využit co nejlépe. Setkání trvá většinou kolem dvou hodin. Na každém setkání je psán zápis, kde jsou zaznamenány projednávané záležitosti a závěry a také všechny úkoly vyplývající ze setkání, kdo je za tyto úkoly zodpovědný a termíny pro jejich splnění. Rozhodnutí týkající se skupiny Mládeže jsou přijímána vzájemnou dohodou vedoucích. O rozhodnutích diskutují a snaží se najít řešení, se kterým souhlasí pokud možno všichni vedoucí. O některých záležitostech týkajících se skupiny rozhoduje hlavní vedoucí sama. Z rozhovorů je zřejmé, že vedoucí vnímají porady jako smysluplné a důležité, za daný čas se vyřeší všechny podstatné záležitosti. Avšak jednomu vedoucímu chybí při plánování programu pohled členů skupiny, který může být odlišný od názoru vedoucích.

Vedoucí usilují o rozvíjení svých schopností a dovedností. Pokud mají možnost, účastní se seminářů nebo víkendových kurzů zaměřených na rozvoj a vzdělávání vedoucích. Někteří z vedoucích čtou pro osobní rozvoj knihy nebo poslouchají nahrané semináře, aby získali nové poznatky. Nejvíce se však vedoucí učí prostřednictvím vykonávané práce, z vlastních chyb a zkušeností. Tyto zkušenosti si mohou mezi sebou předávat a vzájemně se při práci doplňovat. Z rozhovorů s vedoucími vyplynulo, že čím jsou vedoucí ve funkci déle, tím mají větší potřebu vzdělávat se a učit se nové věci, a také si více uvědomují své nedostatečné zkušenosti.

Všichni vedoucí se shodli na tom, že se jim v týmu pracuje dobře. Jsou spokojeni se vzájemnou spoluprací a nevidí v ní žádné problémy. Vedoucí jsou povahově rozdílné osobnosti. Tato rozdílnost jim však není překážkou v práci, ale

pomáhá jim vidět různé pohledy na věc a vést skupinu z většího nadhledu. Vedoucí se shodli, že jim v týmu chybí větší otevřenost a tolerance ve vzájemné komunikaci.

3.3.2 Plánování

Plánování činností a aktivit skupiny patří k jedné z nejdůležitějších náplní práce vedoucích. Probíhá na každém setkání týmu vedoucích.

Vždy před začátkem školního roku se vedoucí sejdou na úvodním setkání, kde se určuje směřování skupiny na celý další rok. Toto setkání proběhlo na konci měsíce srpna 2013. Vedoucí pracovníci se bavili o svých očekáváních od spolupráce v týmu a také od práce se skupinou mládeže. Dále se na tomto setkání stanovily základní pravidla pro lepší fungování a spolupráci týmu. Jedná se například o požadavky na vedoucí, jako je například zodpovědnost, účast na pátečních setkáních nebo také nekritizovat ostatní vedoucí za jejich zády, ale říci jim připomínku osobně. Podstatnou částí setkání bylo stanovení hlavních cílů práce pro následující rok. Stanovilo se pět cílů, ke kterým má práce směřovat.

Jedná se o následující:

- Stmelení skupiny mládeže a budování vztahů mezi členy.
- Viditelnost skupiny ve vesnici a její otevřenost pro nové členy.
- Budování nových vedoucích (hlavně chlapců), kteří převzou zodpovědnost.
- V lednu mít tým lidí, kteří se zapojí do projektu kurzy Alfa.
- Duchovní růst členů.

Ke každému cíli se dále stanovily tři až čtyři konkrétní kroky, k jeho naplnění. Dále se na prvním setkání týmu vedoucích rozdělily hlavní zodpovědnosti za jednotlivé oblasti práce, např. propagace skupiny, občerstvení na setkáních, zajištění sportování v tělocvičně, atd. Posledním bodem setkání bylo vytvoření hrubého plánu akcí, které se budou konat v následujícím roce. Tento plán má orientační charakter a dále se mění a přizpůsobuje v průběhu roku podle aktuálních možností vedoucích i členů. Na závěr byl ještě naplánován program na měsíc září. Jedná se o rozpis jednotlivých pátečních setkání, určení tématu a zodpovědné osoby, která má vždy daný večer na starost.

Z rozhovorů s vedoucími vyplynulo, že většina vedoucích stanovené cíle Mládeže nezná. Pouze hlavní vedoucí dokázala tyto cíle vyjmenovat. Ostatní vedoucí si vzpomněli na jeden nebo dva cíle z pěti. Všichni vedoucí si myslí, že naplňování cílů jde pomalu. Vedoucí se v průběhu roku zaměřili jen na jeden nebo dva body, o které usilovali. Ostatním cílům nevěnovali pozornost. Hlavní vedoucí k tomu řekla: „*Snažíme se o jejich naplňování, ale vidím slabinu v tom, že jejich naplňování průběžně nehodnotíme a že nemyslíme kompaktně. Nesnažíme se těchto pět cílů zapracovat do jednotlivých setkání. Nepřemýšlíme, jak udělat setkání, aby tam bylo těchto pět cílů zapracovaných.*“¹⁰⁸

Plánování programu na jednotlivé měsíce je součástí každé schůzky týmu vedoucích. Na těchto setkáních si vedoucí každý měsíc rozdělují zodpovědnosti za jednotlivá setkání a další úkoly vztahující se k zajištění činnosti a jednotlivých aktivit skupiny.

Část plánování probíhá online prostřednictvím Google Documents. Vedoucí mají přístup k online harmonogramu, ve kterém jsou naplánována všechna setkání a aktivity skupiny. Tento online harmonogram umožňuje vedoucím přístup k aktuálním informacím a usnadňuje komunikaci ohledně změn v programu.

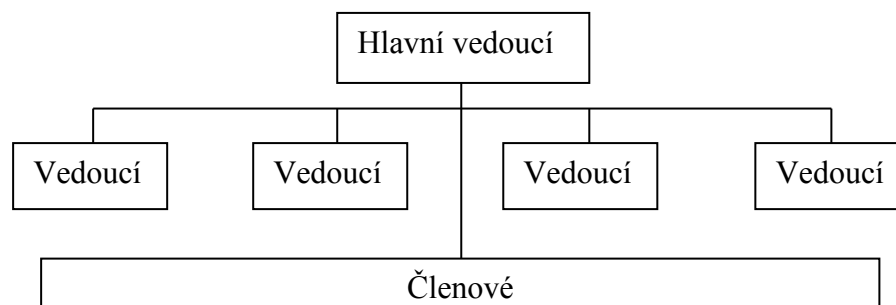
3.3.3 Organizování

Organizační struktura a struktura vztahů uvnitř skupiny má velký vliv na její činnost i celkové fungování. Mládež Hošťálková je strukturována spíše neformálně. Uvnitř skupiny existují nepsaná pravidla pro fungování skupiny. Vztahy mezi členy a vedoucími jsou neformální, založeny na přátelství a vzájemném respektu jedněch k druhým. Vedoucí mají autoritu vycházející z jejich postavení, která je členy respektována. Avšak tato autorita není uplatňována absolutně. Vedoucí uvedli, že svá rozhodnutí diskutují se členy a při rozhodování o důležitých věcech týkajících se skupiny berou v potaz jejich názory. Avšak konečné rozhodnutí je vždy na vedoucích. Hlavní vedoucí rozhoduje sama o výběru týmu ostatních vedoucích, se kterými chce spolupracovat.

¹⁰⁸ Použita metoda řízeného rozhovoru, struktura řízeného rozhovoru je uvedena v příloze č. 1

Vnitřní hierarchie skupiny by se dala rozdělit do dvou až tří stupňů. Jedna úroveň jsou členové a na druhé úrovni jsou vedoucí. Vedoucí pracují společně jako jeden tým, kde jsou si všichni rovni. Avšak hlavní vedoucí má zodpovědnost za celou skupinu i ostatní vedoucí, tudíž je jim nadřazena.

Graf 1: Hierarchie Mládeže



Zdroj: vytvořeno autorkou

Delegování pravomocí a přidělování úkolů patří mezi důležité činnosti organizování. Největší pravomoci má hlavní vedoucí, která má zodpovědnost za celou skupinu a její činnost. Vedoucí mají mezi sebou rozděleny jednotlivé oblasti činností, o které se starají. O tyto oblasti se stará každý sám bez velké kontroly hlavní vedoucí. Vedoucí zapojují do potřebné práce a úkolů další členy skupiny podle jejich vlastního rozhodnutí. Určité oblasti činnosti skupiny mají na starosti i běžní členové (například hudební skupinu). Při zadávání úkolů členům skupiny vedoucí definují čas, do kdy má být úkol splněn, a také jeho splnění průběžně kontrolují, pokud je úkol dlouhodobější. Vedoucí se snaží přidělovat členům takové úkoly, u kterých mohou využít své schopnosti a nadání, nebo u kterých mohou své schopnosti dále rozvíjet. Úkoly jsou vždy přidělovány tak, aby byly pro členy splnitelné a pokud možno aby je jejich práce bavila. Vedoucí také přemýšlí nad časovými možnostmi členů, aby byly pro ně úkoly splnitelné. Každý vedoucí je zodpovědný za splnění členům přidělených úkolů potřebných pro činnost skupiny.

Vedoucí si úkoly mezi sebou rozdělují převážně na setkání týmu vedoucích. Kromě těchto setkání spolu komunikují osobně nebo prostřednictvím e-mailů či telefonu. Úkoly členům jsou předávány buď osobně na setkáních Mládeže, nebo z větší části prostřednictvím sociálních sítí, e-mailu či telefonu.

