

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

360STUPŇOVÁ ZPĚTNÁ VAZBA  
V OBCHODNÍM TÝMU U  
SPOLEČNOSTI

360 DEGREE FEEDBACK IN THE SALES TEAM



Bakalářská diplomová práce

Autor: **Aneta Vetrová**

Vedoucí práce: **doc. PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.**

Olomouc

2024

Ráda bych vyjádřila upřímné poděkování svému vedoucímu práce doc. PhDr. Matúši Šuchovi, Ph.D. za jeho cenné rady, odbornou pomoc a rychlé reakce na mé dotazy během celého procesu psaní práce. Dále děkuji svým rodičům za podporu a možnost realizovat tento výzkum, stejně jako všem respondentům za jejich ochotu se zapojit. Velké díky patří mému příteli za neustálou podporu během celého studia.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „*360stupňová zpětná vazba v obchodním týmu u společnosti*“ vypracovala samostatně, pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 1. 4. 2024

Podpis .....

# OBSAH

Číslo	Kapitola	Strana
	<b>OBSAH</b> .....	<b>3</b>
	<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
	<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>Manažerské řízení</b> .....	<b>7</b>
1.1	Management .....	7
1.2	Obchodní tým .....	8
1.3	Manažer .....	9
1.3.1	Kompetence manažera .....	9
1.3.2	Role manažera .....	11
1.3.3	Funkce manažera .....	12
1.4	Styly řízení manažera .....	15
1.4.1	Styly řízení dle K. Lewina.....	15
1.4.2	Teorie X a Y .....	16
1.4.3	Styly řízení dle pracovníků z Ohijské a Michiganské univerzity.....	17
1.4.4	Kontingenční model vedení .....	17
1.4.5	Situační vedení .....	18
1.4.6	Emocionální inteligence vedení .....	19
1.4.7	Transformační a transakční styl vedení.....	20
1.4.8	Agilní vedení .....	21
1.4.9	Udržitelné a digitální vedení .....	21
<b>2</b>	<b>Pracovní výkon a výkonnost: současný pohled</b> .....	<b>23</b>
2.1	Klíčové ukazatel výkonu (KPI).....	24
2.2	Zpětná vazba.....	25
2.2.1	Proces přijímání zpětné vazby.....	26
2.2.2	Proces poskytování zpětné vazby.....	26
2.2.3	Chyby při podávání zpětné vazby .....	27
2.3	360° zpětná vazba.....	28
2.3.1	Proces 360° zpětné vazby.....	29
2.3.2	Výhody a hrozby 360° zpětné vazby.....	30
<b>3</b>	<b>Dopad stylu řízení manažera na pracovní výkon týmu</b> .....	<b>32</b>
	<b>VÝZKUMNÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>Výzkumné cíle a výzkumné otázky</b> .....	<b>36</b>
<b>5</b>	<b>Typ výzkumu a použité metody</b> .....	<b>38</b>
5.1	Metoda tvorby dat .....	38

5.2	Metoda analýzy dat.....	39
5.3	Reflexe výzkumníka.....	40
<b>6</b>	<b>Sběr dat a výzkumný soubor.....</b>	<b>41</b>
6.1	Výzkumný soubor .....	41
6.2	Etické hledisko a ochrana soukromí.....	42
<b>7</b>	<b>Výsledky.....</b>	<b>43</b>
7.1	Tematická analýza .....	43
7.1.1	Styl řízení společnosti .....	44
7.1.2	Lidské atributy manažera .....	45
7.1.3	Manažerův styl řízení obchodního týmu.....	47
7.1.4	Komunikace .....	50
7.1.5	Dopad manažera na výkon obchodního týmu.....	51
7.1.6	Doporučení pro změnu .....	52
7.2	Interpretace výsledků.....	54
<b>8</b>	<b>Diskuze .....</b>	<b>57</b>
<b>9</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>60</b>
<b>10</b>	<b>Souhrn .....</b>	<b>61</b>
	<b>LITERATURA.....</b>	<b>63</b>
	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>5</b>

# ÚVOD

V současné době, kdy se obchodní prostředí neustále vyvíjí a zvyšuje se konkurence, se efektivita a výkonnost obchodních týmů stává klíčovou pro úspěch každé společnosti. Jedním z hlavních faktorů, který významně ovlivňuje úspěšnost týmů, je styl řízení manažerů. Tato bakalářská práce se proto zaměřuje na dopad manažerského stylu řízení na pracovní výkon obchodního týmu ve vybrané společnosti prostřednictvím metody 360° zpětné vazby.

Metoda 360° zpětné vazby, která byla pro tento účel zvolena, umožňuje shromažďovat informace o výkonu a chování manažerů z různých perspektiv, včetně podřízených, kolegů, nadřízených a někdy i externích partnerů. Tato metoda poskytuje komplexní pohled na manažerské dovednosti a chování, což umožňuje identifikovat silné i slabé oblasti manažera. V rámci této práce byla 360° zpětná vazba využita jako hlavní nástroj pro hodnocení efektivitu manažerského stylu vedení a jeho dopadu na výkon obchodního týmu.

V teoretické části práce jsou nejprve představeny klíčové definice a koncepty týkající se managementu, obchodního týmu, stylů řízení a pracovního výkonu. Dále jsou rozebrány výhody a potenciální omezení metody 360° zpětné vazby. Praktická část se soustředí na aplikaci této metody ve vybrané společnosti, kde byly sbírána a analyzována data od různých respondentů za účelem identifikace trendů v manažerském řízení a jejich dopadu na výkon obchodního týmu, dále je zde zjišťováno, jak je na tyto trendy nahlíženo a jaké jsou doporučení pro změnu.

Tato práce má za cíl poskytnout hlubší porozumění tomu, jak různé přístupy řízení ovlivňují dynamiku obchodních týmů a jak lze efektivně využívat zpětnou vazbu ke zlepšení pracovního prostředí a výsledků.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 MANAŽERSKÉ ŘÍZENÍ

Úvod této práce vyžaduje definici některých klíčových pojmů, které jsou zásadní a často se opakují. V následujících odstavcích se pokusím objasnit termíny jako „management“, „manažer“ a vysvětlit, proč se zaměřuji na koncept obchodního týmu.

## 1.1 Management

Termín „management“ je převzatý z anglického jazyka a do češtiny jej lze přeložit jako řízení, správa, zvládání nebo organizace. Tento pojem může mít dva hlavní významy. Zaprvé, označuje **skupinu řídicích pracovníků**, kteří mají na starosti řízení firmy. Druhým významem je **konkrétní aktivita**, která tvoří náplň manažerské profese, a zahrnuje plánování, organizaci, kontrolu a motivaci pracovníků (Srpová & Řehoř, 2010).

Samotný pojem „management“ má mnoho definic a obecně je obtížné jej jednoznačně vymezit. Každá z těchto definic zachycuje pouze některé vlastnosti managementu, aniž by ho komplexně popisovala. Jindra (2008) klasifikuje definice managementu do tří hlavních skupin.

První skupina definic považuje management za **vedení lidí**, přičemž uvádí jako příklad definici H. Koontza a H. Weihricha (1993, citováno v Jindra, 2008, 4) „*Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.*“ Jinou definici, která podporuje tento pohled, předkládá Blažek (2014, 18): „*Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.*“

Druhá skupina definic, dle Jindry (2008), popisuje pojem „management“ jako **specifické funkce, které vykonávají vedoucí pracovníci**. Jako příklad Jindra (2008, 4) cituje definici K. Millera z roku 1988: „*Management jsou typické činnosti, které manažer*

*vykonává, jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.“*

Poslední skupina definic se zaměřuje na **předmět studia a jeho účel**. Příkladem je definice S. P. Robinsona (1989, citováno v Jindra, 2008), která říká, že management je disciplína, která se zabývá určováním strategií a metod, jež vedou k efektivnímu dosažení cílů organizace. Stejné dělení definic uvádí i Vodáček a Vodáčková (2013), kteří poslední skupinu označují jako definice dle účelu a používaných nástrojů.

Podle Tureckiové (2004) lze konstatovat, že management se stal plnohodnotnou profesí, která má jasně definovaný předmět a obsah. Lze jej studovat jako samostatný obor a pro jeho zvládnutí existují stanovené vzdělávací standardy.

## 1.2 Obchodní tým

Řada odborníků se zabývá pojmem „tým“. Podle definice Katzenbacha a Smitha (1993, citováno v Brooks, 2003, 74), je tým *„určitý počet lidí s komplementárními dovednostmi, kteří slouží stejnému účelu, směřují ke stejnému výkonnostnímu cíli a mají stejný přístup, přičemž sdílí vzájemnou zodpovědnost.“* Pojem „skupina“ je často zaměňován s pojmem „tým“. Narozdíl od týmu skupina nemusí směřovat ke stejnému cíli a může být vytvořena pouze náhodně.

Plamínek (2008) identifikuje šest klíčových prvků úspěšného týmu, kterými jsou: (1) sdílené cíle pro dosažení stanoveného účelu, (2) kvalitní komunikace mezi členy, (3) sdílené cesty (hodnoty a pravidla týmu), (4) rozdělení rolí, (5) kvalitní vztahy mezi členy a (6) možnost pracovního i osobního rozvoje. Těmito prvky se autor snaží ilustrovat, jak mohou aspekty jako společné cíle, efektivní komunikace a vzájemná důvěra přispět k úspěšnému fungování týmu. Podle Plamínka (2008) tato analýza poskytuje cenné poznatky pro vytváření optimální týmové dynamiky v různých pracovních prostředích.

Plamínek a Fišer (2005) identifikují role **lídra, manažera a vykonavatele** v obchodním týmu. V jejich dělení je lídr přímo nadřízený manažerovi, který následně zajišťuje prostřednictvím vykonavatelů dosažení stanovených cílů, jež byly definovány lídrem. Stejné vnímání pracovních pozic uvádí i Pilařová (2016), která říká, že manažer má odpovědnost za dosažení strategických cílů organizace, a to prostřednictvím koordinace, řízení a motivace svých podřízených zaměstnanců. Manažer je podle této autorky klíčovým prostředníkem mezi vyšším vedením a týmem, který pracuje na každodenních úkolech. Jeho



úlohou je zajistit, aby zaměstnanci rozuměli strategickým cílům, měli potřebné zdroje k jejich dosažení a aby byli schopni efektivně spolupracovat směrem k těmto cílům. Současně je na manažerovi, aby monitoroval pokrok, řešil případné problémy a přizpůsoboval strategii, aby organizace dosáhla svých dlouhodobých cílů.

Owen (2006) naopak poukazuje na to, že leadership nemusí nutně souviset s vykonáváním vrcholových pozic ve společnosti. Právě naopak, tvrdí, že lidi s vůdcovskými schopnostmi můžeme nalézt na všech úrovních organizačního vedení. Pro toho, kdo zaujímá pozici lídra, je však klíčové mít své následovníky, protože lze argumentovat tím, že bez existujících následovníků nemůže existovat ani skutečný lídr.

## **1.3 Manažer**

Pojem „manažer“ je v současné době často přezírán a nese mnoho různých podob a definic. Jeho užívání se poprvé rozšířilo v anglosaských zemích a zahrnovalo všechny osoby, které byly zodpovědné za chod organizace nebo služby. Historicky bylo běžné spojovat rozhodování v podniku s vlastnictvím firmy, ale nyní se trend ubírá směrem k oddělení správy společnosti od vlastnictví. V menších a středních firmách často vlastník zastává zároveň i roli nejvyššího manažera (Folwarczná, 2008).

Lojda (2011) definuje manažera jako osobu, která aktivně participuje na řízení firmy a nese nejvyšší odpovědnost za procesy plánování, organizace, řízení a kontroly.

Folwarczná (2008) rozvíjí koncept, že existují různé typy a skupiny manažerů, jejichž odpovědnost je definována v rámci konkrétních úkolů, oddělení nebo úrovně v organizaci. Důležitější než samotné označení funkce či pozice je pochopení skutečného obsahu práce dané osoby. Je klíčové zaměřit se na konkrétní činnosti, které tito manažeři vykonávají, bez ohledu na název jejich role v hierarchii organizace.

### **1.3.1 Kompetence manažera**

Základní předpoklad pro dobrého manažera je zacílení jeho myšlení na budoucnost. Manažer by měl mimo jiné být dobrý vizionář, snadno a aktivně přijímat změny, ovládat manažerské techniky a další praktické dovednosti z různých oblastí (Lojda, 2011).

Dle Khelerové (2010) by měl úspěšný manažer směřovat k dokonalosti ve všem, co podniká. Jeho energie a vášeň pro vítězství se následně šíří do okolí a motivuje jeho tým

k dosahování vynikajících výsledků. Rovněž je klíčové, aby manažer byl vyváženou osobností s pozitivním přístupem. Zásadní roli hraje i jeho životní styl, radost ze života a odhodlání plně se věnovat každé činnosti.