3.3.4 Kontrolování

Další důležitou částí vedení organizace je proces kontrolování průběhu činností a plnění úkolů. Ve skupině Mládež Hošťálková existují dva druhy kontrolování. Jedná se o průběžnou kontrolu úkolů a hodnocení proběhlých akcí a setkání.

Kontrola úkolů probíhá pravidelně na každém setkání týmu vedoucích. Vedoucí se informují navzájem o průběhu a výsledcích jejich práce, aby měli potřebné informace od ostatních vedoucích. Každý vedoucí musí mít přehled o stavu úkolů, které přidělil členům skupiny. Tato kontrola probíhá v průběhu celého roku, aby byla zajištěna dobrá činnost skupiny. Vedoucí využívají pro kontrolu úkolů sociální sítě, mobilní telefony, a pokud je to možné, tak osobní kontakt se členy.

Hlavní vedoucí vnímá rozdíl mezi přidělením úkolu a předáním zodpovědnosti. Vyjádřila se, že pokud předá úkol, snaží se ho kontrolovat nebo alespoň se člena zeptat, jestli k jeho vykonání něco nepotřebuje. Pokud předá zodpovědnost, snaží se nechat členům volnost v tom, jak danou práci vykonají.

Hodnocení proběhlých akcí a setkání je druhým typem kontroly. Vedoucí hodnotí uplynulé akce na jejich setkáních. Zde má každý vedoucí prostor vyjádřit se ke kladným a záporným stránkám jednotlivých akcí. Také má možnost podat návrhy, co by se mohlo udělat při příští akci lépe nebo jinak. Do tohoto hodnocení se zahrnuje také zpětná vazba od účastníků akcí, kterou mohou vedoucí získat v přímém kontaktu s účastníky při rozhovorech v průběhu jednotlivých akcí nebo setkání. Na setkání týmu vedoucích se k hodnocení vedoucí společně nevracejí. Vedoucí si z hodnocení berou připomínky každý jednotlivě při přípravě dalších akcí. Nejsou stanoveny například žádné tři konkrétní body, které je potřeba změnit.

Pokud se jedná o víkendové setkání, na jeho konci účastníci vyplňují hodnotící dotazník, a tím poskytnou cenné informace pro organizování dalších víkendových setkání. Nebo je na konci tohoto setkání prostor pro společné zhodnocení setkání a účastníci mají možnost své názory a připomínky vyjádřit přímo.

3.3.5 Vedení členů

Tým vedoucích má při rozhodování o směřování skupiny a jejím vedení rozhodující slovo. Většina rozhodnutí týkajících se programu nebo chystaných aktivit jsou přijímána na setkáních týmu vedoucích a následně sdělena členům na setkáních Mládeže nebo prostřednictvím programu na následující měsíc. Tento postup se vytvořil kvůli tomu, že většina členů byla dříve při projednávání záležitostí během setkání Mládeže pasivní. Členové se nevyjadřovali, a proto vedoucí začali přijímat téměř všechna rozhodnutí na setkání týmu vedoucích. Důležitá rozhodnutí, která mají velký vliv na členy nebo vyžadují jejich spolupráci, jsou s nimi prodiskutována.

Velmi důležitou hodnotou pro vedoucí je orientace na členy a osobní přístup ke každému. Vedoucí chtějí být pro členy vzory, vést je a motivovat vlastním příkladem. Uvědomují si, že ostatní členové v nich můžou vidět vzor nebo příklad v chování. Hlavní vedoucí k tomu dodala: „*Když vedu Mládež, je to pro mě neuvěřitelná korekce sebe sama. Někdy bych chtěla něco udělat, ale pak si řeknu, že bych tím zklamala hrozně moc lidí, ať už vrstevníků nebo mládežníků. Já si nemůžu dovolit řešit nějaké témata s děckama a pak se zachovat v rozporu s tím, co říkám. Je to pro mě taková stopka.*“¹⁰⁹ Vedoucí usilují o to, aby se na setkáních každý cítil respektován a také byl důležitou součástí skupiny. Z tohoto důvodu se vedoucí zaměřují na budování osobních vztahů se členy a jsou s nimi v kontaktu i mimo pravidelná setkání. Vedoucí nechtějí, aby byli vnímáni členy nadřazeně, ale jako součást skupiny. Sdílejí se členy své názory a nápady a naopak členové mají možnost vyjádřit své názory. Vedoucí podporují členy v osobním rozvoji a dávají jim možnost dál se rozvíjet prostřednictvím podílení se na práci při zajišťování činností pro fungování skupiny.

Jednou ze zásadních činností při vedení zájmové skupiny je motivace členů. Vedoucí nemůžou motivovat členy prostřednictvím finanční odměny, proto musí najít jiné způsoby, jak členy motivovat, aby byli aktivní a nadšení účastnit se na akcích skupiny a také pomoci s jejich přípravou a organizací. Dva vedoucí se vyjádřili, že členy motivují cíleně, ostatní dva vedoucí motivují členy podvědomě – osobním příkladem nebo poděkováním za práci. Velmi důležité místo má slovní motivace, jako je pochvala za dobře vykonanou práci nebo poděkování. Je důležité, aby členové viděli,

¹⁰⁹ Použita metoda řízeného rozhovoru, struktura řízeného rozhovoru je uvedena v příloze č. 1

že jejich práce je pro skupinu důležitá a také že oni sami jsou pro skupinu důležití. Dalšími motivačními prostředky jsou vztahy a přátelství ve skupině, které ji udržují pohromadě. Vedoucí si uvědomují, že mohou členy motivovat vlastním příkladem. Pokud nejsou vedoucí nadšení do nějaké činnosti, nemohou chtít nadšení od členů. Členové také mohou být motivováni možností zapojit se do práce při zajišťování činnosti skupiny. Mají možnost vyzkoušet si množství činností jako je organizování, propagace, vedení setkání nebo hraní v hudební skupině. Díky této práci se mohou rozvíjet a učit se nové věci. Vedoucí se snaží členy povzbuzovat v jejich zapojení do nějaké činnosti v rámci skupiny. Pokud jsou v nějaké práci dobří, vedoucí je ocení. Vedoucí se snaží se členy průběžně komunikovat a pomoci jim v případě potřeby.

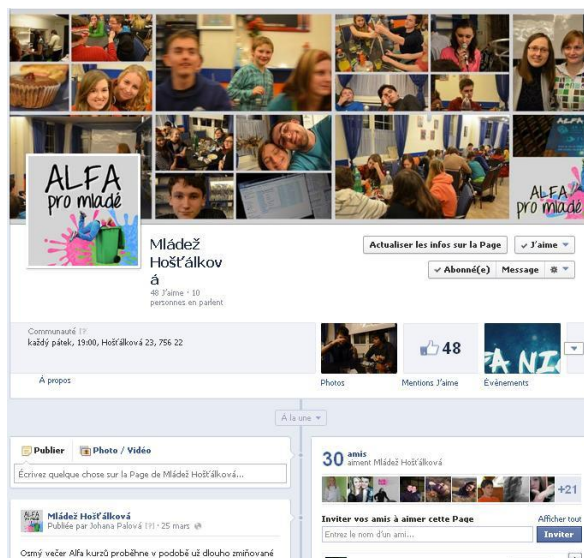
V podávání zpětné vazby jsou rozdíly mezi jednotlivými vedoucími. Dva vedoucí dávají zpětnou vazbu vždy, když to vidí jako potřebné, a to i když si o ni členové neřeknou. Jeden vedoucí zpětnou vazbu vůbec nedává. A názor hlavní vedoucí je následující: *„Mám otazník, do jaké míry poskytovat zpětnou vazbu, pokud si o ni lidi neřeknou. Pokud mě člověk o zpětnou vazbu požádá, tak mu ji ráda dám, protože vidím, že člověk chce růst a někam se posunout a jde mu o to. Ale mám otazník v tom, jestli za každým chodit a říkat mu zpětnou vazbu. Na druhou stranu se tím lidé učí, že by si měli o zpětnou vazbu říkat. Napadá mě jeden člověk, kdy jsem to takto udělala a od té doby za mnou chodí vždy, když něco dělá, a o zpětnou vazbu si sám říká. [...] Je potřeba, aby člověk nebyl zpětnou vazbou svázaný a paralyzovaný. Je potřeba dát si korekci jednou za čas a ne chtít zpětnou vazbu po každé činnosti. Pak už je to i únavné, když člověk přijde už poněkolikáté a říká si o zpětnou vazbu, i když to není potřeba.“*¹¹⁰

Komunikace týkající se plánovaného programu probíhá na pravidelných setkáních, kde je vždy vyčleněn čas pro oznámení o chystaných akcích. Avšak podstatné místo zaujímá komunikace prostřednictvím Facebooku, kde je vytvořená skupina Mládež Hošťálková (Obrázek 14). Zde jsou publikována aktuální sdělení pro členy a také informace o připravovaných akcích, protože většina členů má zde svůj profil, je to nejsnadnější a nejrychlejší způsob předávání informací. Informace týkající se plánovaného programu jsou také pravidelně rozesílány e-mailem, avšak velké množství členů e-maily nečte nebo je čte velmi málo. Plakáty s programem jsou také

¹¹⁰ Použita metoda řízeného rozhovoru, struktura řízeného rozhovoru je uvedena v příloze č. 1

publikovány na webových stránkách skupiny www.mladezhostalkova.cz (Obrázek 15). Pokud je potřeba sdělit členům naléhavou informaci, vedoucí využívají možnost zaslat SMS zprávy. Zprávy jsou však rozesílány velmi zřídka, protože je to nákladný způsob komunikace se členy.

Obrázek 14: Skupina Mládež Hošťálková na Facebooku



Zdroj: Mládež Hošťálková, Facebook.¹¹¹

Obrázek 15: Webová stránka Mládeže Hošťálková



Zdroj: Mládež Hošťálková¹¹²

¹¹¹ Mládež Hošťálková. Facebook [online]. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/mladezhostalkova>

¹¹² Mládež Hošťálková [online]. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.mladezhostalkova.cz/>

Pro komunikaci s lidmi mimo skupinu je také využívána možnost nástěnek ve vesnici a obecní infokanál, kde je aktualizován program Mládeže na každý měsíc.

3.4 Styl vedení vedoucích Mládeže

Manažerský styl vedoucích byl určen na základě testu čtyř typů jednání vedoucího (Příloha č. 2) a řízených rozhovorů s vedoucími (Příloha č. 1). Test čtyř typů jednání vedoucího zjišťuje, jaký manažerský styl vedoucí Mládeže uplatňují při svém jednání. Vychází ze systému GRID, na jehož základě jsou vedoucí rozděleni na ty, kteří se ve své práci orientují na vytváření dobrých vztahů, a ty, kteří jsou zaměřeni na plnění úkolů.

V následujících tabulkách jsou prezentovány výsledky testů jednotlivých vedoucích. Vedoucí přiřazovali body k otázkám týkajících se čtyř stylů vedení (volný průběh, plantážník, týmový vedoucí a vedoucí spolku zahrádkářů). Styl, který získal nejvyšší počet bodů, je dominantním. Naopak styl s nejnižším počtem bodů se v jednání projevuje nejméně.

Tabulka 1: Manažerský styl hlavní vedoucí

Volný průběh	Plantážník	Týmový vedoucí	Vedoucí spolku zahrádkářů
4	6	19	7

Zdroj: vytvořeno autorkou

Dominantní styl hlavní vedoucí je styl týmový vedoucí. Týmový přístup hlavní vedoucí se projevuje v jejím jednání a způsobu vedení Mládeže. Při vedení týmu vedoucích respektuje názory a připomínky ostatních vedoucích, nechává prostor pro diskusi a vyjádření každého vedoucího. Práce v týmu je založena na spolupráci a vzájemné komunikaci. Ve vztahu ke skupině Mládeže má pro ni budování dobrých vztahů mezi členy velmi důležité místo. Jako hlavní vedoucí potřebuje zajistit fungování skupiny a její organizaci. Proto také klade velký důraz na plnění úkolů a dodržování stanovených termínů pro jejich plnění. Hlavní vedoucí určuje svým jednáním způsob vedení skupiny a do určité míry také její hodnoty.

Tabulka 2: Manažerský styl vedoucího 1

Volný průběh	Plantážník	Týmový vedoucí	Vedoucí spolku zahrádkářů
2	7	14	14

Zdroj: vytvořeno autorkou

Vedoucímu 1 vyšly dva manažerské styly s vyrovnaným počtem bodů. Kombinuje se u něj týmový vedoucí s vedoucím spolku zahrádkářů. Vedoucí je orientovaný mnohem více na lidi, vytváření dobrých vztahů mezi nimi a spolupráci, než na výkon a dosahování cílů. Má zájem o členy a jejich potřeby a také je dokáže zaujmout a nadchnout pro práci.

Tabulka 3: Manažerský styl vedoucího 2

Volný průběh	Plantážník	Týmový vedoucí	Vedoucí spolku zahrádkářů
5,5	5,5	19	6

Zdroj: vytvořeno autorkou

U vedoucího 2 je dominantním stylem týmový vedoucí. Je u něj zřejmá orientace na členy a práci v týmu, ale také na dosažení výsledků a cílů. Práci většinou nedělá sám, ale výsledků dosahuje za pomoci jiných lidí a spolupráce s nimi. Má zájem, aby zadaná práce byla odvedena kvalitně.

Tabulka 4: Manažerský styl vedoucího 3

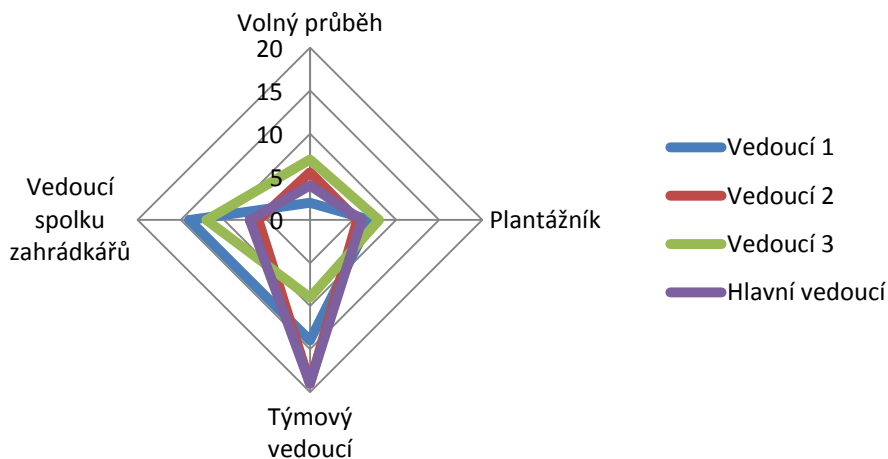
Volný průběh	Plantážník	Týmový vedoucí	Vedoucí spolku zahrádkářů
7	8	9	12

Zdroj: vytvořeno autorkou

Vedoucí 3 má body u manažerských stylů rozdělené nejrovnoměrněji. Převažuje u něj styl vedoucí spolku zahrádkářů, ostatní styly mají velmi vyrovnané počty bodů. Vedoucí je orientovaný na lidi a naplnění jejich potřeb. Usiluje o vytváření příjemné, přátelské atmosféry mezi členy. Vedoucí je ve své funkci teprve velmi krátkou dobu a ještě nezískal mnoho zkušeností s vedením, což se také projevuje na způsobu jeho jednání.

Následující graf ukazuje, jaké manažerské styly uplatňují jednotliví vedoucí.

Graf 2: Manažerské styly vedoucích (GRID)



Zdroj: vytvořeno autorkou

Test manažerského stylu (GRID) spolu s řízenými rozhovory se stal podkladem pro ověření výzkumné premisy: „Aby byli členové zájmové skupiny spokojeni, musí být její vedoucí více zaměřeni na vztahy než na úkoly.“

3.5 Spokojenost členů

V zájmové skupině má spokojenost členů velmi důležitou roli. Jedině spokojení členové se budou pravidelně účastnit setkání a budou se aktivně zapojovat do činností ve skupině.

V Mládeži nikdy neprobíhalo komplexní hodnocení spokojenosti členů. Cíleně se nezjišťovaly představy členů o směřování a fungování skupiny, ani jejich názor na způsob vedení.

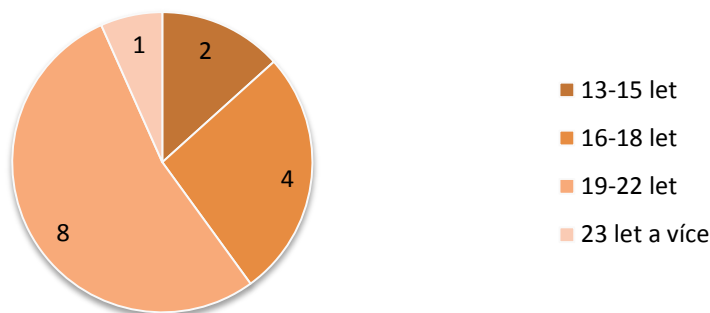
Jelikož se ve skupině spokojenost členů dosud systematicky nezjišťovala, vytvořila jsem dotazník, který byl členům předložen k vyplnění (Příloha č. 3).

Dotazník zodpovědělo 15 členů. V tomto počtu nejsou zahrnuti vedoucí, jelikož ti dotazník nevyplňovali.

Z celkového počtu 15 respondentů bylo 10 dívek, to jsou 2/3, a pět chlapců.

Názory na způsob vedení jsou značně ovlivněny věkem členů a délkou náležitosti ke skupině.

Graf 3: Věkové složení členů

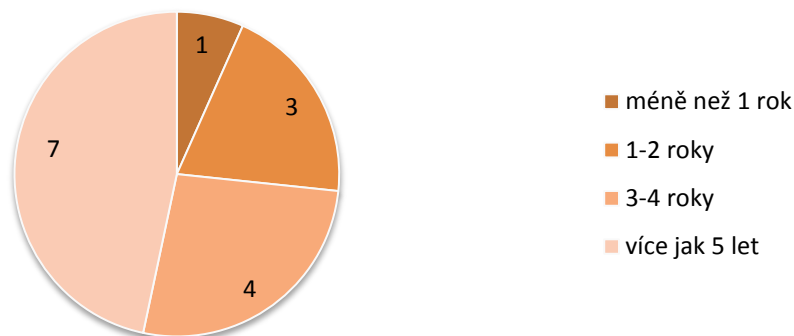


Zdroj: vytvořeno autorkou

Věkové složení respondentů je následující: osm respondentů má 19–22 let, čtyři respondenti mají 16–18 let, dále jsou dva respondenti mladší 16 let a jeden má 23 let nebo více.