Popis manažerských kompetencí se vyskytuje v literatuře u různých autorů. Lojda (2011, 21) uvádí výčet klíčových manažerských kompetencí, které se v literatuře vyskytují nejčastěji:

- pracovní a osobní kompetence (sebedůvěra, sebehodnocení, schopnost se uplatnit, schopnost správně vyhodnocovat okolí),
- sociální kompetence (schopnost se zařadit do práce v libovolném prostředí a prosadit se),
- pozitivní uvažování (nezdary a překážky jsou vnímány jako výzvy, a nikoliv jako bariéry dalšího postupu),
- proaktivita (schopnost předem vyhledávat řešení),
- vysoká míra osobních aspirací,
- sebekontrola (ovládání reakcí na vnější podněty a vnitřní disciplína),
- ochota k usilovné práci,
- etika v chování (soulad mezi deklarovanými cíli a osobním chováním),
- vnímání estetiky jako součásti světa,
- kreativita,
- tolerance a chápání potřeb jiných,
- smysl pro humor,
- stálý osobní růst jako přirozená potřeba,
- rozhodovací dovednosti,
- schopnost vést ostatní, vlastnosti leadershipu (vůdce),
- integrita osobnosti (vím, odkud jsem, kam jdu, vím, proč věci dělám),
- představitivost (dokázat modelovat a predikovat budoucí stavy, vizionářství),
- analytické schopnosti s následným syntetizujícím výstupem,
- schopnosti rozpoznat výhodné příležitosti,
- ochota řešit nepříznivé situace,
- bezproblémové se přizpůsobování novým věcem a změnám ve vnímání světa a
- mít odvalu k blamáži a schopnost nést riziko.

### 1.3.2 Role manažera

Henry Mintzberg, kanadský profesor managementu, již v roce 1973 identifikoval deset základních rolí manažera, které rozdělil do tří hlavních okruhů.

Prvním okruhem jsou **interpersonální role**. Tyto role dle Mintzberga (1989) vyplývají z pravomocí a odpovědností manažera za komunikaci s partnery uvnitř i mimo organizaci. Autor této teorie uvádí tři klíčové interpersonální role, které jsou nezbytné pro efektivní vedení. První z nich autor přímo nazývá **rolí loutky**, kde manažer vykonává funkce s určitou mírou slavnostního charakteru, jako je například situace, kdy vedoucí prodeje pozve důležitého klienta na oběd. Tato role ilustruje, jak manažerův osobní kontakt s lidmi může mít významný dopad na obchodní vztahy a vnímání organizace. Druhou zásadní interpersonální rolí je **vůdčí role**. Manažer je přímo odpovědný za zaměstnance v jeho týmu. Jeho schopnost efektivně vést, motivovat a inspirovat svůj tým je nezbytná pro dosahování cílů organizace. Poslední interpersonální role je tzv. **propojovací role**, která zapojuje manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami jak v rámci vlastní jednotky, tak i mimo hranice organizace.

**Informační role** jsou druhou nad oblastí Mintzbergova dělení manažerských rolí. Autorovy studie ukazují, že manažer zpravidla ví daleko více informací než jeho podřízení a s tím i souvisí tři následující role. První z nich je role **monitorujícího příjemce informací**. Manažer aktivně shromažďuje a vyhodnocuje informace, ať už z interních nebo externích zdrojů. Informace mohou být oficiální, často bývají však neoficiální formou pomocí drbů a spekulací. Pro manažera je monitorování informací důležité, aby měl přehled o dění v organizaci a jejím okolí. Většinu získaných informací manažer následně sdílí a tím se dostávají do **role šířitele informací**. Manažer přenáší informace z vnějšího prostředí směrem do organizace a rovněž z vnitřního prostředí ke svým podřízeným. V **rolí mluvčího** manažer předává informace lidem mimo svůj tým, což zahrnuje nadřízené, vedení a veřejnost, včetně dodavatelů a zákazníků (Cejthamr & Dědina, 2010).

**Rozhodovací role** jsou nejvíce viditelným projevem manažerovy cílevědomé práce k dosažení cílů organizace. Zahrnují podnikatelskou roli, řešení problémů, alokaci zdrojů a vyjednávače (Mintzberg, 1989). V roli podnikatele může manažer iniciovat a plánovat výrazné změny ve prospěch organizace. Manažer může odpovědnost delegovat na podřízené, nebo se sám ujmout hlavní role při hledání změny směrem k lepšímu. S touto rolí souvisí i role napravovatele poruch, kde manažer musí flexibilně reagovat

na nepředvídatelné situace a přijímat opatření k jejich řešení. V roli alokaci zdrojů užívá manažer své autority k rozdělování zdrojů jako jsou finanční prostředky, čas, zaměstnanci či zásoby. Manažer má klíčovou roli v rozhodování o organizaci práce, přičemž vykonává kontrolu tím, že schvaluje klíčová rozhodnutí dříve, než jsou prakticky provedena. Poslední roli tvoří role jednatele, která se uplatňuje při jednáních s jednotlivci nebo organizacemi, například při podepisování nových smluv. Role jednatele se opírá o autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost za rozdělování zdrojů (Cejthamr & Dědina, 2010). Tyto tři manažerské role znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1: Manažerské role dle H. Mintzberga



Zdroj: vlastní zpracování

### 1.3.3 Funkce manažera

Manažer je klíčovou osobou v organizaci, zodpovědnou za efektivitu a výsledky určité sekce či celé firmy. Jeho hlavním úkolem je zajistit, aby jeho tým pracoval efektivně a dosahoval stanovených cílů (Armstrong & Stephens, 2008). Toto zahrnuje nejen rozdělení úkolů a dohled nad jejich plněním, ale také motivaci zaměstnanců a podporu jejich profesního růstu. Podle těchto autorů manažer musí také průběžně hodnotit výkon svého oddělení a přizpůsobovat strategie a pracovní postupy, aby zajistil co nejlepší výsledky.

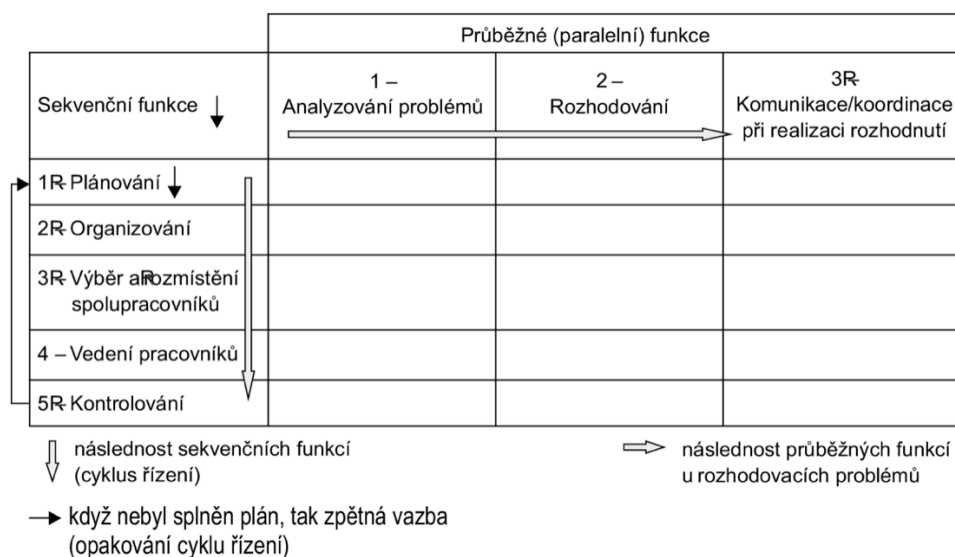
První, kdo systematicky popsal manažerské funkce, byl **Henri Fayol**. Ten rozdělil tyto funkce do pěti základních oblastí: (1) předvídání (plánování), (2) organizování, (3) příkazování, (4) koordinace a (5) kontrola. Existuje několik alternativních přístupů, které navazují na původní koncept průkopníka manažerských funkcí. Mezi nejvýznamnější autory patří **L. Gulick** a **L. Urwick** a jejich dělení manažerských funkcí na: (1) plánování, (2) organizování, (3) rozmísťování, (4) řízení, (5) koordinace, (6) vykazování a (7) rozpočtování. Dalším významným je koncept **H. Wehricha** a **H. Koontza**, ti

přepočovali manažerské funkce na (1) plánování, (2) organizování, (3) personalistiku, (4) vedení lidí a (5) kontrolu. Příkladem českých autorů, kteří se zabývají manažerskými funkcemi, jsou **L. Vodáček a O. Vodáčková**, a dále **J. Veber**. Tito autoři přinášejí odborný pohled na problematiku manažerských funkcí s ohledem na specifika českého prostředí („Manažerské funkce / činnosti“, 2016).

Manažerské funkce lze dále kategorizovat do dvou typů: (1) sekvenčních a (2) průběžných (paralelních) funkcí (Martinovičová et al., 2014). V zahraničních konceptech se autoři zaměřují především na **sekvenční manažerské funkce**, které logicky následují jedna za druhou (Mládková & Jedinák, 2009). Naopak v konceptech českých autorů nalezneme dvojí rozčlenění manažerských funkcí – jak již původní sekvenční, tak i **průběžné (paralelní) manažerské funkce**. Tyto průběžné funkce se realizují současně s vykonáváním každé sekvenční manažerské funkce, čímž se podporuje komplexní a integrovaný přístup k řízení (Martinovičová et al., 2014).

K lepšímu porozumění uvádím následující schéma (obrázek 2), které je totožné s konceptem L. Vodáčka a O. Vodáčkové.

Obrázek 2: Klasifikace manažerských funkcí



Zdroj: Martinovičová et al., 2014, 404-405

**Plánování** představuje proces rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce. Cílem je zajistit potřebnost zdrojů pro následnou realizaci akce a efektivní rozvržení práce směrem k dosažení stanoveného konečného výsledku s jasně definovanými prioritami. Primárním cílem plánování je umožnit manažerům dosáhnout stanoveného cíle včas a s optimálním

využitím dostupných zdrojů, minimalizující tak zbytečné náklady (Armstrong & Stephens, 2008).

**Organizování** je proces, který se zabývá efektivním rozdělením odpovědností a pracovních úkolů mezi členy organizace. Jeho cílem je zajištění, aby jednotliví členové měli jasné povinnosti a role, které jsou klíčové pro dosažení stanovených cílů a plánů organizace. Součástí tohoto procesu je také vytváření hierarchie, což zahrnuje jasnou strukturu podřízenosti a nadřazenosti, aby bylo jasné, kdo má odpovědnost za řízení a dohled nad konkrétními částmi práce nebo projektu (Martinovičová et al., 2014).

**Výběr a rozmístění pracovníků** – zaměřuje se především na identifikaci potřebných profesních a kvalifikačních požadavků. Zahrnuje také plánování nasazení dostupných pracovníků, nábor, výběr, rozmisťování, hodnocení a rozvoj uchazečů i stávajících zaměstnanců. Cílem je zajistit efektivní plnění plánovaných úkolů a optimální využití pracovních sil v organizaci (Martinovičová et al., 2014).

**Vedení pracovníků** – zahrnuje aktivní směřování a motivaci jednotlivců i týmů tak, aby účinně plnili plánované i neplánované úkoly. Cílem je zajistit, aby pracovníci přispívali všestranně k dosahování cílů celého podniku. Význam efektivního vedení lidí je klíčový pro celkový úspěch podniku (Martinovičová et al., 2014).

**Kontrolování** – zahrnuje procesy, kde měříme a hodnotíme dosažené výsledky ve srovnání s cíli, plány a normami. Následně je prováděna korekce činností s cílem zajistit, že výsledky budou odpovídat plánům a že plán je dostatečně přizpůsobený pro úspěch v dynamickém podnikatelském prostředí (Martinovičová et al., 2014).

Dále uvedu průběžné manažerské funkce, které by měly být prováděny při každé sekvenční manažerské funkci. První z nich je **analýza problému**, jejíž cílem je definování samotného problému, identifikace jeho příčin, klíčových aspektů a faktorů. Problém je následně rozčleněn na menší části s přidělením priorit a určením naléhavosti, což slouží k lepšímu porozumění a řešení problémových oblastí. Po důsledné analýze přichází **rozhodovací fáze**, která slouží ke strukturování a určení optimálního řešení problému. Poslední fází je **komunikace**, ta hraje klíčovou roli v realizaci rozhodnutí a zahrnuje koordinaci a implementaci stanovených opatření (Martinovičová et al., 2014).

## 1.4 Styly řízení manažera

Khelerová (2010, 46) cituje definici P. B. Malone, podle něj je „*vedení = přimět lidi, aby dělali věci rádi*“. Podle Khelerové má manažer několik možností, jak naplnit první část této definice, tedy „přimět lidi, aby dělali“. K dosažení tohoto cíle může využít různé metody, jako jsou tresty, hrozby nebo uplatňování moci. Avšak k naplnění druhé části definice potřebuje manažer přistupovat s diplomacií a využívat kouzlo své osobnosti.

V oblasti vedení neexistuje univerzálně nejlepší styl, jelikož zde hraje roli mnoho proměnných. Khelerová (2010) uvádí, že je důležité, aby manažer volil styl vedení, který rezonuje s jeho vlastní osobností. Pouze tak může dosáhnout autenticity ve vedení. Pokud by byl nucen používat styl, který mu není vlastní, pravděpodobně by to nebylo efektivní a jeho tým by to poznal. To však neznamená, že manažer setrvává výhradně v jednom stylu vedení po celou dobu svého působení. Právě naopak, některé situace přímo vyžadují aplikaci konkrétního stylu vedení (Veber, 2009).