Členové, kteří patří ke skupině delší dobu, měli možnost poznat i jiné vedoucí, a tudíž mohou porovnat stávající způsob vedení s předešlými způsoby. Většina členů je součástí skupiny delší dobu. Sedm členů odpovědělo, že jsou její součástí více než 5 let a čtyři členové zde jsou mezi 3–4 roky. Dále tři členové jsou součástí skupiny 1–2 roky a pouze jeden člen je ve skupině méně než jeden rok.

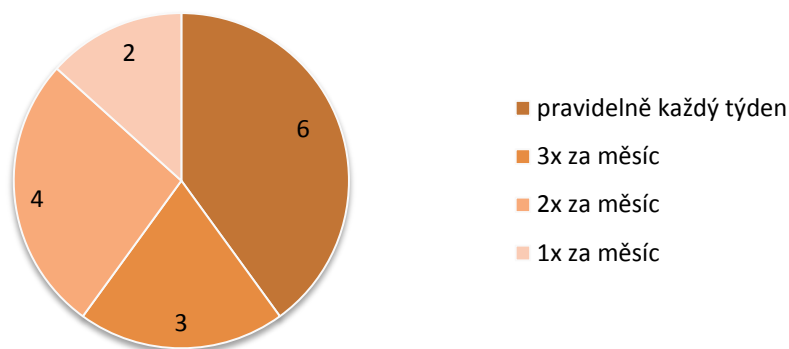
Graf 4: Délka náležitosti ke skupině



Zdroj: vytvořeno autorkou

Členové se účastní setkání Mládeže poměrně pravidelně. Z dotázaných členů je šest členů přítomno pravidelně každý týden, tři členové se účastní třikrát za měsíc a čtyři členové se průměrně účastní setkání dvakrát v měsíci. Pouze dva členové přijdou na setkání jednou za měsíc.

Graf 5: Účast na setkáních Mládeže



Zdroj: vytvořeno autorkou

Vztahy ve skupině hodnotí téměř všichni členové pozitivně. Vztahy vnímá jako přátelské osm členů a šest členů ohodnotilo vztahy jako vstřícné. Pouze jeden člen uvedl, že vnímá vztahy jako formální. Nikdo nehodnotí vztahy ve skupině jako napjaté. Avšak v odpovědích, kde měli členové napsat, s čím jsou ve vztazích nespokojeni, se objevilo množství připomínek. Členové vnímají malou vzájemnou snahu o navázání přátelství mezi všemi členy. Připadá jim, že se mezi sebou baví ve skupinkách a nemají zájem o ostatní. Někteří členové se vyjádřili, že se nemají po skončení s kým bavit, že si nemají s některými co říct nebo jim jsou někteří členové nesympatiční. Členové by si však přáli, aby mezi nimi byly hluboké a upřímné vztahy, jeden druhého chápal a každý měl možnost otevřeně vyjádřit svůj názor.

Na otázku č. 6, jestli mají členové možnost rozvíjet své schopnosti a vykonávat, co je baví, odpovědělo pět členů ano, devět členů odpovědělo spíše ano. Pouze jedna odpověď byla spíše ne, tento člen vnímá nedostatečnou možnost zapojit se do zpěvu v hudební skupině během setkání. Nikdo neuvedl vůbec ne.

Na otázku č. 7: „Sdělují vedoucí jasně, jaké jsou jejich požadavky při formulaci úkolu/práce?“ odpovědělo pět členů ano a 10 odpovědí bylo spíše ano. Nikdo

neodpověděl spíše ne nebo vůbec ne. Členové měli možnost napsat, v čem by mohla být formulace požadavků srozumitelnější. Byly zde návrhy na vytvoření online úkolníku nebo na zadání úkolů konkrétním lidem. Opakoval se požadavek na zlepšení komunikace – členové by chtěli dostávat stručně a výstižně formulované požadavky a také by chtěli dostávat některé informace s větším předstihem.

Na otázku č. 8: „Chválí tě vedoucí v případě dobře vykonané práce?“ odpovědělo šest členů ano, osm členů občas a jeden člen ne.

Na otázku č. 9: „Dostáváš od vedoucích rady, v čem se můžeš zlepšit nebo co můžeš udělat příště jinak?“ odpověděli dva členové často, osm členů občas a pět členů nikdy.

Na otázku č. 10: „Máš možnost vyjádřit se ke způsobu vedení Mládeže a k plánovanému programu?“ uvedl jeden člen ano, osm členů spíše ano a šest členů spíše ne. Žádný člen neuvedl ne, vše je striktně dáno. Většina členů je s tímto stavem spokojena. Čtyři členové si myslí, že prostor pro vyjádření se k plánovanému programu chybí, avšak jeden z nich je s tímto stavem spokojen. Ostatní by chtěli společnou diskuzi nad plánovaným programem a větší možnost v rozhodování o tom, co se bude dít.

Na otázku č. 11: „Máš dostatek informací týkajících se plánovaných aktivit a programu?“ odpovědělo osm členů ano, šest členů spíše ano. Jeden člen odpověděl spíše ne, protože mu chybí informace o tom, co se v Mládeži plánuje do budoucna, a také postrádá informace o tom, co se řešilo na setkání týmu vedoucích. Odpověď vůbec ne se neobjevila.

Na otázku č. 12: „Vyhovuje ti způsob poskytování informací o programu (e-mail, Facebook, oznámení)?“ odpovědělo 10 členů ano a pět členů spíše ano.

Na otázku č. 13: „Víš, jaký cíl stanovili vedoucí pro směřování Mládeže?“ odpovědělo sedm členů ano a osm členů ne.

Na otázku č. 14: „Jsou vedoucí připraveni, pokud mají něco na starost?“ odpovědělo pět členů ano, vždy a 10 členů spíše ano.

Na otázku č. 15: „Jsi spokojen(a) se stylem, jakým vedoucí Mládež vedou?“ odpovědělo sedm členů jsem spokojen(a), šest členů jsem spíše spokojen(a), jeden člen jsem spíše nespokojen(a) a jeden člen jsem nespokojen(a). Členové by uvítali během setkání Mládeže více spontánnosti a méně věcí připravených předem. Objevil se názor, že vedoucí využívají přesvědčovací taktiky, aby dosáhli svých cílů. Také zde byl požadavek na pravidelnou účast vedoucích na setkáních Mládeže.

Na otázku č. 16: „Jak hodnotíš spolupráci s vedoucími?“ uvedlo sedm členů velmi dobrá, sedm členů vyhovující a jeden člen problematická. Členové měli uvést důvod, na jehož základě spolupráci takto hodnotí. Většina odpovědí byla pozitivních. Členům se líbí přátelské vztahy, vstřícnost vedoucích, ochota vyslechnout názor členů. V osmi odpovědích se objevilo, že funguje dobrá komunikace a vždy se dá s vedoucími domluvit. Naopak tři členové nejsou s komunikací spokojeni. Jeden vidí nedostatečnou spolupráci mezi vedoucími večera a člověkem, který má na starosti písně. Mezi dalšími připomínkami bylo „nevím, kdo jsou vlastně ti vedoucí“, nebo že spolupráce skončí buď kompromisem, nebo vítězstvím vedoucích.

Na otázku č. 17: „Pomůžou ti vedoucí ochotně, pokud je požádáš o pomoc?“ odpovědělo sedm členů ano a osm členů spíše ano.

Na otázku č. 18: „Jak bys celkově hodnotil(a) spokojenost v Mládeži?“ odpovědělo šest členů jsem spokojen(a), sedm členů jsem spíše spokojen(a) a dva členové jsem spíše nespokojen(a).

V závěrečné otázce měli členové možnost vyjádřit se, co by změnili nebo zlepšili ve vedení Mládeže. Odpovědi byly velmi různorodé. Šest členů si myslí, že není potřeba nic zlepšovat a jsou se stávajícím stavem spokojeni. Zbylé odpovědi jsem rozdělila do dvou oblastí, a to návrhy na změnu způsobu vedení Mládeže a zlepšení organizace setkání. Členové by uvítali větší zapojení do rozhodování o změnách v Mládeži a účast na plánování programu. Tento názor vyjádřilo šest členů. Objevily se připomínky, že by chtěli společně řešit změny, a také jim chybí možnost otevřeně vyjádřit názor na vedení skupiny a plánovaný program. Další názor byl, že vedoucí mají naplánovanou svoji strategii, do které si nechtějí nechat mluvit, ale nutí členům své názory. Jiný člen vnímá přílišnou strukturovanost ve vedení Mládeže a postrádá

spontánnější a pohodovější atmosféru. Připadá mu, že Mládež je vedena jako firma, je rozdělena na úseky, kde rozhoduje úzký okruh lidí. Dále se v odpovědích objevilo, že by členové chtěli dostávat informace ze setkání týmu vedoucích, byl zde požadavek na pravidelnou účast vedoucích na setkáních a také názor, že vedoucí by měl být autoritativní muž. Druhá oblast byly připomínky týkající se organizace setkání. Zde se pět členů vyjádřilo, že by si přáli pořádat více společných akcí a aktivit mimo pravidelná setkání. Chybí jim prostor pro budování vztahů a hlubších přátelství. Také by chtěli častěji zařadit do programu diskuzní skupinky, kde by mohli diskutovat o předneseném tématu v menším počtu lidí. Byly zde také požadavky na lepší přípravu her na setkáních. Členové si myslí, že vedoucí by měl předem zkontrolovat vhodnost her a jejich připravenost a promyšlenost.