Z pohledu historie lze rozčlenit styly řízení do několika klíčových etap. Na počátku 20. století byla věnována pozornost **teorii rysů**, která předpokládala, že kvalita řízení jednotlivců odráží kvalitu manažera. Tato teorie se zaměřila na identifikaci charakteristik úspěšného manažera, jako jsou dominance, sebejistota, emocionální kontrola atd. Tento přístup tvrdil, že kvalitní manažer se rodí s danými vlastnostmi. V 40. letech vystoupila do popředí **teorie správného stylu**, která rozděluje chování manažera na špatné a správné. Tyto teorie zdůrazňovaly, že úspěšný manažer se může naučit správným způsobem vedení lidí. O dvacet let později přichází **kontingenční přístup**, který argumentuje, že neexistuje univerzální styl řízení a je nutné přizpůsobit se konkrétní situaci. Hlavním úkolem manažera je rozpoznat dané situace a vhodně uplatnit příslušný styl řízení. V osmdesátých letech 20. století se objevují **nové přístupy**, které kromě racionálního přístupu k řízení kladou důraz i na emocionální aspekty, charisma a osobnost manažera. Tyto přístupy jsou společně označovány jako „nové přístupy“ (Pilařová, 2016).

### 1.4.1 Styly řízení dle K. Lewina

V roce 1939 provedla skupina výzkumníků pod vedením psychologa Kurta Lewina průkopnickou studii zaměřenou na identifikaci různých stylů vedení. Přestože další výzkumy

identifikovaly více specifických typů vedení, tato raná studie byla velmi vlivná a stanovila tři hlavní styly vedení (Cherry, 2023).

- **Autokratický (autoritářský) styl vedení** – manažeři (lídři) stanovují konkrétní očekávání týkající se toho, co, kdy a jak má být provedeno. Hierarchie mezi vůdcem a následovníky je výrazná, a rozhodování autokratických vůdců probíhá převážně samostatně, s minimálním nebo žádným přispěním ze strany skupiny. Tento styl vedení má největší význam tehdy, kdy je málo času na skupinové rozhodování nebo je vedoucí nejznalejší člen skupiny.
- **Participativní (demokratické) vedení** – manažer (lídr) úkoly i postupy práce rozděluje, ale podřízení se aktivně zapojují a ctí názory ostatních členů. Tím povzbuzují účast členů skupiny a podporují jejich motivaci a kreativitu. Členové skupiny nejsou tak produktivní jako členové autokratického vedení, ale jejich příspěvky jsou mnohem kvalitnější.
- **Delegativní (laissez-faire) vedení** – vedoucí poskytují skupině minimální či žádné vedení a nechávají rozhodování na jejich členech. Tento přístup může být účinný v situacích s vysoce kvalifikovanými členy, ale často vede k nejasným rolím a nedostatečné motivaci (Cherry, 2023).

## 1.4.2 Teorie X a Y

Douglas McGregor, působící na Harvardu, MIT a Antioch College, se proslavil svou knihou „The Human Side of Enterprise“ z roku 1960, ve které představil teorie X a Y, poskytující dva protikladné pohledy na motivaci a řízení lidí v pracovním prostředí (McGregor, 1960).

**Teorie X** vychází z přesvědčení, že průměrný jedinec má vrozenou tendenci se práci vyhýbat a bude tak činit, kdykoli je to možné. Tato teorie dále předpokládá, že pro dosažení firemních cílů je nutné zaměstnance neustále motivovat, řídit a kontrolovat pomocí vnějších stimulů, včetně hrozeb trestů. Podle teorie X průměrný člověk preferuje být veden, vyhýbá se přebírání zodpovědnosti, má omezené ambice a jeho hlavním cílem je zajištění osobní bezpečnosti (McGregor, 1960).

Na opačném konci spektra stojí **teorie Y**, která se opírá o předpoklad, že fyzické a mentální úsilí při práci může být pro člověka stejně přirozené jako hra či odpočinek. Tato teorie předkládá, že za určitých podmínek může práce poskytovat uspokojení a nemusí být



vnímána negativně. Teorie Y naznačuje, že pokud jsou lidé správně motivováni a jejich práce je spojena s uspokojením zásadních potřeb, jako je potřeba úspěchu, uznání, seberealizace a rozvoje, jsou schopni přijmout odpovědnost, projevit iniciativu a směřovat ke společným cílům s vysokou mírou angažovanosti a sebeřízení (McGregor, 1960).

### 1.4.3 Styly řízení dle pracovníků z Ohijské a Michiganské univerzity

Mezi 40. a 50. lety 20. století byly provedeny dva výzkumy, které přispěly k hlubšímu porozumění přístupu vedení lidí a jejímu vlivu na výkon zaměstnanců. První z těchto teorií, prováděna na Ohijské univerzitě výzkumníky Fleismanem a Harrisem, nazývána teorie úcty a struktury identifikuje dvě klíčové dimenze v chování manažera (Mikuláščík, 2015):

- **Úcta k zaměstnancům** – orientace na vztahy, důraz je kladen na vzájemnou důvěru a respekt.
- **Vytváření struktury** – chování, které je zaměřené na naplnění cílů organizace.

Tyto dvě dimenze jsou nezávislé na sobě, což umožnilo autorům vytvořit model chování se čtyřmi alternativami: (1) vysoká úcta – vysoká struktura, (2) vysoká úcta – nízká struktura, (3) nízká úcta – vysoká struktura a (4) nízká úcta – nízká struktura. Za nejlepší alternativu považují první z nich.

Druhý výzkum, nezávisle na tom přechozím, byl proveden Kreitnerem a Kinickim, na Michiganské univerzitě. Tito výzkumníci vytvořili podobnou teorii jako Fleisman a Harris. Dimenze pak označili jako orientaci na pracovníky a orientaci na práci (Mikuláščík, 2015).

### 1.4.4 Kontingenční model vedení

Kontingenční teorie vedení Freda Fiedlera, představená v 60. letech 20. století, je jedním z klíčových konceptů v oblasti managementu a leadershipu. Hlavní myšlenka Fiedlerova konceptu je, že výkon týmu závisí na shodě mezi stylem vedení manažera a konkrétní situací, ve které se vedení uplatňuje. Tento model rozlišuje dva styly vedení (Mikuláščík, 2015):

- **Úkolově orientovaný styl** – zaměřený na výkon a dosažení konkrétních cílů a úkolů. Lídr, který upřednostňuje tento styl, klade důraz na organizaci práce, jasné stanovení rolí a úkolů a vysokou produktivitu.
- **Vztahově orientovaný styl** – soustředící se na vytváření dobrých vztahů mezi členy týmu, podporu a osobní rozvoj podřízených. Lídr, který preferuje tento styl, se snaží o vytvoření příznivé pracovní atmosféry a dobré mezilidské vztahy.

Fiedlerův model dále uvádí, že efektivita vedení je určena třemi klíčovými faktory (Mikuláščík, 2015):

- **Vztah mezi manažerem a členy týmu** – jedná se o míru důvěry, respektu a podpory, kterou má manažer od svého týmu.
- **Struktura úkolu** – jak jasné jsou definovány úkoly a cíle a jak jednoduše lze měřit jejich plnění.
- **Poziční moc** – míra, do jaké má lídr moc přiřazovat úkoly a ovlivňovat odměny a tresty.

Podle Fiedlera (1976, citováno v Mikuláščík, 2015) není žádný styl vedení lepší nebo horší. Dobrý lídr by měl umět svůj styl vedení přizpůsobit dané situaci. Úkolově orientovaný styl vedení je efektivní spíše v extrémních situacích a vztahově orientovaný styl vedení v běžných, nevyhraněných situacích.

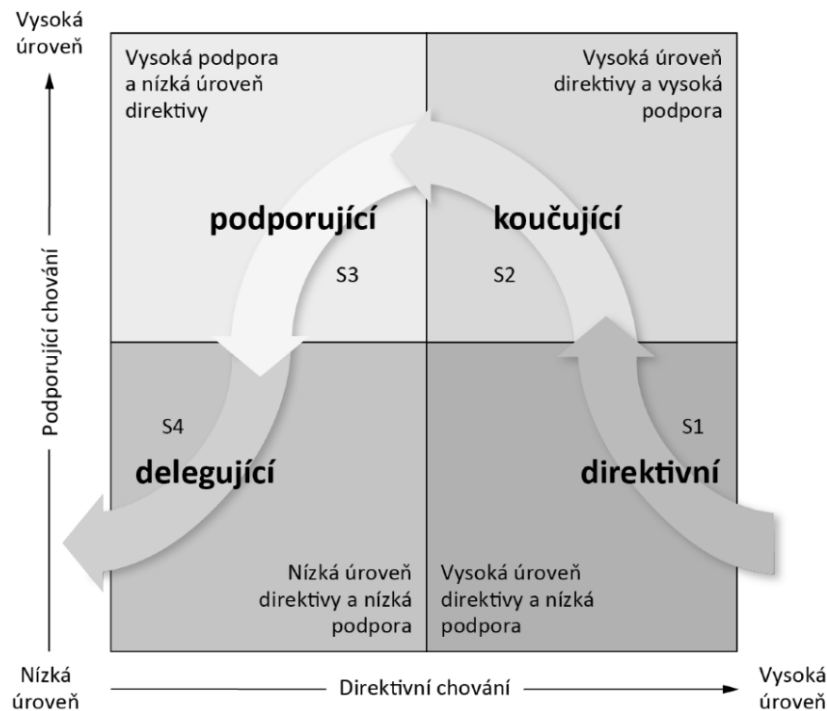
### 1.4.5 Situační vedení

V roce 1977 Hersey a Blanchard představili teorii **situačního vedení**, která zdůrazňuje, že není jediný optimální styl vedení, ale mění se v závislosti na konkrétní pracovní situaci, podmínkách, rozhodovacích okolnostech a úrovni vyspělosti jednotlivých pracovníků. Podle této teorie by manažer měl flexibilně volit mezi čtyřmi různými styly vedení v závislosti na úrovni vyspělosti lidí, které v daném okamžiku řídí (Janišová & Křivánek, 2013). Obrázek 3 ilustruje styly řízení podle situačního vedení.

- **Direktivní styl (S1)** – manažer zadává úkoly, kontroluje výkon podřízených a podává jim zpětnou vazbu.
- **Koučující styl (S2)** – manažer vysvětluje důvody, poskytuje návrhy, oceňuje správné chování a vede podřízené ke splnění úkolů.

- **Podporující styl (S3)** – manažer naslouchá, motivuje, opravuje a vysvětluje, jinak manažer a jeho podřízení rozhodují společně.
- **Delegující styl (S4)** – podřízení jednají samostatně, manažer pouze zajišťuje podmínky a prostředky potřebné ke splnění cíli.

Obrázek 3: Čtyři styly řízení podle situačního managementu Herseye a Blancharda



Zdroj: Janišová & Křivánek, 2013, 989–992

### 1.4.6 Emocionální inteligence vedení

V roce 1995 napsal Daniel Goleman knihu „Emoční inteligence“, díky které se emoční inteligence (dále jen EI) stala důležitým konceptem ve studiu leadershipu a manažerských stylů. Goleman v ní popisuje EI jako schopnost jednotlivce rozpoznávat, pochopit, ovládat a uplatňovat emoce produktivním způsobem, jak ve vztahu k sobě, tak k ostatním (Goleman, 1995). Golemanova práce zdůrazňuje, že EI je nezbytná pro efektivní leadership, protože poskytuje základ pro klíčové manažerské dovednosti, jako je komunikace, řešení konfliktů a týmová práce.

V kontextu manažerského stylu a výkonu obchodního týmu, Goleman (1995) říká, že manažeři s vysokou mírou EI mají tendenci být úspěšnější ve vytváření pozitivního a podporujícího pracovního prostředí. Tato schopnost nejen zvyšuje motivaci

a angažovanost zaměstnanců, ale také má přímý dopad na celkový výkon týmu. Goleman identifikuje pět klíčových oblastí EI, které jsou zásadní pro efektivní leadership: (1) sebeuvědomění, (2) sebereflexe, (3) sociální dovednosti, (4) empatie a (5) motivace. Tyto komponenty umožňují manažerům lépe porozumět a reagovat na dynamiku týmu a individuální potřeby členů týmu, což vede k lepším výsledkům a vyšší produktivitě (Goleman, 2000).

Mnoho výzkumů podporuje myšlenku, že emocionální inteligence hraje klíčovou roli ve stylu vedení manažerů a efektivitě obchodních týmů. Tyto studie zdůrazňují, že manažeři s vyvinutou EI dokážou lépe zvládat výzvy spojené s řízením týmů, umějí využívat emocionálních procesů pro posílení spolupráce v týmu a úspěšně dosahovat firemních cílů (Bar-On, 2006; Goleman et. al., 2013).

#### **1.4.7 Transformační a transakční styl vedení**

Transakční a transformační styly vedení představují dva rozdílné přístupy k řízení a motivaci týmů, které byly podrobně zkoumány a popsány Bernardem M. Bassem. Tyto styly vycházejí z předchozích prací Jamese MacGregora Burnse a rozšiřují původní koncepty vedení.

**Transakční vedení** je podle Basse a Avolia (1994) založeno na principu výměny mezi lídrem a podřízenými, kde je výkon odměňován a neúspěch může být potrestán. Tento styl se soustředí na krátkodobé cíle a denní operace, kde jsou jasná očekávání a definované odměny za jejich splnění. Transakční lídři často používají systém odměn a trestů k dosažení požadovaných výsledků a k udržení kontroly nad týmem.

**Transformační vedení** jde nad rámec běžných transakcí tím, že se snaží inspirovat a motivovat zaměstnance k dosažení výjimečných výsledků, často přesahujících jejich původní osobní očekávání. Transformační lídři se zaměřují na rozvoj a transformaci svých týmů prostřednictvím vize, inspirace a intelektuální stimulace (Bass & Avolio, 1994).

Bass (n.d., citováno v Bass & Avolio, 1994) identifikoval čtyři klíčové komponenty transformačního vedení: (1) charisma nebo ideální vliv (lídr slouží jako vzor pro své podřízené), (2) inspirativní motivace (lídr poskytuje jasnou vizi a směr), (3) intelektuální stimulace (lídr povzbuzuje inovativním myšlením a povzbuzuje podřízené k hledání řešení problémů) a (4) individualizovaná péče (lídr vnímá a reaguje na individuální potřeby a rozvoj každého zaměstnance).

### 1.4.8 Agilní vedení

Agilní styl vedení představuje dynamický přístup, jenž vznikl v kontextu vývoje softwaru a postupem času našel uplatnění i v širším spektru oblastí, včetně obchodního managementu a projektového řízení. Tento přístup je založen na adaptabilitě, flexibilitě a důrazu na týmovou spolupráci, což umožňuje organizacím rychle reagovat na neustále se měnící tržní podmínky (Highsmith, 2020).

Na rozdíl od tradičních hierarchických modelů vedení, které jsou často nepružné a méně citlivé na změny, agilní vedení podporuje otevřenou komunikaci a aktivní zapojení členů týmu do rozhodovacích procesů. Tímto způsobem se posiluje nejen spolupráce a soudržnost týmu, ale také se zvyšuje celková efektivnost a schopnost týmu dosahovat stanovených cílů (Highsmith, 2020).

Pro úspěšnou aplikaci agilního vedení je klíčový rozvoj dovedností v oblastech jako efektivní komunikace, delegace úkolů a podpora týmové spolupráce. Agilní lídři by měli být schopni jasně definovat cíle, zatímco poskytují týmu prostor pro samostatné myšlení a přístupy k řešení problémů. Highsmith (2002) zdůrazňuje význam kultivace kultury otevřenosti, transparentnosti a kontinuálního zlepšování, což jsou klíčové aspekty agilního vedení, umožňující týmům efektivně reagovat na nové výzvy. Tento přístup se vyznačuje iterativním a inkrementálním procesem, kde se práce rozděluje na malé části a průběžně se hodnotí a přizpůsobuje podle aktuálních potřeb a požadavků.

### 1.4.9 Udržitelné a digitální vedení

**Udržitelné vedení** je přístup, který se zaměřuje na integraci ekonomických výhod, sociální odpovědnosti a ochrany životního prostředí s cílem vytvářet dlouhodobou hodnotu pro všechny zúčastněné strany. Tento styl vedení překračuje tradiční přístupy a zdůrazňuje vyvážený rozvoj ekonomiky, společnosti a životního prostředí, a je tak klíčový pro podporu udržitelného růstu podniků. Udržitelné vedení rovněž podporuje podniky v dosahování ziskového růstu a udržitelnosti, což je stále více předmětem výzkumu v oblasti leadershipu (Liao, 2022).

**Digitální vedení** se naopak soustředí na využívání digitálních technologií a médií pro efektivní řízení a komunikaci v týmech, včetně těch virtuálních a rozptýlených. Efektivní digitální lídři jsou inovativní, otevření novým technologickým trendům a schopni adaptovat

se na rychle se měnící tržní podmínky. Tento přístup k vedení podporuje digitální transformaci organizací a umožňuje rychlejší adaptaci na nové výzvy (McKinsey & Company, n.d.).

Tyto moderní přístupy k vedení ukazují, že účinný leadership vyžaduje širokou škálu dovedností a adaptabilitu k různým situacím a potřebám týmu. Dynamické pracovní prostředí 21. století vyžaduje od lídrů, aby byli schopni přizpůsobit se rychle měnícím se podmínkám a inspirovat své týmy k dosahování výjimečných výsledků.

## 2 PRACOVNÍ VÝKON A VÝKONNOST: SOUČASNÝ POHLED

Tradiční přístupy k pracovnímu výkonu se zaměřovaly na kvantitativní měření výsledků jednotlivců a týmů. Peter Drucker, významný myslitel v oblasti managementu, v roce 1954 definoval pracovní výkon jako dosahování předem stanovených cílů, což ovlivnilo mnoho aspektů podnikového řízení.

S proměnou pracovního trhu a povahy práce se však význam pracovního výkonu rozšířil. Současné definice zahrnují nejen výsledky a kvalitu práce, ale také způsob jejího provedení, chování pracovníka, a další kvalitativní aspekty, jako jsou dovednosti, znalosti a osobnostní rysy (Koubek, 2004; Armstrong, 2006). Tento širší pohled umožňuje lépe reflektovat různorodost pracovních rolí a požadavků, zejména u manažerských pozic, kde výsledky často závisí na práci jiných.

Wagnerová (2008, 12) přistupuje k pojmu pracovního výkonu jako k „*výsledku specifické pracovní činnosti dosažený v daném čase a za určitých podmínek*“, což poukazuje na důležitost kontextu a podmínek, ve kterých práce probíhá. V této definici je za pracovní výkon považován pouze výsledek práce. Urban (2012, 14) tvrdí, že „*obecně lze však výkon chápat buď jako výsledky, kterých mají zaměstnanci ve své práci dosáhnout, nebo jako chování, které by měli dodržovat, případně jako určitou kombinaci obou požadavků.*”

Koubek (2004) následně rozšiřuje pojem pracovního výkonu o další aspekty, jako je ochota, přístup k práci a sociální chování, což značí, že pracovní výkon nelze chápat pouze jako sumu dosažených výsledků, ale jako komplexní interakci mezi jednotlivcem a jeho pracovním prostředím.

Pracovní výkonnost se od výkonu odlišuje tím, že je chápána jako schopnost pracovníka generovat specifické výkony, které jsou ovlivněny jeho vlastnostmi a dispozicemi (Pauknerová, 2012). Tento koncept zohledňuje dlouhodobější a ucelenější pohled na přínos pracovníka k organizaci.

Pro efektivní měření pracovního výkonu manažera je klíčové kombinovat různé metody a zdroje informací, které zahrnují jak kvantitativní, tak kvalitativní aspekty práce, aby se získal komplexní pohled na jeho přínos organizaci (Armstrong & Taylor, 2015).

## 2.1 Klíčové ukazatel výkonu (KPI)

Podle Parmentera (2019) se měřítka dělí do dvou hlavních skupin: (1) ukazatele výsledků a (2) ukazatele výkonnosti. Výsledkové ukazatele jsou důležité pro hodnocení celkového výsledku týmové práce, ale nereflktují odpovědnost jednotlivých členů týmu za výkonnost. Naopak ukazatele výkonnosti umožňují detailnější zhodnocení jednotlivých členů týmu a jejich přínosu k výsledkům.

Klíčové ukazatele výkonnosti (dále jen KPI) jsou měřítkem, které poskytují informace o tom, zda organizace dosahuje svých stanovených cílů. Oproti komplexnímu množství dat, KPI nabízejí jen několik klíčových ukazatelů, které umožňují snadné sledování výkonnosti. Tyto ukazatele jsou klíčové pro strategické rozhodování a umožňují vedení organizace zaměřit se na konkrétní oblasti, které je třeba zlepšit. V praxi je termín KPI často nadužíván či špatně chápán. Mnozí lidé předpokládají, že se jedná pouze o finanční nebo číselný ukazatel. Skutečné KPI mohou vycházet z různých zdrojů a poskytovat odpovědi na klíčové otázky podnikání. Nejsou omezeny pouze na číselné údaje a mohou zahrnovat i esoterické nebo nehmotné aspekty podnikání. Je však důležité, aby podniky jasně identifikovaly potřebné informace a pečlivě vybíraly vhodné ukazatele pro hodnocení výkonnosti (Marr, 2015).

Důležitým krokem je zavést KPI metriky pro každý stanovený cíl. Tyto metriky a cíle by měly sloužit jako motivace pro zaměstnance, a při správném nastavení podněcovat k dosažení optimálních výsledků. Naopak špatně nastavené metriky a cíle mohou vést k demoralizaci zaměstnanců. V některých situacích je výhodné nastavit metriky, které lze flexibilně přizpůsobovat, metriky se nutně nemusí opírat pouze o výsledky předchozích let (Kratochvíl, 2014).

Zůstaňme ale u manažerské praxe. KPI lze také využít k nasměrování chování a úsilí zaměstnanců, a zároveň sledovat výsledky jejich práce. Jako příklad lze uvést manažera, který je zatvrzele odhodlán prosazovat určitý přístup, přestože zaměstnanci ho nepodporují. KPI umožňuje oběma stranám vidět fakta a rozhodovat o tom, kam směřovat své úsilí.



Stejně tak, pokud některý z členů týmu nedosahuje požadovaných cílů, KPI může sloužit jako objektivní ukazatel mezi dosaženými výsledky a stanovenými cíli (Marr, 2015).

## 2.2 Zpětná vazba

Jedním z klíčových prvků rozvoje v profesním prostředí je poskytování konkrétní zpětné vazby na základě pozorovaného výkonu. Centrum pro kreativní vedení (dále jen CCL) definuje zpětnou vazbu jako informace, které jsou poskytovány v reakci na pozorované akce u ostatních. Pokud manažer řekne svému podřízenému, že dobře komunikuje nebo že by mohl lépe plánovat nejedná se o zpětnou vazbu. V tomto případě jde pouze o prohlášení, které má hodnotící nebo interpretující povahu, manažer zde nepopisuje konkrétní chování. Bez popisu chování se příjemce sdělení může učit pouze na základě opakování daného chování nebo se tomuto chování zcela vyhnout (Leadership, 2019).

Téměř každý z nás chce vědět, jak dobře vykonává svoji práci. Když nám zpětná vazba není poskytována, často ji aktivně hledáme a žádáme ostatní (manažery, spolupracovníky a přátele), aby nám zpětnou vazbu k našemu výkonu poskytli. Přijímání zpětné vazby působí jako významný motivační faktor, který může přispět ke zvýšení spokojenosti. Zpětná vazba má i význam v tom, že může posílit naše sebevědomí zdůrazněním našich silných stránek, a naopak nám může pomoci v růstu tím, že poukáže na oblasti, které je třeba rozvíjet. Skrze výsledky našeho chování se učíme a zpětná vazba hraje klíčovou roli v tom, jak můžeme neustále zlepšovat svůj výkon (Fleenor et al., 2020).

Existuje několik „typů“ zpětné vazby. Tyto typy podávají informaci o jejím vstupu nebo regulaci během konverzace. Zpětná vazba může být **verbální** (zahrnující obsah, význam řečeného atd.) nebo **neverbální** (zahrnující oční kontakt, výrazy tváře, doteky, a gesta). Dále **uvědomovaná**, ta hraje klíčovou roli při rozlišování mezi vědomým a nevědomým chováním. Rozlišujeme také **opravnou** zpětnou vazbu, která se zaměřuje na identifikaci a opravu konkrétních chyb či nedostatků. Na **subjektivní** zpětnou vazbu, která reflektuje celkový dojem a neopírá se přitom o konkrétní důkazy nebo naopak **cílovou** zpětnou vazbu, která se snaží podpořit a motivovat, přičemž je doplněna o relevantní argumenty (Heron, 2009, citováno v Lewis, 2020).

## 2.2.1 Proces přijímání zpětné vazby

Leitnant Brad Marra absolvoval kurz základního důstojnického výcviku Královských novozélandských leteckých sil dne 26. června 2019. Ocenění za nejlepší výkon ve všech směrech obdržel za svůj potenciál k vedení, což ukazuje, že zpětná vazba může být klíčovým prvkem rozvoje v profesním prostředí. Během kurzu se naučil cennou dovednost poskytování zpětné vazby, a to i pomocí rámce DEB/DESC. L. B. Marra zdůrazňuje, že kromě samotného nástroje byla klíčová kolektivní angažovanost v otevřenosti, čestnosti a včasnosti, což umožnilo důležité rozhovory o zpětné vazbě (Lewis, 2020).

Zatímco poskytování zpětné vazby bylo klíčové pro Marrovu profesní kariéru, zdůrazňuje také důležitost schopnosti přijímat zpětnou vazbu. Podotýká, že i nejlepší dovednosti v poskytování zpětné vazby mohou být ztraceny, pokud příjemce není schopen ji akceptovat. Marra identifikuje tři klíčová sdělení, která mohou pomoci jednotlivcům lépe se připravit na přijímání zpětné vazby. Zaprvé zdůrazňuje důležitost **učit se ocenit mentalitu růstu**. Na začátku kurzu Marra a jeho tým přijali mentalitu růstu jako hodnotu skupiny. „*Nastavili jsme si očekávání pro sebe, včetně hodnot skupiny. Použití přístupu s mentálním růstem nám pomohlo v našich konverzačních zpětných vazbách*“, vysvětluje Marra. Zadruhé upozorňuje na důležitost **věřohodných zdrojů** zpětné vazby, které mohou poskytnout nejcennější a nejefektivnější informace. A závěrem zdůrazňuje, že **zaměření na trendy** (to, co se opakuje) ve zpětné vazbě, nikoli na izolované kusy, mu pomohlo lépe se soustředit na skutečné problémy a vylepšování svého výkonu (Lewis, 2020).

## 2.2.2 Proces poskytování zpětné vazby

Zpětná vazba je klíčová pro profesní růst a vylepšení pracovních výsledků. Modely SBI (Situation-Behavior-Impact) a DEB/DESC (Describe-Example-Benefit/Describe-Example-Suggest-Consequence) nabízejí strukturovaný přístup k jejímu poskytování.