Z dotazníkového šetření mezi členy Mládeže vyplývá, že většina členů je v Mládeži spokojena. Členové mají možnost zapojit se do aktivit Mládeže a stávající styl vedení jim většinou vyhovuje. Avšak někteří členové vnímají nedostatečný prostor pro vyjádření svých názorů týkajících se programu a plánování aktivit do budoucna a také vnímají nemožnost ovlivnit rozhodnutí vedoucích. Výsledky dotazníkového šetření se staly podkladem pro ověření stanovených výzkumných premis.

3.6 Shrnutí

Výzkumná část bakalářské práce měla za cíl potvrdit pravdivost výzkumných premis stanovených v úvodu praktické části práce. Získané výsledky napomohly k jejich ověření.

1. Styl vedení má vliv na spokojenost členů

Tato výzkumná premisa byla ověřena na základě vyhodnocení dotazníku spokojenosti členů. Uplatňovaný styl vedení má v Mládeži přímý vliv na spokojenost členů ve skupině. Z dotazníků vyplynulo, že členové, kteří jsou spokojeni se stylem vedení skupiny, se dokážou se skupinou lépe ztotožnit a cítí se v ní lépe než členové, kterým vedení nevyhovuje. Členové, kteří se účastní setkání Mládeže delší dobu a měli tak možnost poznat předchozí vedoucí, projevovali častěji nespokojenost s některými oblastmi vedení nebo porovnávali

aktuální situaci s dřívější dobou. Na základě těchto výsledků můžeme říci, že styl vedení nebo jeho změny ovlivňují také spokojenost členů ve skupině.

2. *Aby byli členové zájmové skupiny spokojeni, musí být její vedoucí více zaměřeni na vztahy než na úkoly*

Tato výzkumná premisa byla potvrzena jako pravdivá. Na základě testu čtyř typů jednání vedoucího bylo zjištěno, že všichni vedoucí jsou orientováni na vztahy a je pro ně důležité budování dobrých vztahů se členy i uvnitř skupiny. Z dotazníků bylo potvrzeno, že dobré vztahy jsou pro členy velmi důležité a jsou jedním z důvodů, proč se členové pravidelně schází na setkáních Mládeže. Důležitost budování přátelských vztahů ve skupině vyplývá také z toho, že téměř všichni členové uvedli v dotaznících připomínky k této oblasti.

3. *Spokojenost členů má vliv na pozitivní motivaci členů a jejich zapojení do činnosti skupiny*

Na základě dotazníků byla potvrzena i tato výzkumná premisa. Spokojenost členů ve skupině se projevuje v jejich účasti na setkáních a také na ochotě zapojit se do činnosti skupiny. Čím jsou členové spokojenější, tím jsou častěji přítomni na setkáních. Můžeme také říci, že aktivně zapojení členové se setkání účastní častěji než ti, kteří nejsou zapojeni do žádné činnosti. Členové, kteří jsou ve skupině spokojeni, jsou ochotni podílet se na přípravě programu nebo akcí skupiny. Naopak nespokojení členové práci spíše kritizují a nezapojují se do práce s ochotou a nadšením.

4 Doporučení

Na základě analýzy vedení Mládeže zde prezentuji silné a slabé stránky ve vedení této skupiny. Zjištěné nedostatky vyplývající z rozhovorů s vedoucími a z dotazníků se staly podkladem pro navržená doporučení vedoucím Mládeže pro zlepšení způsobu vedení Mládeže a zvýšení spokojenosti členů.

Z analýzy vyplynuly následující silné stránky:

- Spolupráce vedoucích v rámci týmu – vedoucí jsou se spoluprací spokojeni a pracuje se jim v týmu velmi dobře.
- Vedení a průběh setkání týmu vedoucích – setkání týmu vedoucích jsou pravidelná a smysluplná. Jsou účinnou součástí vedení Mládeže a čas strávený na setkání je kvalitně využit.
- Složení týmu vedoucích – vedoucí jsou povahově rozdílní a jsou to silné osobnosti, dokážou spolu spolupracovat a vzájemně se při práci doplňovat.
- Členové jsou aktivně zapojeni do činností ve skupině a většina z nich je spokojena.
- Existuje fungující plánování, setkání Mládeže se uskutečňují pravidelně.
- Probíhá kontrola přidělených úkolů a zodpovědností – tyto úkoly jsou vedoucími přidělovány na základě schopností a možností členů.
- Informace týkající se programu Mládeže jsou předávány v přehledné a dostupné formě pro všechny členy.
- Vedoucí si uvědomují svoji zodpovědnost vůči členům a snaží se pro ně být vzory a vést je vlastním příkladem.
- Vedoucí jsou zaměřeni na členy a budování vztahů s nimi, v Mládeži panuje přátelská atmosféra.

Mezi slabé stránky patří:

- Uzavřenost týmu vedoucích vůči členům Mládeže – vedoucí nesdělují členům plány do budoucna ani záležitosti projednávané na setkání týmu vedoucích.
- Nedostatečná diskuze se členy ohledně programu Mládeže – vedoucí se cíleně neptají členů na jejich názor týkající se programu a představ o fungování skupiny.

- Vedoucí se zpětně nevracejí k tomu, co probírali na setkáních týmu (např. ke stanoveným pravidlům, cílům, hodnocení akcí).
- Neznalost cílů – vedoucí neznají cíle, které si určili na začátku roku pro směřování Mládeže. Ani členové tyto cíle neznají.
- Nedostatečný prostor pro budování přátelství a hlubších vztahů během setkáních.

Provedený výzkum a jeho vyhodnocení se staly podkladem pro následující doporučení vedoucím Mládeže:

1. Komunikace vedoucích se členy ohledně programu a plánování

Vedoucí jsou výrazné osobnosti a při vedení Mládeže nedávají členům mnoho prostoru vyjádřit se ke způsobu vedení nebo k jejich plánům s Mládeží. Na základě dotazníkového šetření se ukázalo, že členové jsou s tímto stavem nespokojeni a přáli by si větší angažovanost do dění ve skupině. Doporučovala bych větší otevřenost vedoucích pro názory a připomínky členů. Vedoucí by se měli ptát členů, jestli je plánovaný program zajímavý nebo jestli by pro ně byla zajímavější jiná alternativa, případně jim dát možnost navrhnout, co by pro ně bylo zajímavé a aktuální. Prostor pro diskusi vedoucích se členy je možné udělat v rámci oznámení o připravovaném programu na pravidelných setkáních Mládeže. Před tím, než vedoucí naplánují program na následující měsíc, měli by od členů zjistit, jestli jsou pro ně zamýšlená témata aktuální. Další možností je větší využívání skupiny na Facebooku, kde by vedoucí mohli zveřejňovat více informací ohledně programu a plánovaných aktivit, a tím by členové měli možnost reagovat a vyjádřit svůj pohled. Zde by se měly pravidelně každý měsíc objevovat plakáty s programem setkání. Vedoucí mohou využívat ankety na Facebooku, kde by členové mohli hlasovat o programu a tématech, které by je zajímaly. Je potřeba, aby vedoucí komunikaci a zveřejněné názory členů na Facebooku četli a věnovali jim svou pozornost při plánování a rozhodování. Další návrh pro zlepšení komunikace mezi vedoucími a členy je zjišťování názoru členů na proběhlá setkání. Vedoucí se mohou ptát členů osobně po setkání nebo využít facebookovou komunikaci, kde se mohou členů ptát, jak se

jim proběhlé setkání líbilo, a také mohou získat jejich připomínky na zlepšení příštích setkání.

2. *Informovat členy o směřování Mládeže*

Členové neznají konkrétní cíle směřování Mládeže ani představy vedoucích o jejím směřování. Je potřeba, aby vedoucí tyto cíle členům sdělili, aby členové věděli, proč se Mládež schází a jaká je její vize. Doporučuji vedoucím, aby zveřejnili stanovené cíle Mládeže na facebookovou skupinu, kde by členové měli možnost si tyto cíle přečíst. Vedoucí by také měli tyto cíle členům sdělit na setkání a prodiskutovat je se členy, jestli s nimi souhlasí, případně jim odpovědět na dotazy ohledně směřování skupiny. Pomůže to také při naplňování stanovených cílů. Vedoucí by také měli být ke členům otevřenější ve sdělování záležitostí, které řeší na setkání týmu vedoucích. Tato komunikace dodá členům větší pocit angažovanosti a sounáležitosti ke skupině, protože budou vnímat větší zúčastněnost na vedení celé skupiny a více se s ní ztotožní. Prostor pro informování členů o projednávaných záležitostech na setkání týmu vedoucích je možné vyčlenit v závěru setkání Mládeže, kde by byl prostor pro diskuzi se členy. Doporučila bych zveřejňovat ve skupině na Facebooku stručné zápisy z porad po každém setkání týmu vedoucích, aby měli členové možnost přečíst si nejdůležitější body, které se řešily, případně na ně dále reagovat.

3. *Plánovat se zaměřením na stanovené cíle*

Na základě rozhovorů s vedoucími vyplynulo, že jednotliví vedoucí (kromě hlavní vedoucí) si už nepamatují stanovené cíle Mládeže. Aby se cíle mohly naplnit, je potřeba, aby je vedoucí znali a plánovali aktivity a setkání se zaměřením na tyto cíle. Doporučila bych, podobně jako u předchozího bodu, uveřejnění cílů na Facebook a také na nástěnku Mládeže, aby si je vedoucí i členové mohli kdykoli přečíst a měli je při plánování na očích.

4. *Zjišťovat spokojenost a názory členů*

Pro vedení zájmové skupiny je důležité pravidelně zjišťovat spokojenost členů a znát jejich názory. Navrhovala bych proto pravidelné zjišťování spokojenosti členů, např. dát členům jednou ročně k vyplnění dotazník spokojenosti. A na základě vyhodnocení tohoto dotazníku učinit potřebné kroky pro zlepšení

potřebných oblastí. Také bych doporučovala průběžnou diskuzi se členy a zjišťování jejich pohledu a názorů na záležitosti týkající se skupiny. Vedoucí by měli zjišťovat spokojenost a názory členů průběžně v rámci běžných osobních rozhovorů. Další možností je využití skupiny na Facebooku, kde by měl být vytvořen prostor, pro vyjádření všech názorů členů a jejich otázek na vedoucí i ostatní členy.

5. *Pořádat společné akce kromě pátečních setkání*

Členové vnímají nedostatek prostoru pro budování vztahů a přátelství během pravidelných setkání. Chybí jim pořádání více společných výletů a jiných akcí, kde by měli možnost navázat nová a hlubší přátelství a více se vzájemně poznat. Navrhovala bych vedoucím, aby se členů zeptali, co dalšího by si přáli dělat. Nebo by vedoucí mohli naplánovat netradiční páteční setkání, kde by členové měli prostor pro větší vzájemné poznání se. Zde je také možné využít diskuzi se členy nebo Facebook. Facebook by měl sloužit nejen jako prostředek komunikace vedoucích ke členům, ale také pro komunikaci mezi členy vzájemně. Vedoucí by měli povzbudit členy, aby byli sami iniciativní a domluvili se např. prostřednictvím Facebooku na akcích mimo plánovaný program.

Doporučovala bych také vedoucím, aby uspořádali společnou teambuildingovou aktivitu, která by jim pomohla upevnit vzájemné vztahy a získat k sobě větší důvěru. Tyto aktivity pro budování týmu v Mládeži chybí.

5 Přínos zkušeností pro práci manažera

Z předcházející analýzy a jejího vyhodnocení vyplývá, že jednou z nejdůležitějších dovedností úspěšného vedoucího je komunikace. Fungující nebo nefungující komunikace má zásadní vliv na činnost týmu, skupiny i celé organizace.

Obzvláště v neziskové organizaci, kde práci zastávají dobrovolníci, je nedostatečná komunikace velkým problémem, protože negativně ovlivňuje sounáležitost členů se skupinou a jejich ztotožnění se s cíli a vizí organizace. Důsledkem toho je, že členové (dobrovolníci) jsou méně nadšení a motivovaní do práce, a tím organizace nebo tým pracovníků přichází o nevyužitý potenciál všech lidí, kteří by mohli přinést nové a inspirující nápady nebo řešení problémů.

V neziskové organizaci se může nedostatečná komunikace projevit výrazněji než v podnikatelské organizaci, z toho důvodu, že lidé zde nejsou do práce nuceni ani nejsou za práci finančně odměňováni. Proto může špatná komunikace vést k pocitu vyčleněnosti a zbytečnosti v organizaci a tím také k nečinnosti dobrovolníků. Avšak dobrá komunikace je stejně důležitá pro každého vedoucího, pracovní tým nebo skupinu či organizaci, ať už v ziskovém nebo neziskovém sektoru.

Každý vedoucí se potřebuje naučit, jak účinně a vhodně komunikovat se členy svého týmu nebo s podřízenými pracovníky. Potřebuje najít přiměřenou míru sdělování informací lidem, aby se cítili důležití pro tým a měli dostatek potřebných informací. Vedoucí také musí vytvořit prostor, aby lidé měli možnost vyjádřit své názory a připomínky k práci i ke všem záležitostem, které se jich týkají. Vedoucí se musí naučit vhodně využívat všechny možné komunikační kanály – osobní rozhovory, skupinovou diskuzi, online komunikační kanály i nástěnky. Oboustranná komunikace vedoucího s pracovníky je jedním z velmi důležitých předpokladů pro úspěšné fungování týmu a jeho pracovní nasazení.

Je důležité uvědomit si, že pohled vedoucího na komunikaci s podřízenými, nebo i celkově na to, jak vykonává svou funkci, může být odlišný od vnímání jeho podřízených či spolupracovníků. Tato situace nastala ve skupině Mládež Hošťálková – vedoucí skupiny neviděli žádný problém v komunikaci se členy a snažili se dělat to nejlepší, co mohli. Avšak členové tento stav vnímali jinak. I když měli všechny

potřebné informace i předem naplánovaný program, postrádali informace ohledně směřování skupiny a možnost podílet se na rozhodování o programu či plánování. Proto se někteří členové necítili zainteresovaní do dění ve skupině a nezapojili se tak, jak by mohli. Vedoucí, především v neziskové organizaci, by se měl vyhnout situaci, kdy bude vedení vnímáno jako uzavřená skupina a bude tak mezi vedoucími a členy skupiny vytvořena pomyslná bariéra. Právě naopak, dobrá komunikace vedoucích s pracovníky či dobrovolníky, jejich ztotožnění se s cíli, zapojení se do rozhodování nebo účast na plánování podporuje přátelské vztahy mezi vedoucími a pracovníky a také podněcuje pracovníky k vyšším výkonům.

Vedoucí by měl podporovat rozvoj formálních i neformálních kanálů komunikace. Lidé musí dostávat potřebné informace ke své práci, měli by znát vizi, cíle a hodnoty organizace. To je možné zajistit prostřednictvím formálních komunikačních kanálů, např. pomocí webových stránek, nástěnek, e-mailů nebo tištěných zpráv. Pro sdělování základních informací, jako je např. program či vize Mládeže, bych doporučila využívat webové stránky a nástěnky, aby členové věděli, kde mohou tyto informace vždy nalézt. Avšak aby organizace či tým mohly dobře pracovat, podporování neformální komunikace a vztahů mezi pracovníky má velmi podstatné místo. Právě díky osobním rozhovorům nebo diskuzím s pracovníky má vedoucí možnost zjistit, jaký je jejich názor na věc, může získat jejich nápady, a také má možnost předat jim jeho názor nebo vysvětlit svůj pohled. Díky rozvoji sociálních sítí může být komunikace mezi vedoucím a jeho týmem snadnější. Je však potřeba zajistit vytvoření prostoru, kde budou mít lidé možnost otevřeně vyjadřovat své názory. V Mládeži je potřeba kromě osobních rozhovorů nebo diskuze v rámci skupiny využívat Facebook, protože většina členů komunikuje právě jeho prostřednictvím. Měly by se na něm objevovat aktuální informace a také by měl být místem, kde členové mohou vyjádřit své názory a připomínky nebo mezi sebou diskutovat. Také e-mailová komunikace je důležitá, protože ne každý člen má profil na Facebooku. Proto je důležité vytvořit databázi kontaktů, aby mohli být všichni členové pravidelně informováni. Je potřebné informace sdělovat pravidelně a s dostatečným předstihem, aby členové věděli, co se bude v následujícím měsíci dít a mohli si tak naplánovat svůj čas.

Vedoucí by se neměl omezit jen na určité komunikační kanály, ale naopak by měl hledat možnosti a způsoby, jak může lidem předat informace co nejvhodnějším způsobem, aby je přijali. Každý preferuje jinou komunikaci a „slyší“ na něco jiného, tudíž je vhodné, aby vedoucí využíval různé možnosti, které se mu nabízejí. Neměl by se omezit např. jen na moderní technologie jako je internet, e-mail či Facebook, ale měl by využívat i možnosti jako jsou nástěnky a vývěsky. Nejdůležitější však zůstává osobní komunikace, která umožňuje vzájemnou interakci vedoucího s pracovníky. V Mládeži by se vedoucí měli zaměřit na osobní komunikaci se členy. Vedoucí by měli vytvořit prostor pro skupinovou diskusi v rámci každého setkání, aby členové měli možnost vyjádřit se k programu, průběhu setkání nebo jiným záležitostem a mohli tak vnímat, že jejich názor je pro vedoucí důležitý.

Vedoucí se potřebuje naučit poslouchat názory lidí, které vede. Musí jim také věnovat svou pozornost a ocenit jejich práci. Přispívá to k tomu, že lidé vedoucího uznávají jako svou autoritu a mají k němu důvěru.

Práce vedoucího nepředstavuje jenom zajištění vykonání určité práce nebo úkolu. Vedoucí musí jednat s lidmi a pokusit se vytvořit takové prostředí, kde se pracovníci budou cítit potřební a budou do své práce motivováni.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě analýzy vedení zájmové skupiny Mládež Hošťálková zhodnotit její vedení, navrhnout doporučení na zlepšení a zhodnotit získané zkušenosti z vedení této zájmové skupiny. K tomuto účelu mi sloužily především informace získané z řízených rozhovorů s vedoucími skupiny, z dotazníků od členů a také z osobních zkušeností s vedením této skupiny.