**Model SBI** klade důraz na specifické situace a jejich dopady, a tím podporuje objektivní a konkrétní diskuzi (Leadership, 2019).

1. **Situace** – identifikujte a popište konkrétní moment nebo kontext, ve kterém došlo k pozorovanému chování. V prvním kroku je důležité být maximálně konkrétní a vyhnout se frázím typu: „vždy“, „často“, „pokaždé“ atd. (Dvořák, 2023).

2. **Chování** – přímo popište pozorované akce nebo slova. Tato část by měla být faktická, popisovat konkrétně to, co příjemce udělal nebo řekl. Je důležité vyvarovat se používáním přídavných jmen typu „byl jsi moc hodný“, tyto fráze příjemce pouze popisují, ale nehodnotí jeho chování (Leadership, 2019).
3. **Dopad** – vysvětlíte, jaké důsledky mělo pozorované chování pro tým, projekt nebo pracovní prostředí (Dvořák, 2023).

**Model DEB/DESC** je flexibilní a umožňuje diskusi o jak pozitivní, tak konstruktivní zpětné vazbě (Lewis, 2020):

Pro komunikaci **negativní nebo konstruktivní zpětné vazby** (DEB):

1. **D** (Describe–Popište) – vyjasněte kontext nebo chování, které potřebuje zlepšení.
2. **E** (Example–Příklad) – nabídněte konkrétní příklady.
3. **S** (Suggest–Navrhnout) – předložte praktické návrhy na zlepšení.
4. **C** (Comment–Komentovat) – diskutujte o možných důsledcích těchto návrhů.

**Pro pozitivní zpětnou vazbu** je potřeba změnit poslední dva kroky S a C na krok B (Benefit), kde budou uvedeny výhody a pozitivní dopady pozorovaného chování (Lewis, 2020).

### 2.2.3 Chyby při podávání zpětné vazby

Podle Leadership (2019) existuje deset chyb, se kterými se lidé při podávání zpětné vazby potýkají, což vede k následnému strachu zpětnou vazbu předávat. Pro lepší přehled těchto deseti chyb jsem vytvořila následující tabulku 1. Dále uvádím konkrétní příklady chyb a možnou reakci příjemce.

Náš mozek je na negativní sdělení citlivější než na pozitivní, tento proces se nazývá „negativní zkreslení“. Síla negativity je tak automatická, že mozek vykazuje nárůst elektrické aktivity. Lidé dokážou zpracovat pouze jeden negativní komentář najednou. Podle nejnovějších studií je poměr 1:5 mezi pozitivními a negativními interakcemi klíčový pro udržení úspěšných vztahů. I když máme tendenci zaměřovat se na negativní aspekty, je žádoucí věnovat pozornost také těm pozitivním. (Leadership, 2019).

Tabulka 1: Chyby při podávání zpětné vazby

Zpětná vazba	Příklad	Reakce příjemce	Chyba
Zpětná vazba spíše posuzuje jednotlivce, než aby popisovala jeho chyby.	„Byl jsi příliš drsný.“ „Musíš být lepší týmový hráč.“	Příjemce reaguje obranou.	Zdroj říká, co si myslí o tom, že je „správné“ nebo „špatné“. Zpětná vazba staví příjemce do defenzívy.
Zpětná vazba je příliš obecná.	„Jsi dobrý vůdce.“ „Odvedl jsi skvělou práci.“	Příjemce je rád za kompliment, ale neví, co konkrétního udělal.	Zpětná vazba je příliš obecná.
Zpětná vazba mluví za ostatní.	„Petr říkal, že vypadáš zmateně ze svého nového úkolu.“	Příjemce může být zmatený či udivený, kde se informace vzala, ale i naštvaný, že o něm někdo mluví za jeho zády.	Zpětná vazba neprochází přímo k příjemci.
Negativní zpětná vazba je vložena mezi pozitivní zprávy.	„Tvá prezentace se mi líbila, ale mohl bys zlepšit oční kontakt s publikem. Tvoje slova byla volená správně.“	Příjemce zaměří pozornost pouze na negativní sdělení.	Úmysl může být dobrý, ale příjemce tento druh sdělení často „neslyší“.
Zpětná vazba je přehnaná s obecnostmi.	„Nikdy nepříjdeš včas.“	Příjemce reaguje obranou.	Příjemce si vybaví spoustu případů, které tvrzení zpochybňují.
Zpětná vazba analyzuje motivy chování.	„Vím, že se chováš příliš panovačně, protože cítíš ohrožení tvé pozice.“	Toto sdělení u příjemce vyvolá nelibost a odpor.	Zdroj interpretuje motivaci příjemce.
Zpětná vazba je příliš dlouhá.	Např. snažení vyřešit problém za příjemce.	Příjemce potřebuje čas na vstřebání informací.	Zpětná vazba je nepřiměřeně rozsáhlá.
Zpětná vazba obsahuje implikovaný následek nebo hrozbu.	„Chceš být v naší firmě úspěšný manažer?“	Příjemce se cítí ohrožený.	Tento typ zpětné vazby neposiluje dobré chování.
Zpětná vazba používá nevhodný humor.	Říct „dobré odpoledne“ kolegovi, který přišel pozdě na ranní poradu.	Příjemce může reagovat neutrálně či obranou.	Sarkasmus místo konkrétní zpětné vazby.
Zpětná vazba je otázka nikoliv prohlášení.	„Myslíš, že můžeš našemu příštímu setkání věnovat větší pozornost?“	Příjemce může reagovat defenzivně nebo lhostejně.	Sdělení je příliš nepřímé na to, aby bylo účinné.

## 2.3 360° zpětná vazba

Většina dnešních organizací vykazuje vysoký zájem o udržení výkonné kultury. K tomu, aby mohla organizace výkonnou kulturu udržovat je poskytování přesné a relevantní zpětné vazby klíčovou záležitostí (Chappelow, 2004, citováno v Fleenor et al., 2020).

Již od konce 80. let 20. století se nejcennějším nástrojem zpětné vazby pro vedoucí pracovníky stala 360° zpětná vazba, též nazývaná jako „multirater“ nebo „multisource feedback“ (Chappelow, 2004, citováno v Fleenor et al., 2020, 6). Wagnerová (2011) uvádí i výrazy jako třistašedesátistupňové vícekriteriální hodnocení výkonnosti nebo vícezdrojové hodnocení. Osobně preferuji název 360° zpětná vazba a budu ho nadále užívat v celé práci.

Pro vysvětlení pojmu 360° zpětné vazby jsem zvolila definici od Petera Warda (1995, citováno v Armstrong, 2007, 433), který tento koncept charakterizoval jako „*systematický proces shromažďování informací o pracovním výkonu jednotlivce nebo skupiny z různých zdrojů, které hodnotí tento pracovní výkon, následovaný poskytováním zpětné vazby.*“

### **2.3.1 Proces 360° zpětné vazby**

Prvním krokem by měla být řádná příprava organizace na to, že se bude 360° zpětná vazba do společnosti zavádět. Poté by měl být vytvořen design nástroje sběru dat. V tomto kroku je zásadní jasně specifikovat, co chce společnost u svých zaměstnanců měřit. Třetím krokem je výběr a příprava hodnotitelů, kteří se budou 360° zpětné vazby účastnit (Kubeš & Šebestová, 2008).

Samostatný sběr dat spočívá v hodnocení zvoleného zaměstnance od více osob, včetně šéfů, kolegů, přímých podřízených, samotného zaměstnance a dalších relevantních osob, jako jsou zákazníci nebo šéfové šéfů. Tato hodnocení se zaměřují na posuzování chování zaměstnance v pracovním prostředí a jsou obvykle shromažďována anonymně. Zpětná vazba je následně poskytována zaměstnanci prostřednictvím detailních zpráv, které pečlivě analyzují výsledky hodnocení. Ve spolupráci s profesionálním „trenérem“ zpětné vazby nebo nadřízeným si zaměstnanci prozkoumávají vysoká hodnocení (silné stránky) a nízká hodnocení (slabé stránky), dále si porovnávají rozdíly mezi jejich vlastním vnímáním výkonu a vnímáním jeho výkonu ostatními. Následně si zaměstnanci vytvářejí plán rozvoje a ve spolupráci s koučem pro zpětnou vazbu identifikují konkrétní kroky, jak mohou změnit své chování s cílem dosáhnout vyšší efektivity (Fleenor et al., 2010).

Nadřízený pracovník často sehrává klíčovou roli při provádění svého hodnoceného zaměstnance rozvojem, poskytováním podpory a průběžné zpětné vazby. Pravidelným používáním metody 360° zpětné vazby lze sledovat postupný rozvoj hodnoceného pracovníka a jeho pokrok v hodnocených oblastech (Kubeš & Šebestová, 2008).

### 2.3.2 Výhody a hrozby 360° zpětné vazby

Metoda 360° zpětné vazby nabízí unikátní perspektivy na pracovní výkon díky svému komplexnímu přístupu, kdy zahrnuje hodnocení od různých skupin, včetně nadřízených, kolegů, podřízených a někdy i externích partnerů. Tato metoda přináší řadu výhod:

- **Kruhový pohled** – poskytuje holistický pohled na pracovní výkon, zahrnující různé perspektivy, což pomáhá lépe identifikovat oblasti sil a oblasti pro zlepšení (Atwater et al., 2009).
- **Zapojení zaměstnanců** – podporuje pocit zapojení a zodpovědnosti mezi zaměstnanci, kteří mohou aktivně přispívat k rozvoji pracovního prostředí (Atwater et al., 2009).
- **Pozitivní posílení** – často přináší více pozitivní zpětné vazby, než je očekáváno, což může motivovat zaměstnance k dalšímu profesnímu růstu (Atwater et al., 2009; Wagnerová, 2011).
- **Zvýšený zájem o zpětnou vazbu** – vedoucí pracovníci jsou často více motivováni k získávání a aplikaci zpětné vazby po jejím obdržení, což vede k neustálému zlepšování (Atwater et al., 2009).
- **Zlepšení komunikace a firemní kultury** – přispívá k otevřenější komunikaci a lepší firemní kultuře tím, že odhaluje nevyslovené konflikty a podporuje vzájemnou důvěru (London & Beatty, 1993).

Přestože 360° zpětná vazba přináší řadu výhod, je důležité uvědomovat si i potenciální hrozby a úskalí:

- **Obava z anonymity a odplaty** – zaměstnanci mohou mít strach z poskytování upřímné zpětné vazby, pokud se obávají negativních důsledků nebo nedostatečné anonymity (Atwater et al., 2009; Armstrong, 2007).
- **Odmítnutí nebo defenzivní přístup ke zpětné vazbě** – někteří manažeři mohou mít tendenci zpětnou vazbu odmítat nebo na ni reagovat defenzivně, což brání jejich rozvoji (Atwater et al., 2009; Tosti & Addison, 2009).
- **Rozporuplné hodnocení** – manažeři mohou obdržet protichůdné hodnocení od různých zdrojů, což vyžaduje důkladnější analýzu a porozumění kontextu (Atwater et al., 2009).

- **Vhodnost pro organizační kulturu** – ne všechny organizace nebo týmy jsou pro 360° zpětnou vazbu připraveny nebo vhodné, což může způsobit napětí či konflikty (Frisch, 2001).
- **Náklady a zdroje** – implementace 360° zpětné vazby vyžaduje významné náklady, čas a zdroje, včetně školení a zpracování dat (Atwater et al., 2009).

Pro úspěšnou implementaci 360° zpětné vazby je klíčové pečlivě zvážit tyto potenciální hrozby a adekvátně se na ně připravit, například školením, zajištěním anonymity a podporou otevřené komunikace.

### 3 DOPAD STYLU ŘÍZENÍ MANAŽERA NA PRACOVNÍ VÝKON TÝMU

Každý manažer má svůj preferovaný styl řízení, avšak nejefektivnější manažeři dokážou přizpůsobit svůj styl vedení situaci. Tito manažeři dle Iqbal et al. (2015) zvažují několik faktorů při rozhodování, který styl použít, včetně toho, zda je úkol pro podnik kritický, zda musí být rozhodnutí učiněno okamžitě a jaký bude potenciální dopad. Goleman (2000) tvrdí, že manažeři, kteří efektivně využívají různé styly vedení, pozitivně ovlivňují pracovní klima a dosahují tak lepších výsledků. Ke stejnému závěru ve své studii došli i Ahmad a Saidalavi z roku 2018. Tato studie ukazuje, že různé styly vedení se nevyklučují, mohou se doplňovat. Dokonce kombinace jejich nejlepších vlastností může pomoci prodejnímu týmu dosáhnout stálých výsledků.

**Autoritativní styl vedení** je vhodný v situacích, kdy je potřeba rychlé a okamžité rozhodnutí a výkon, například když noví zaměstnanci nejsou dostatečně obeznámeni s prací nebo když zaměstnanci zneužívají svou autoritu (Iqbal et al., 2015). Podle Golmana (2000) je obecně nejúčinnější, protože poskytuje jasné cíle a podporuje inovace a motivaci. Tento styl vedení je ale užitečný krátkodobě. Kvůli jeho jednostranné komunikaci může mít v dlouhodobém horizontu negativní dopad na produktivitu a motivaci zaměstnanců (Iqbal et al., 2015).

**Demokratický styl vedení** vede k lepšímu výkonu a vyšší motivaci zaměstnanců (Hassnain, 2023; Iqbal et al., 2015). Manažeři, kteří uplatňují demokratický styl vedení, se aktivně zajímají o názory a nápady svých podřízených. Při delegování úkolů jim svěřují plnou odpovědnost, čímž je podporují v zapojení se do procesu vedení a rozvoje týmu (Iqbal et al., 2015). Demokratický styl vedení není vhodný, pokud zaměstnanci nemají dostatečné kompetence nebo informace pro poskytování užitečných rad a v krizových situacích, kdy je potřeba jednat rychle (Goleman, 2000).

**Laissez-faire styl vedení** je vhodný, pokud jsou členové týmu samostatní a manažer se rozhodne vědomě předat autonomii členům v plnění svých úkolů a směru své práce (Mullins, 2007, Basit et al., 2017). Obecně je ale tento styl vedení považován za neefektivní a často spojený s nespokojeností v týmu (Basit et al., 2017; Judge & Picola,



2004). Mullins (2007) dále upozorňuje, že je důležité rozlišovat mezi skutečným laissez-faire vedením a situací, kdy se manažer vyhýbá vedení, problémům a odpovědnosti.

**Transakční a transformační styl vedení** se často vyskytují pospolu. Transakční styl řízení, jak popisuje Brown (2012), se vyznačuje systémem odměn a sankcí, který je typický pro obchodní sektor. Zde je primárním cílem obchodníků generování prodeje, za což jsou následně odměňováni, přičemž běžnými formami odměn jsou provize a bonusy. Oproti tomu transformační styl vedení, dle Browna, motivuje zaměstnance k výkonu nad rámec jejich očekávání tím, že poskytuje inspirativní cíle a stává se jim vzorem. Ve svém výzkumu Brown analyzuje dopad transakčního a transformačního stylu vedení na efektivitu obchodních týmů. Přestože transformační vedení nabízí zaměstnancům inspiraci a vizi, není podle empirických dat tento přístup vždy optimální pro zvýšení výkonnosti obchodníků. Naopak v určitých situacích se ukázalo, že transakční vedení má výraznější a pozitivnější vliv na výkon týmů.

Judge & Picola (2004) představují studii s podobným výsledkem. Podle nich má transformační styl vedení pozitivní vliv na výkon obchodního týmu. Transformační vůdci, kteří se zaměřují na motivaci a rozvoj svých podřízených, jsou schopni zvýšit jejich výkonnost. Na druhé straně transakční vedení, které zahrnuje odměňování za dosažené výsledky, může být také účinné a v některých případech dokonce účinnější než transformační vedení.

Transformační i transakční styly řízení jsou vzájemně propojené a oba mohou generovat výkon. Studie dále uvádí, že emoční inteligence je klíčová pro řízení výkonu prodeje a ovlivňuje styl řízení, který hraje zásadní roli v rámci efektivy organizace (Brown, 2012). Transformační vůdci mají podle tohoto průzkumu tendenci mít vyšší úroveň emoční inteligence a jsou schopni lépe motivovat své podřízené a ovlivnit jejich výkon.

Baig et al. (2021) ve své studii zkoumali, jak laissez-faire, transformační a transakční styl vedení ovlivňuje výkon nižších a středních manažerů v textilním sektoru v Pákistánu. Jako moderátor výzkumu byl použit pozitivní psychologický kapitál (dále jen PsyCap). Výsledky ukázaly, že transformační styl má pozitivní vliv na výkon zaměstnanců. Transakční styl vedení vykazoval minimální vliv na výkon, který se však stal významně pozitivním, když byl zohledněn PsyCap jako moderující faktor. Laissez-faire styl vedení negativně ovlivnil výkonnost zaměstnanců, po zohlednění PsyCap moderátoru byl vliv

neutrální. Tato studie poukazuje na klíčovou roli PsyCap v dynamice mezi vedením a pracovním výkonem.

Dopad **situačního stylu řízení** na výkon obchodního týmu může být významný. Pokud manažer správně identifikuje situaci a uplatní vhodný styl vedení, může to vést k lepšímu výkonu týmu, vyšší motivaci a angažovanosti členů týmu a efektivnějšímu dosahování cílů. Například v situaci, kdy je tým zkušený a úkol je dobře strukturovaný, může být vhodnější méně direktivní přístup, který podporuje autonomii a inovace. Naopak v krizových situacích může být potřeba více autokratického a direktivního přístupu, aby bylo dosaženo rychlých a rozhodných akcí. Manažer, který efektivně využívá situační styl řízení, je schopen rozpoznat, kdy a jak upravit svůj přístup k vedení týmu v závislosti na konkrétních okolnostech, což může vést k lepší adaptabilitě, odolnosti a celkovému úspěchu obchodního týmu (Mullins, 2007).

# VÝZKUMNÁ ČÁST

## 4 VÝZKUMNÉ CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Dopad stylu řízení na výkon týmu byl analyzován v mnoha studiích, které naznačují, že neexistuje univerzálně nejlepší styl řízení, ale že efektivita manažerského stylu může záviset na specifických kontextech a potřebách týmu.

Studie provedená Golemanem (2000) ukazuje, že emoční inteligence manažera má významný vliv na výkonnost týmu. Identifikuje šest stylů řízení a ukazuje, že manažeři s nejlepšími výsledky nepoužívají pouze jeden styl řízení, ale používají většinu z nich, v závislosti na obchodní situaci. Studie Nicholase Blooma et al. (2019) poukazuje na silnou korelaci mezi strukturovaným řízením a výkonností. Výsledky této studie ukazují, že závody s více standardizovanými postupy rostly rychleji a byly ziskovější, produktivnější, inovativnější a měly větší šanci přežít. Jiná studie od Somech (2005), která definuje participativní řízení jako společné rozhodování a sdílený vliv mezi manažery a podřízenými, poskytuje důkazy o výhodách tohoto stylu řízení. Hofstedeova teorie kulturních dimenzí představuje, jak národní a organizační kultura ovlivňuje preference v oblasti stylů řízení a jak jsou tyto styly vnímány a přijímány různými členy týmu (Hofstede, 1980).

Výzkum této práce proběhl v obchodní společnosti, kde je pozice manažera stěžejní pro její zdravé fungování. Celkem má společnost čtrnáct obchodních týmů a okolo šedesáti obchodních zástupců napříč celou Českou a Slovenskou republikou. Každý obchodní tým je složen z jednoho manažera, jednoho obchodního analytika a několika obchodních zástupců. Manažer zde hraje řídicí roli a nese odpovědnost za výkon celého obchodního týmu. Cílem této práce bylo zjistit, jaký je dopad stylu řízení manažera na pracovní výkon obchodního týmu ve vybrané společnosti.

Pomocí metody 360° zpětné vazby byl zjišťován současný styl řízení manažera, dále bylo analyzováno, jaký dopad má tento styl řízení na pracovní výkon obchodního týmu a jaké změny a opatření by v tomto obchodním týmu uvítali podřízení ale i nadřízení manažera, aby byl podpořen výkon týmu.

Z tohoto důvodu jsem si stanovila následující **výzkumné cíle**:

1. Popsat, jaký je současný styl řízení manažera obchodního týmu.
2. Zjistit, jaký je dopad stylu řízení manažera na pracovní výkon obchodního týmu společnosti.
3. Zjistit, jak tento styl řízení manažera vnímají členové, kolegové a nadřízení manažera.
4. Zanalyzovat, jaké změny by členové týmu, kolegové manažera a jeho nadřízení uvítali v manažerově stylu řízení.

Na základě tohoto výzkumného cíle jsem si stanovila následující **výzkumné otázky**:

1. Jaký je současný styl řízení manažera obchodního týmu?
2. Jaký dopad má tento styl řízení na pracovní výkon obchodního týmu?
3. Jaké jsou názory členů týmu, kolegů a nadřízených na současnou metodu řízení?
4. Jaké změny by členové týmu, kolegové a nadřízení uvítali ve stylu řízení manažera?

# 5 TYP VÝZKUMU A POUŽITÉ METODY

V rámci metodologie mé bakalářské práce jsem zvolila metodu 360° zpětné vazby. Tato technika mi umožnila získat komplexní pohled na zkoumané téma z různých úhlů pohledu. Díky tomu jsem mohla lépe porozumět zkušenostem účastníků a získat autentický pohled na zkoumanou problematiku.

Typ výzkumu jsem zvolila kvalitativní. Tento způsob výzkumu je ceněn zejména pro jeho schopnost hluboce pochopit zkušenosti účastníků výzkumu, jak zdůrazňuje Hendl (2016). Navíc jak upozorňuje Miovský (2006), kvalitativní výzkum se vyznačuje svou autentičností a unikátností.

## 5.1 Metoda tvorby dat

Respondenty jsem vybírala metodou záměrného výběru, technikou účelového výběru. V rámci této metody výzkumník záměrně vybírá jedince, kteří jsou vhodní pro výzkum na základě jejich znalostí, zkušeností či postavení. Nicméně je nutné, aby výběr byl dobře odůvodněn a aby adekvátně odrazil cílovou skupinu, kterou má reprezentovat (Vojtíšek, 2012).

Všechny mé respondenty jsem oslovila na základě doporučení od relevantních osob ve společnosti. Oslovení proběhlo formou telefonického kontaktu, kde jsem respondentovi nastínila cíl výzkumu a metodu 360° zpětné vazby a následně jsme se domluvili na osobním setkání. Před uskutečněním samotného rozhovoru jsem emailovou formou zaslala respondentovi okruhy otázek, aby měl možnost si je dopředu přečíst a zamyslet se nad tématem. Dle Smith & Osborn (2003) nemusí být otázky na které se výzkumník ptá v rámci polostrukturovaného rozhovoru striktně dodrženy.

Nejčastěji zvolenou formou sběru dat kvalitativního výzkumu je polostrukturovaný rozhovor (Řiháček et al., 2013). Základní okruhy otázek byly stanoveny na základě výzkumných cílů. Otázky jsem následně upravovala v reakci na typ respondenta, zda byl přímým podřízeným, nadřízeným či kolegou manažera. Také jsem uskutečnila polostrukturovaný rozhovor se samotným manažerem, kde mě zajímal především jeho subjektivní pohled na jeho styl řízení a dopad tohoto stylu na výkon jeho obchodního týmu.

Rozhovory probíhaly v kancelářích společnosti či kavárně. Důraz jsem kladla na klidný, ničím nerušený prostor, zachování soukromí vzhledem k citlivosti tématu a časový prostor respondentů. Na začátku rozhovoru jsem respondentovi znovu zopakovala cíle výzkumu, upozornila jsem na jeho právo rozhovor kdykoliv ukončit a poukázala na zachování anonymity veškerých odpovědí. Snažila jsem se omezit jejich obavy z prozrazení citlivých informací a v průběhu rozhovorů jsem se vyhýbala vlastním názorům, aby nedošlo k ovlivnění odpovědí. Rozhovory trvaly přibližně 30–45 minut.

Celkem se mého výzkumu zúčastnilo šest respondentů. Mezi nimi byli dva přímí podřízení manažera, jeden nadřízený, dále bývalý podřízený, který se nyní stal kolegou, jedna osoba s nepřímým vztahem k manažerovi, s níž byl proveden pilotní rozhovor, a samotný manažer.

## **5.2 Metoda analýzy dat**

Pro zodpovězení výzkumných otázek jsem využila kvalitativní přístup k analýze dat metodu tematické analýzy. V 70. a 80. letech 20. století se tematická analýza stala jednou z klíčových metod pro analýzu kvalitativních dat díky své flexibilitě a schopnosti adaptace na různé teoretické rámce a výzkumné otázky (Braun & Clarke, 2006).

Tematická analýza dat klade důraz na identifikaci, analýzu a interpretaci témat a vzorců, které se objevují v rámci kvalitativních dat. Jedním z klíčových aspektů této metody je iterativní proces kódování dat, který umožňuje výzkumníkům postupně vyvíjet a upřesňovat tematické kategorie, a tak hlouběji porozumět materiálu. Tento proces zahrnuje počáteční seznámení se s daty, generování počátečních kódů, hledání témat, revizi témat, definici a pojmenování témat, až po vytvoření konečné analýzy (Braun & Clarke, 2006).

Pro tematickou analýzu je typický kreativní přístup k interpretaci dat, který je však založen na pevných metodologických krocích. Tyto kroky zahrnují reflexi vlastních předsudků výzkumníka, prvotní seznámení s textem, rozvíjení a hledání souvislostí mezi tématy a vytvoření shrnujících tabulek pro jednotlivé případy i pro celou datovou sadu (Braun & Clarke, 2006).

V rámci mého výzkumu jsem v prvním kroku provedla transkripci dat. K přepisu jsem použila online aplikaci Transkriptor, následně jsem si celý rozhovor znovu přehrála a za pomoci online aplikace Chat GPT jsem odstranila přeřeky, zvuky mimo rozhovor a neverbální doprovod. Po provedení transkriptu dat jsem sepsala reflexi vlastních

předsudků. Následně jsem postupně v několika krocích tvořila kódy, hledala společná témata, přeformulovala témata, nakonec jsem vytvořila analýzu. Všechny tyto kroky jsem prováděla v aplikaci Microsoft Excel.