Práce je rozdělena na dvě části. V rámci teoretické části práce byly vysvětleny rozdíly a propojení managementu s leadershipem. Dále byly popsány nejdůležitější manažerské funkce, které manažeři a vedoucí ve své práci vykonávají. Pozornost byla zaměřena především na vedení lidí v organizaci a styl vedoucího, protože vedení lidí představuje zásadní oblast činnosti vedoucího neziskové organizace. Teoretická část se dále věnuje roli vedoucího v organizaci a podává přehled činností, které by měl vykonávat pro zajištění činnosti organizace i spokojenosti jejích členů. Zdůrazněna je důležitost spolupráce týmu vedoucích pracovníků a také důležitost komunikace mezi vedoucími a členy či pracovníky organizace. Komunikace se prolíná všemi činnostmi práce vedoucího, a proto by měl mít vedoucí určité komunikační dovednosti, které mu pomohou v jednání s lidmi i v jeho práci.

V rámci praktické části práce byly teoretické poznatky aplikovány na vybranou skupinu Mládež Hošťálková. Tato skupina byla v úvodu praktické části představena a byla popsána aktuální situace jejího vedení. Pomocí dotazníků, testu čtyř typů jednání vedoucího a řízených rozhovorů byla provedena analýza vedení. Výsledky analýzy vedly k navržení doporučení vedoucím pro další práci a staly se podkladem pro shrnutí nejdůležitějších zkušeností získaných z práce vedoucího.

Úspěšnost organizace a spokojenost jejích členů závisí na způsobu jejího vedení a také na jejím vedoucím či manažerovi. Z výzkumu vyplynulo, že komunikace mezi vedoucími a členy skupiny, kterou vedou, je jednou z nejdůležitějších dovedností vedoucích. Dobrá nebo naopak nedostatečná komunikace má vliv na všechny ostatní oblasti vedení skupiny a ovlivňuje její činnost. Ukázalo se, že vedoucí nedostatečně komunikují se členy ohledně jejich směřování skupiny a plánování programu a také neposkytují členům dostatečnou možnost podílet se na rozhodování, což negativně

ovlivňuje spokojenost členů. S mírou komunikace souvisí uplatňovaný styl vedení skupiny, který se odráží ve spokojenosti jejích členů. Výzkum dále potvrdil, že pro vedoucí v neziskové organizaci by mělo být důležité budování vztahů s lidmi. Test čtyř typů jednání vedoucího ukázal, že všichni vedoucí skupiny jsou více zaměřeni na vztahy s lidmi než na úkoly. Také členové vidí vztahy jako jednu z nejdůležitějších věcí, kvůli kterým přicházejí na setkání. V neposlední řadě byla prokázána souvislost mezi spokojeností členů a jejich zapojením se do práce a činností ve skupině.

Na základě analýzy dat jsem navrhla doporučení vedoucím skupiny, která by jim mohla pomoci v další práci ve skupině. Největší problém vidím v komunikaci vedoucích se členy, proto se většina doporučení týká této oblasti. Doporučuji vedoucím, aby pravidelně sdělovali členům informace o své činnosti a záměrech se skupinou prostřednictvím Facebooku, osobních rozhovorů nebo diskuze ve skupině. Dále doporučuji více zapojit členy do rozhodování ohledně programu nebo plánování aktivit. Důležité je vytvořit prostor během setkání i na Facebooku, aby členové mohli vyjadřovat své názory a připomínky. Odstranění této bariéry mezi vedoucími a členy může přispět k větší spokojenosti členů a jejich angažovanosti ve skupině.

Věřím, že tato práce bude do budoucna přínosem pro vedoucí i členy skupiny Mládež Hošťálková a pomůže oběma stranám k větší spokojenosti i zlepšení práce.

Résumé

Le présent mémoire nommé « Transfert des expériences du responsable de groupe de jeunes au travail du manager » est orienté sur la façon dont est gérée le groupe de jeunes intitulé « Mládež Hošťálková ». L'objectif de ce mémoire est d'évaluer la façon dont est gérée ce groupe, proposer des recommandations pour l'améliorer et évaluer les expériences acquises au cours du travail de responsable de ce groupe. Dans ce but, des informations ont été retirées des entretiens guidés avec les responsables du groupe, des questionnaires remplis par les membres et aussi, par l'intermédiaire d'expériences personnelles.

Le mémoire est divisé en deux parties. La partie théorique explique les différences et la connexion entre le management et le leadership. Elle décrit des fonctions de management. Elle s'oriente vers la façon dont les membres d'une organisation sont gérés et vers le style du responsable. Ensuite, cette partie définit le rôle du responsable dans une organisation et ses activités qui sont nécessaires pour assurer un bon fonctionnement et la satisfaction des membres. Elle met l'accent sur la coopération de l'équipe des responsables et l'importance de la communication entre les responsables et les membres. La communication est présente dans toutes les activités du responsable qui doit préalablement en acquérir les compétences.

La partie pratique est consacrée au groupe de jeunes intitulé « Mládež Hošťálková ». Ce groupe est d'abord présenté puis, il est analysé à l'aide des questionnaires distribués entre les membres, du test des quatre types du comportement de gestionnaire et des entretiens guidés avec les responsables. Les résultats ont mené aux recommandations aux responsables pour qu'ils puissent améliorer leur travail. Le dernier chapitre résume les plus importantes expériences acquises lors du travail de responsable.

Le succès de l'organisation et la satisfaction des membres sont liés à la gestion de l'organisation et, dépendent de la personnalité du responsable. Il a été révélé qu'une des choses les plus importantes est la communication entre le responsable et les membres. Si la communication est bonne ou insuffisante, elle a un impact sur tous les autres domaines de gestion du groupe. Il est apparu que les responsables ne

communiquent pas suffisamment en ce qui concerne le planning des activités ou leurs intentions. Les membres n'ont pas de possibilité suffisante pour participer à la prise de décisions. La communication et le style de gestion influence le sentiment de satisfaction des membres. Un autre point important est d'établir des relations dans le groupe, point qui a été conforté par les responsables et aussi les membres du groupe. La connexion entre la satisfaction des membres et leur participation aux activités du groupe a été démontrée.

A l'aide de l'analyse des données, j'ai fait une proposition des recommandations aux responsables qui pourrait les aider dans l'avenir. Le problème le plus grave est la communication donc les recommandations concernent en majorité ce domaine. Je propose aux responsables de communiquer régulièrement aux membres leurs intérêts et leurs plans par l'intermédiaire de Facebook, des discussions personnelles ou en groupe. Ensuite, il faut faire plus participer les membres à la prise de décision et au planning des activités. Il est important de créer l'espace où les membres pourraient donner leur avis en ce qui concerne le groupe. Si on enlève cette barrière entre les responsables et les membres, cela peut contribuer à une plus grande satisfaction des membres et leur engagement.

Seznam použitých zdrojů

ALDAG, R. J.; STEARNS, T. M. *Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1987. 890 s. ISBN 0-538-07702-6

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3

DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1

Hersey-Blanchard Model. *Salem Marafi* [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.salemmarafi.com/management/situational-leadership/>

KOONTZ, H. WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659s. ISBN 80-85605-45-7

Management a marketing pro neziskové organizace. *Vysoká škola evropských a sociálních studií* [online]. České Budějovice 2010. [cit. 2014-02-08]. Dostupné z: http://granty.vusers.cz/socialnisluzby/?page_id=26

Mládež Hošťáková [online]. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.mladezhostalkova.cz/>

Mládež Hošťáková. *Facebook* [online]. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/mladezhostalkova>

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 128s. ISBN 978-80-247-2796-7

PLAMÍNEK, J. a kol. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996. 186 s.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*. 11. ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012. 643 s. ISBN 978-0-13-216384-2

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1

ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Univerzita Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 173 s. ISBN 978-80-7435-012-2

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

VEBER, J. a kol. *Management: Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1: Vztah managementu a leadershipu	9
Obrázek 2: Management jako proces	14
Obrázek 3: Míra delegování	17
Obrázek 4: Kontext úkolu	18
Obrázek 5: Od konečné kontroly k prevenci	19
Obrázek 6: Styly vedení	22
Obrázek 7: Lidé a práce	23
Obrázek 8: Manažerská mříž	25
Obrázek 9: Situační vedení (Hersey a Blanchard)	26
Obrázek 10: Schéma funkcionálního leadershipu J. Adaira	28
Obrázek 11: Organizační úrovně	29
Obrázek 12: Úkoly manažerů	32
Obrázek 13: Sdílení a diverzita	37
Obrázek 14: Skupina Mládež Hošťálková na Facebooku	52
Obrázek 15: Webová stránka Mládeže Hošťálková	52
Graf 1: Hierarchie Mládeže	48
Graf 2: Manažerské styly vedoucích (GRID)	55
Graf 3: Věkové složení členů	56
Graf 4: Délka náležitosti ke skupině	56
Graf 5: Účast na setkáních Mládeže	57
Tabulka 1: Manažerský styl hlavní vedoucí	53
Tabulka 2: Manažerský styl vedoucího 1	54
Tabulka 3: Manažerský styl vedoucího 2	54
Tabulka 4: Manažerský styl vedoucího 3	54

Seznam příloh

Příloha 1: Struktura řízených rozhovorů	77
Příloha 2: Test čtyř typů jednání vedoucího	78
Příloha 3: Dotazník spokojenosti členů Mládeže Hošťálková	80

Přílohy

Příloha 1: Struktura řízených rozhovorů¹¹³

S jednotlivými vedoucími skupiny Mládež Hošťálková byly provedeny řízené rozhovory. Vedoucím byly pokládány následující otázky:

1. Jak spolupracuje tým vedoucích (v čem je možné spolupráci zlepšit)? Je komunikace mezi vedoucími efektivní? Jak se ti v týmu pracuje?
2. Vyhovuje ti průběh a vedení porad týmu vedoucích? Jsou porady efektivní? Co bys změnil(a)?
3. Máš dostatek znalostí a informací pro vedení Mládeže a lidí obecně? Vzděláváš se sám/sama v oblasti vedení?
4. Znáš stanovené cíle pro směřování Mládeže? Jaké cíle to jsou? Daří se tyto cíle naplňovat?
5. Jak znáš jednotlivé členy Mládeže (jejich schopnosti, nadání)? Víš, co je baví? Zadávat úkoly členům podle jejich schopností a nadání? Víš, kdo je v jaké oblasti nebo činnosti nejlepší?
6. Kontroluješ vykonávání práce průběžně nebo tě zajímá až výsledek práce? Jakým způsobem kontroluješ zadané úkoly?
7. Jak využíváš hodnocení uplynulých akcí, které proběhlo na setkání týmu vedoucích?
8. Jakým způsobem motivuješ členy? Poskytuješ jim zpětnou vazbu za vykonanou práci?
9. Myslíš si, že jsi pro členy příkladem v jednání, činech, slovech?