### **5.3 Reflexe výzkumníka**

Jako výzkumník se musím zamyslet nad několika faktory, které by mohly ovlivnit můj pohled na výzkum. Jedním z nich je moje pozice v rámci společnosti, kde výzkum probíhá. Nejenže jsem zaměstnancem této společnosti, ale navíc jsou majiteli společnosti moji rodiče. Tato blízkost může být vnímána jako potenciální zdroj zkreslení, protože respondenti mohou mít obavy z možných důsledků svých výpovědí. Jako zaměstnanec zde působím na pozici podpory prodeje obchodního oddělení. To znamená, že s řadou zaměstnanců mám i pracovní vztah. V rámci mé práce je i častá návštěva porad obchodních týmů, kde mimo jiné sleduji, jak tým spolupracuje mezi sebou, jaký vztah má manažer se svým týmem a jaká je celková kultura a nastavení mysli v týmu. Nutno ale podotknout, že na poradě týmu zkoumaného manažera jsem přímo přítomna nikdy nebyla.

Dalším aspektem je fakt, že se s řadou respondentů znám již několik let a s některými z nich mám i osobní vztah. Tento aspekt se mohl potencionálně projevit při kladení otázek či následné analýze dat.



## 6 SBĚR DAT A VÝZKUMNÝ SOUBOR

Použitím metody 360° zpětné vazby se mi podařilo získat komplexní přehled o dopadu stylu řízení manažera na obchodní tým z různých úhlů pohledu. Tato metoda byla zvolena záměrně, protože umožňuje sbírat data od širokého spektra osob, včetně podřízených, nadřízených, kolegů, a v některých případech i klientů či samotného manažera. Celkem jsem získala zpětnou vazbu od **šesti osob**, jejichž rozmanité perspektivy obohatily mé pochopení vlivu manažerského stylu na týmovou efektivitu.

K výběru respondentů jsem použila **záměrný – účelový výběr**, což znamená, že jsem si úmyslně vybrala respondenty, kteří mi poskytnou nejvíce informací o tématu stylu řízení manažera a jeho dopadu na pracovní výkon obchodního týmu. Tento přístup je zvláště vhodný pro případové studie, které se zaměřují na hloubkový průzkum specifických fenoménů v jejich reálném kontextu. V tomto případě se jedná o styl řízení jednoho konkrétního manažera a jeho vliv na celkový výkon týmu.

### 6.1 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvoří **šest respondentů** z jedné společnosti, což zajišťuje homogenitu vzorku. Pro zachování anonymity jsem se rozhodla v celé mé práci používat mužský rod, a to jak při oslovování respondentů, tak při jejich skloňování. Pouze u respondenta, který je zároveň manažerem, budu používat ženský rod, a to z důvodu, že je zkoumaným manažerem žena.

#### **Respondenti:**

1. Manažerka, kterou studie přímo zkoumá. Ve zkoumané společnosti je tato manažerka již 19 let zaměstnaná. Od svého počátku působení si prošla řadou pracovních pozic od těch podřízených, přes vedoucí pozice různých oddělení. Poslední 4 roky je zaměstnaná jako manažer obchodního týmu.
2. Manažerky nadřízený, který poskytuje perspektivu z vyšší manažerské úrovně.
3. Dva podřízení manažerky, kteří přinášejí pohled z úrovně těch, kdo jsou manažerky rozhodnutími přímo ovlivněni. Dvojí zastoupení podřízených přináší širší pohled na styl řízení manažerky. Jeden z podřízených se původně rozhovoru odmítl zúčastnit, tudíž byl

osloven druhý respondent, první z nich ale nakonec své rozhodnutí přehodnotil a rozhodl se podělit se se svým názorem.

4. Kolega manažerky, který nabízí rovnocenný pohled na práci manažerky.
5. Osoba s nepřímým vztahem k manažerce, což může poskytnout jedinečný pohled na dopad stylu řízení manažerky. Tato osoba je součástí zkoumané organizace.

Při výběru respondentů jsem byla velice opatrná, abych nenabourala organizační prostředí, kulturu či vztahy v ní. Vybírala jsem si takové respondenty, kteří jsou ve společnosti již řadu let a s manažerem spolupracují dlouhodobě. Minimální doba spolupráce je tři roky.

## **6.2 Etické hledisko a ochrana soukromí**

V mém výzkumu jsem velmi dbala na etické hledisko a ochranu soukromí. Jsem si plně vědoma citlivých informací a rozhodně není mým cílem jakkoliv manažera jako osobu či ostatní respondenty poškodit.

Informovaný souhlas s poskytnutím údajů proběhl při prvním kontaktu, a to prostřednictvím telefonu. Následně jsem respondentům zaslala okruhy otázek, kde bylo i etické hledisko a ochrana soukromí sepsáno v pár bodech:

- Jsi plně informován/a o povaze výzkumu, jeho cílech, metodách, potenciálních rizicích a přínosech účasti.
- Tvoje účast je dobrovolná a bez nátlaku.
- Jsi ochotný/á sdílet informace nebo údaje, které jsou relevantní pro výzkum, přičemž jsi si vědom ochrany tvého soukromí a důvěrnosti informací.
- Máš právo kdykoliv rozhovor ukončit.

Na začátku samotného rozhovoru jsem respondenty znovu obeznámila s body výše zmíněnými a zeptala jsem se, zda je jim vše jasné nebo chtějí něco doplnit. Dále byli všichni respondenti tázáni, zda si mohou rozhovor pomocí diktafonu nahrát, abych si jej později mohla přepsat do písemné podoby. Všichni respondenti mi udělili slovní souhlas. Účast na rozhovoru byla pro všechny respondentky dobrovolná a bez finanční odměny.

# 7 VÝSLEDKY

Kapitolou sedm se dostávám k samotným výsledkům celého výzkumu. Pro zachování anonymity jsem se rozhodla v následujícím textu respondenty označovat číselnou škálou 1–5 (tzn. Příklad Respondent 1). Osobu manažera pak budu označovat termínem „manažer“ či „manažerka“. Pro zpestření textu jsem se rozhodla jej doplnit o konkrétní části z jednotlivých rozhovorů.

## 7.1 Tematická analýza

V této kapitole představím tematické trsy, které vzešly z podrobné analýzy rozhovorů. V tematických trsech, kde není důležité rozlišovat mezi pohledem respondentů a pohledem manažerky, používám pro respondenty označení 1–6. V tematických trsech, kde je důležité oddělit názor manažerky používám pojmenování „manažer či manažerka“.

### Tematické trsy:

1. Styl řízení společnosti,
2. lidské atributy manažera,
3. manažerův styl řízení obchodního týmu,
4. komunikace,
5. dopad manažera na výkon obchodního týmu a
6. doporučení pro změnu.

V následujících podkapitolách podrobněji rozebírám každý jeden tematický trs. Podkapitoly jsou doplněny o shrnující tabulku, ve které jsou konkrétní témata (popřípadě kódy). Křížky označují, zda se daný respondent o tématu při našem rozhovoru zmínil. Absence křížku nutně neznamená, že respondent tento postoj či názor nesdílí, ale že se respondent v daném rozhovoru o tématu nezmínil.

### 7.1.1 Styl řízení společnosti

V prvním tematickém trsu (viz tabulka 2) uvedu, jaký je pohled na celkový styl řízení společnosti. Tento tematický trs zde uvádím z důvodu, že se nejčastěji styl řízení společnosti odráží v následném stylu řízení všech pracovníků na vedoucích pozicích dané společnosti.

Tabulka 2: Tematický trs „Firemní styl řízení“

Téma	Kódy	R1	R2	R3	R4	R5	R6
<b>Demokratický styl řízení</b>	Diskuze		X	X	X		X
	Vyjednávání			X			
<b>Liberální styl řízení</b>	Svoboda	X			X		
	Nedirektivnost	X		X	X		X
<b>Situační styl řízení</b>	Majitel společnosti	X				X	X
<b>Vizionářský styl řízení</b>	Změny	X				X	
	Novinky, inovace					X	

Většina respondentů se shoduje, že styl řízení ve firmě je **demokratický** a v některých situacích sahá až do **liberálního stylu řízení**. Obecně je podle výpovědí respondentů ve společnosti velká svoboda a nikdo nediktuje, co má druhá osoba dělat. Čtyři respondenti se shodují, že se ve společnosti hodně diskutuje, vyjednává a vše je řízeno v „přátelském duchu“. Tento fakt potvrzuje i výpověď respondenta 4, který se zmiňuje o volném stylu oblékání, což je dle respondenta spíše na škodu vzhledem k faktu, že je společnost čistě obchodní a zaměstnanci by měli svůj styl oblékání přizpůsobit kontaktu se zákazníky a dodavateli. Respondent 4 říká, že k osobám na vyšších pozicích občas chybí autorita a jiní dva respondenti dokonce zmiňují, že by styl řízení více přitvrdili.

Respondent 6 popisuje **styl řízení majitele společnosti** následovně: „*Není to typ člověka, který si něco vymyslí a direktivně to nařídí, ale spíše se hodně ptá lidí, který má kolem sebe a ke kterým má důvěru, jestli do daného kroku jít nebo ne.*“ Na druhou stranu má majitel společnosti stále „právo veta“, jinými slovy „*když se majiteli společnosti něco nelíbí, klidně otočí tím kormidlem parníku na druhou stranu*“ (Respondent 1). Tento názor potvrzuje i respondent 5, který podotýká, že majitel společnosti reaguje na situaci a umí zakročit v momentě, když se mu něco nelíbí. Dle výroků respondentů majitel společnosti nejčastěji užívá **situační styl řízení**.

Jeden z respondentů dokonce vnímá styl řízení společnosti jako **vizionářský**: „za poslední dva roky se toho hodně změnilo, máme tu hodně novinek, pomocí kterých se společnost snaží jít vpřed a ty změny časem ukážou, jestli jsou dobrý nebo špatný“ (Respondent 5).

## 7.1.2 Lidské atributy manažera

Tematický trs lidských atributů jsem si vybrala pro zachování komplexního pohledu na manažerku. Tento trs jsem si rozdělila do dvou témat: (1) schopnosti a (2) osobnost. Každou oblast jsem následně vydefinovala konkrétními kódy. Tematický trs je znázorněn v tabulce 3. V tomto tematickém trsu je zahrnut i samotný pohled manažerky na sebe samotnou. Popis jednotlivých témat a kódů jsem doplnila o slabé stránky manažerky, které se v rozhovorech také vyskytují. Považuji za stěžejní pro celý výzkum znát, jak je manažerka jako osoba z pohledu metody 360° zpětné vazby vnímána a jak vnímá samu sebe.

Tabulka 3: Tematický trs „Lidské atributy manažera“

Téma	Kódy	R1	R2	R3	R4	R5	Manažer	
<b>Schopnost</b>	Učení a adaptace	X		X	X		X	
	Učit se ze zkušeností	X		X			X	
	Kreativní myšlení	X			X			
	Přehled a analytické myšlení		X	X	X	X	X	
	Sociální inteligence	X	X	X		X	X	
	Adaptace na změnu		X	X	X	X	X	
	Analýzy situace a hledání řešení	X	X		X	X	X	
	Technické myšlení				X			
	Motivační schopnosti			X		X		
	Říct si o pomoc				X			
	Manažerské schopnosti			X	X		X	
	<b>Osobnost</b>	Přátelská			X	X		X
		Pracovně svědomitá	X	X	X	X	X	
Nekonfliktní		X	X					
Smysl pro humor		X	X	X				
Nápomocná		X	X		X	X	X	
Naslouchá druhým		X				X		
Důslednost ve svém rozhodnutí		X		X		X		

Manažerka má bohaté profesní zkušenosti ve zkoumané společnosti, což naznačuje její **schopnost se učit a adaptovat se** na nové role a výzvy. „*Manažerka je velmi loajální k celé společnosti, a i když něco nezvládne, tak to bere tak, jak to je a jde dál*“ (Respondent 3). Dva respondenti i manažerka samotná se shodují, že manažerka ví, jak procesy ve firmě fungují a má obecný přehled o různých firemních pozicích, což je její velká výhoda. Respondent 3 dokonce říká, že je manažerka **schopna se učit ze zkušeností**: „*Když něco nezvládne, tak je schopná to přijmout a bere to tak, jak to je a jde prostě dál.*“ Podle respondenta 1 si je manažerka „*plně vědoma svých slabých stránek, a myslím si, že naopak ty silné stránky dokáže plně využít.*“

Manažerky silné stránky jsou podle respondentů **kreativní, analytické i technické myšlení**. Dva respondenti se zmiňují o tvořivé práci, kterou podle nich manažerka zvládá na výbornou. Oba respondenti se zmiňují o její předchozí zkušenosti na marketingovém oddělení, kde byla tvorba její nedílnou součástí. Dále se manažerka „*vyzná v programech, umí si v číslech cokoli načíst, dokáže si načíst obraty jednotlivých oblastí, dokáže číst zákazníky atd.*“ (Respondent 3). Tuto její silnou stránku potvrzuje i respondent 2, který říká, že manažerka v týmu řeší převážně provozní věci (reporting apod.). Respondent 4 se zmiňuje o manažerčině pomoci s prodejem nábytku u zákazníka: „*Na to, že je holka, je strašně technická, se vším tomu zákazníkovi hned poradila.*“

Všichni respondenti se shodují, že se manažerka umí **perfektně adaptovat na změny, je pohotová a velmi nápomocná při analýze problémů a hledání jejich řešení**. V rozhovorech najdeme výrazy typu: „*je velmi flexibilní, reaguje rychle na všechny požadavky*“ (Respondent 2), dále pak „*vyřeší věci hned*“ (Respondent 5), „*kdykoliv jsme cokoli potřebovali, tak nám vždy se vším pomohla*“ (Respondent 4) anebo „*rychle vyřídí věci a vždy mi vyjde vstříc*“ (Respondent 5). Manažerka si je vědoma této její schopnosti: „*Když něco potřebuji, snažím se to rychle vyřešit, pomoc jim.*“