¹¹³ Vytvořeno autorkou

Příloha 2: Test čtyř typů jednání vedoucího¹¹⁴

Zadání:

U každé otázky rozdělte 4 body podle toho, jak vystihují vaše názory a chování v roli vedoucího. Nejvýstižnější odpověď dostává nejvíce bodů, nejméně výstižná žádný bod. Jsou možná například tato rozdělení: 0-3-0-1, 2-0-2-0, 0-0-4-0, 1-0-2-1, atd., součet bodů u jedné otázky však musí vždy dát dohromady 4.

Test je vytvořen pro pracovní prostředí. Odpovídejte na jednotlivé otázky podle vaší práce a způsobu jednání ve vedení skupiny Mládež Hošťálková.

1. Mým úkolem jako vedoucího je hlavně:

- A. ___ vyhnout se nepříjemnostem na pracovišti,
- B. ___ nekompromisně trvat na splnění úkolů,
- C. ___ motivovat pracovníky k lepším výkonům,
- D. ___ dbát o spokojenost pracovníků.

2. Hrozí-li nesplnění termínu odevzdání práce, je třeba:

- A. ___ hledat vysvětlení,
- B. ___ udělat dusno a pohrozit postihem,
- C. ___ poradit se s pracovníky, jak úkol splnit,
- D. ___ povzbudit pracovníky.

3. Nejraději mám takového pracovníka, který:

- A. ___ nedělá zbytečné problémy,
- B. ___ plní svůj úkol a nemudruje,
- C. ___ dává k dispozici různé vlastní nápady,
- D. ___ udržuje na pracovišti pohodu a přátelskou atmosféru.

4. Když pracovník odmítne dělat nepříjemnou práci, je nejlepší:

- A. ___ udělat tu práci sám,
- B. ___ udělat s ním krátký proces – postihnout na penězích nebo vyhodit,
- C. ___ nechat si vysvětlit důvody,
- D. ___ nabídnout mu zvláštní odměnu.

5. Na výkon pracovníků má nejvyšší vliv

- A. ___ klid na pracovišti,
- B. ___ přísnost vedoucího,
- C. ___ možnost pracovníků podílet se na rozhodování,
- D. ___ dobré osobní vztahy.

6. Nejvíc mi vadí, když pracovníci:

¹¹⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 25–26.

- A. ____ mi komplikují život různými výmysly,
- B. ____ nestíhají práci,
- C. ____ u práce nepřemýšlejí,
- D. ____ vyvolávají konflikty.

7. Při novém a obtížném úkolu je třeba věnovat nejvíce pozornosti:

- A. ____ zachování chladné hlavy,
- B. ____ důkladnému naplánování práce,
- C. ____ přípravě a motivaci pracovníků,
- D. ____ vytvoření příznivé atmosféry.

8. Když pracovník na svou práci jasně nestačí, je třeba:

- A. ____ nedělat paniku a počkat, až se to naučí,
- B. ____ vyměnit ho,
- C. ____ osobně ho naučit to, co má umět,
- D. ____ pomoci mu s prací.

9. Ke zpoždění termínů dochází především kvůli:

- A. ____ objektivním příčinám, které lze těžko ovlivnit,
- B. ____ osobní nekázně pracovníků,
- C. ____ špatné komunikaci mezi vedoucími,
- D. ____ velké náročnosti úkolů.

Nyní sečtete počet bodů pro A., B., C. a D. Tam, kde máte nejvíce bodů, je váš dominantní styl vedení, to, co je na druhém místě, znamená záložní styl. Přitom:

- A = volný průběh,
- B = plantážník,
- C = týmový vedoucí,
- D = vedoucí spolku zahrádkářů.

Příloha 3: Dotazník spokojenosti členů Mládeže Hošťálková¹¹⁵

DOTAZNÍK

Milí členové Mládeže,

Chci Vás poprosit o pomoc při zpracování mé bakalářské práce vyplněním tohoto dotazníku, který se týká analýzy způsobu vedení Mládeže Hošťálková. Vaše odpovědi budou zcela anonymní. Dotazník by měl zjistit Vaši spokojenost s aktuálním stylem vedení Mládeže a odhalit silné a slabé stránky v jejím vedení. Vámi vyplněný dotazník bude velkým přínosem pro mou bakalářskou práci a jeho výsledky poslouží jako podklad pro návrhy a doporučení na zlepšení vedení Mládeže.

Prosím o pravdivé vyplnění následujících otázek.

V každé otázce **vyberte pouze jednu odpověď**, která vyjadřuje Váš názor. V případě potřeby Vaši odpověď upřesněte a rozveďte na přichystanou linku.

Předem Vám děkuji za vyplnění,
Magdaléna Koňářová

1. Jakého jsi pohlaví?
 - a. Muž
 - b. Žena

2. Jaký je tvůj věk?
 - a. 13 – 15 let
 - b. 16 – 18 let
 - c. 19 – 22 let
 - d. 23 let a víc

3. Jak dlouho jsi součástí skupiny Mládež Hošťálková?
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1 - 2 roky
 - c. 3 - 4 roky
 - d. Více jak 5 let

4. Jak často chodíš na setkání Mládeže? (průměrně)
 - a. Pravidelně každý týden
 - b. Třikrát za měsíc
 - c. Dvakrát za měsíc
 - d. Jednou za měsíc

¹¹⁵ Vytvořeno autorkou

5. Jak hodnotíš vztahy s ostatními členy?

- a. Přátelské
- b. Vstřícné
- c. Formální
- d. Napjaté

Pokud nejsi spokojen(a) se vztahy v Mládeži, napiš prosím, v čem konkrétně:

.....

6. Máš možnost rozvíjet v Mládeži své schopnosti a vykonávat, co tě baví?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Vůbec ne

Pokud jsi odpověděl(a) „spíše ne“ nebo „vůbec ne“, napiš prosím, ve které oblasti ti tato možnost chybí:

.....

7. Sdělují vedoucí jasně, jaké jsou jejich požadavky při formulaci úkolu/práce?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Vůbec ne

V čem vidíš prostor pro zlepšení, aby pro tebe byly požadavky vedoucích srozumitelnější?

.....

8. Chválí tě vedoucí v případě dobře vykonané práce?

- a. Ano
- b. Občas
- c. Ne

9. Dostáváš od vedoucích rady, v čem se můžeš zlepšit nebo co můžeš udělat příště jinak?

- a. Často
- b. Občas
- c. Ne

10. Máš možnost vyjádřit se ke způsobu vedení Mládeže a k plánovanému programu?

- a. Ano, můj názor je pro vedoucí velmi důležitý
- b. Spíše ano, vedoucí se mým názorem zabývají
- c. Spíše ne, vedoucí se rozhodnou podle sebe
- d. Ne, vše je vždy striktně dáno

Jsi s tímto stavem spokojen(a)? Pokud ne, jak by ti to vyhovovalo?

.....

11. Máš dostatek informací týkajících se plánovaných aktivit a programu?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Vůbec ne

Pokud jsi odpověděl(a) „spíše ne“ nebo „vůbec ne“, jaké informace bys rád(a) věděl(a)?

.....

12. Vyhovuje ti způsob poskytování informací o programu (e-mail, Facebook, oznámení)?

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

Pokud jsi odpověděl(a) „spíše ne“ nebo „vůbec ne“, jaký způsob by ti vyhovoval?

.....

13. Víš, jaký cíl/cíle stanovili vedoucí pro směřování Mládeže?

- a. Ano
- b. Ne

14. Jsou vedoucí připraveni, pokud mají něco na starost?

- a. Ano, vždy
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

15. Jsi spokojen(a) se stylem, jakým vedoucí Mládež vedou?

- a. Jsem spokojen(a)
- b. Jsem spíše spokojen(a)

- c. Jsem spíše nespokojen(a)
- d. Jsem nespokojen(a)

V případě nespokojenosti uveď prosím důvod:

.....

16. Jak hodnotíš spolupráci s vedoucími?

- a. Velmi dobrá
- b. Vyhovující
- c. Problematická

Uveď prosím důvod Tvé odpovědi:

.....

17. Pomůžou ti vedoucí ochotně, pokud je požádáš o pomoc?

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

18. Jak bys celkově hodnotil(a) spokojenost v Mládeži?

- a. Jsem spokojen(a)
- b. Jsem spíše spokojen(a)
- c. Jsem spíše nespokojen(a)
- d. Jsem nespokojen(a)

19. Co by se podle tebe dalo zlepšit na vedení Mládeže?

.....