Manažerka je dle respondentů velmi **přátelský a loajální člověk**. Respondent 1 uvádí, že: „*její sociální složka osobnosti je určitě její silná stránka, je lidská, dokáže s lidmi navázat vztah, snaží se lidem pomoci, lobeje za ně v dobrým slova smyslu.*“ Respondent 4 dále uvádí, že její přátelský přístup může mít v některých situacích i negativní dopad: „*Ona je hrozně přátelská, snaží se se všemi vyjít za dobře, což je super, ale někdy je to i na škodu, jsou typy lidí, kteří toho můžou zneužívat a vím, že asi i trochu zneužívají.*“ Manažerka samotná si je plně vědoma jejího přístupu: „*Někdy jsem moc hodná, po zkušenosti s jedním*

*bývalým obchodníkem jsem si uvědomila, že je potřeba ty lidi víc kontrolovat a nenechat se opít rohlíkem.“*

Respondenti 1 a 2 říkají, že je manažerka **velmi nekonfliktní a vyrovnaný člověk**. *„Obchodníci v jejím týmu jsou horké hlavy, ona umí ty informace filtrovat“* (Respondent 1). *„V naší praxi nám lidé často hází klacky pod nohy, já jsem dost temperamentní a často se z toho potřebuji vyzpovídat a ona fakt dokáže člověka podržet, je to takový náš hromosvod“* (Respondent 2). Respondent 1 dále říká, že: *„Holky k ní mají podle mě absolutní důvěru, svěřují se jí, dělá jí vrbu.“* Tři respondenti zmiňují manažerčin **smysl pro humor**, díky kterému je v týmu dobrá atmosféra, na druhou stranu jedna respondent uvádí, že: *„Ač to myslí sebelíp pro ty lidi v tom týmu, tak si ze všeho dělá srandu a dokáže samu sebe tak shodit, že tu informaci, kterou těm lidem chtěla předat, ve finále pak neberou vůbec vážně, což je škoda, ale myslím si, že se to dá naučit“* (Respondent 3).

Tři respondenti se shodují, že by měla manažerka **zapracovat na své důslednosti při rozhodování**. *„Je vidět, že nechce jít proti svému týmu, i na poradě, kde je vedení, tvoří spíše koalici s týmem, než že by byla ten manažer“* (Respondent 1). Respondent 1 dále uvádí, že za poslední měsíc vidí u manažerky pokrok. Podobnou zkušenost popisuje i respondent 5: *„Když ji něco říkám, ona mi to odsouhlasí, ale pak na poradě úplně obrátí a jde s proudem.“* Respondent 3 přidává, že: *„se manažerka nechá často ovlivnit, nestojí si až dokonce za tím, pro co se rozhodla, což je ve finále na škodu celému týmu, a i těm výsledkům.“* Respondenti se shodují, že tato slabá stránka manažerky pramení z její hodné povahy.

### **7.1.3 Manažerův styl řízení obchodního týmu**

V tomto tematickém trsu se zaměřuji na samotný styl řízení manažera (viz tabulka 4). Dle respondentů manažerka užívá především **demokratický, liberální a situační styl řízení**. Manažerka o svém řízení říká: *„Ke každému se snažím přistupovat individuálně, ale určitě převládá demokratický styl řízení“*, manažerka dále přiznává, že je to v některých situacích špatně a u některých lidí musí používat direktivu, což dle jejich slov nechce. Tento tematický trs se napříč tématy prolíná s předchozím tematickým trsem a je možné, že se některé fráze budou opakovat, avšak v jiném kontextu.

Manažerka působila šest let jako vedoucí marketingového oddělení v dané společnosti a nyní již čtyři roky zastává pozici manažera obchodního týmu. Během rozhovoru reflektuje rozdíly mezi těmito dvěma rolemi, přičemž v obou případech vedla

menší skupinu lidí. Podle ní klíčový rozdíl spočívá v tom, že v roli manažera obchodního týmu je s kolegy v kontaktu převážně telefonicky, neboť členové týmu tráví většinu dne v terénu u zákazníků, což přináší dynamičtější obchodní prostředí. Naopak na marketingovém oddělení se s týmem setkávala denně osobně, což usnadňovalo přímou komunikaci. Přesto ji na pozici manažera obchodního týmu baví okamžité viditelné výsledky a rozmanitost náplně její práce.

Tabulka 4: Tematický trs „Manažerův styl řízení obchodního týmu“

Téma	Kódy	R1	R2	R3	R4	R5	Manažer
<b>Diskuze</b>	Velký prostor pro diskuzi		X			X	X
	Zpětná vazba		X			X	X
	Zprostředkovatel informací a provozní věci		X			X	X
<b>Přístupy</b>	Demokratický		X	X	X		X
	Liberální	X					
	Direktivní	X	X	X	X	X	X
	Individuální						X
	Ochranný	X					
<b>Vedení týmu</b>	Přátelské		X	X	X		X
	Vlastní autonomie		X				
	Stmelovač	X	X				

Čtyři respondenti se shodují, že manažerka dává svým podřízeným **velký prostor pro diskuzi**. Respondent 5 uvádí příklad, kdy se společně domlouvají na strategii, jak dosáhnout stanoveného cíle v následujícím měsíci: „*Manažerka navrhla udělat leták, jak by to mohlo vypadat, celou dobu poslouchala náš názor a zkušenosti z obchodu, každý den jsme byli v kontaktu a ladili ho společně.*“ Respondent 2 uvádí, že manažerka klade důraz na **vlastní autonomii v týmu**: „*Dává volnou ruku se vyjádřit, ukázat co v každé z nás je a když vidí, že je potřeba na něčem zapracovat, tak to třeba i řekne.*“ Respondent dále uvádí příklad ze spolujízdy, kdy manažerka podává obchodníkovi **zpětnou vazbu**: „*Jsem ráda za její rady a přijdou mi takový přirozený, takže jsem neměla potřebu to dělat jinak*“ (Respondent 2). Manažerka o svém řízení lidí říká: „*Je potřeba ty lidi poznat, abych věděla, co je motivuje a co třeba potřebují k práci, snažím se svému týmu hodně naslouchat a mluvit s nimi.*“



**Přátelské vedení týmu** popisuje i respondent 3: „*Ona je úžasný přátelský člověk a přátelsky bych řekla, že vede i ten tým, naopak tam chybí hodně tvrdé řízení, důslednost po výsledcích a vážnost.*“ Respondent 2 popisuje manažerčin styl řízení jako velmi mírný: „*Já bych asi některé lidi z týmu hodnotila striktněji.*“ S tímto souhlasí i respondent 4, který popisuje její styl řízení jako velmi kamarádský, a ačkoliv se se všemi snaží vyjít za dobře, někdy je to podle něj spíše na škodu, a nejen členové jejího týmu toho můžou zneužívat. Tento respondent se dokonce zmiňuje, že by měla být na lidi přísnější.

Respondent 5 uvádí, že je manažerka většinu času přátelská, ale v důležitých věcech spíše **diktuje**, co má tým dělat, respondent uvádí, že je to především v situacích, kde není prostor pro diskusi. „*Samozřejmě tohle jsou malé věci, pak ale co se týče těch větších, tam už je to nařízený, viz ted'ka plánovače, tam už to máme daný*“ (Respondent 5). Tato direktiva pramení spíše z vyšších pozic a manažerka pouze diktuje věci, které jsou nadiktované jí. „*Takhle to chce společnost, tam už není o čem diskutovat*“ (Manažerka). Respondent 1 uvádí, že manažerka určitě není ve svém stylu řízení direktivní, a naopak by podle něj měla „*přitvrdit*“, uvádí příklad, kdy manažerka podává zpětnou vazbu na výkon lidí v jejím týmu: „*Namísto toho, aby řekla, že to hned udělá, obhajuje lidi ve svém týmu a vysvětluje, proč to tak není*“, což poukazuje na manažerčin **ochranný přístup týmu před vnější kritikou**. Respondent dále říká, že manažerka „*rozhodně nepatří mezi manažery, kterým když se něco řekne, tak to začnou apriori bojkotovat, spíš jí hned začnou naskakovat otázky, jak to říct lidem, aby oni zase byli v pohodě*“ (Respondent 1).

Respondent 1 dále uvádí, že má manažerka výjimečnou schopnost **stmelovat tým** a vytvářet v něm pozitivní pracovní klima, díky této schopnosti pak působí v týmu jako stabilizační prvek. Stejný názor zastává i respondent 2: „*Ona působí jako takový týmový hromosvod, vše vykomunikuje, potlačí negace, zastaví naši výbušnost, když je to potřeba.*“ Čtyři respondenti se shodují, že má manažerka v týmu velmi temperamentní osobnosti.

Manažerka v týmu působí jako **zprostředkovatel informací** a řeší především **provozní věci týmu** (schvalování nabídek, docházka apod.) (Respondent 2). Manažerka říká, že obchodníci se na ni obracejí s věcmi, které je potřeba schválit, zařídit atd. Jiný respondent dále uvádí, že jsou v týmu především zkušení obchodníci, kteří se snaží svoji práci dělat dobře a nepotřebují nějaké podněty od manažerky, aby měli lepší výsledky. „*Řekla bych, že jsem spíš svým pánem, ale samozřejmě když od manažerky něco potřebuju, vždy mi vyjde vstříc a věci rychle vyřídí*“ (Respondent 5).

Manažerka v rozhovoru popisuje, že by obchodníky v jejím týmu motivoval nejvíce koučovací styl, zpětná vazba a transformační styl, na druhou stranu je podle manažerky demotivuje volná ruka.

#### 7.1.4 Komunikace

Třetí tematický trs jsem nazvala komunikace. Zde rozlišuji mezi komunikací, která pramení z vedení společnosti, dále pak pohled respondentů, jak se cítí ohledně komunikace s manažerkou a naopak, jak je vnímaná komunikace v manažerčině týmu. V tabulce 5 je opět zaznamenán celý tematický trs.

Tabulka 5: Tematický trs „Komunikace“

Téma	Kódy	R1	R2	R3	R4	R5	Manažer
<b>Společnost</b>	Chybí informace		X	X		X	X
<b>S manažerkou</b>	Dobrá	X	X	X	X	X	
	Problém			X	X		
<b>S týmem</b>	Dobrá	X					X

Pět respondentů uvádí, že se cítí dobře ohledně **komunikace s manažerkou**. Podle slov respondentů je vše jasné a stručné. „*Nepocituji nějaký nátlak, co se týče její komunikace*“ (Respondent 5). Respondent 1 říká: „*Úplně v pohodě, manažerka sama vyhodnotila, že když mi bude volat častěji, zodpovím ji některé otázky, které bych měl říct, když bych volali já jí.*“ Jinou výpověď uvádí respondent 3, který s manažerkou není aktuálně v bližší komunikaci: „*Nemám s její komunikací problém, ona je lidská, přátelská, ale kdybych ji měla tlačit do výkonu, tam bych asi problém viděla.*“ Podle respondenta 4 v době, kdy manažerka s respondentem spolupracovali, byla komunikace dobrá, aktuálně mezi nimi žádná komunikace neprobíhá.

**Mezi manažerkou a jejím týmem** je aktuálně podle manažerky komunikace „*dobrá, většinou si každý den voláme, jsme v kontaktu, jezdím s nimi na spolujízdy a vidíme se i vícekrát do měsíce, voláme si úspěchy i neúspěchy a mám pocit, že je komunikace oboustranná.*“ Stejný fakt uvádí i respondent 1: „*Myslím si, že není žádný problém v komunikaci mezi ní a jejím týmem.*“

**Komunikace ve společnosti** je podle respondenta 2 spíše špatná: „*Nevíme, co dělá nákup, co dělá marketing, když se udělá někde nějaká změna, tak se to k nám nedostane.*“

Manažerka dokonce uvádí situaci, kdy se k lidem z jejího týmu dostaly informace ohledně jejich mzdy dříve, než je ona sama věděla a mohla jim je předat osobně. Tyto situace pak podle ní vyvolávají „šuškandu“ a zbytečnou paniku v týmu. Stejnou situaci popisuje respondent 5. Informace, které jdou z vedení, by se obchodní zástupci měli dozvídat dříve, než se to k nim dostane z „drbů“ (Respondent 5). Respondentovi 3 opačně chybí informovanost ve společnosti směrem k vyšším pozicím: „*To mi chybí od každého manažera, mít více informací toho, co se daří a co se nedaří.*“

### 7.1.5 Dopad manažera na výkon obchodního týmu

V rámci rozhovorů jsem se všech respondentů ptala, jak podle jejich názoru manažerčin styl řízení ovlivňuje výkon obchodního týmu a co je samotné motivuje, popřípadě co by od manažerky vyžadovali, aby byla jejich motivace k výkonu vyšší. Tabulka 6 zachycuje tematický trs: Dopad manažera na výkon obchodního týmu.

Tabulka 6: Tematický trs „Dopad manažera na výkon obchodního týmu“

Téma	Kódy	R1	R2	R3	R4	R5	Manažer
Styl řízení	Nemá dopad		X	X		X	
	Má dopad	X			X	X	
Motivace k výkonu	Od manažerky			X		X	X
	Vnitřní		X				
	Manažerky						X

Tři respondenti se shodují, že manažerčin styl řízení **nemá dopad** na výkon obchodního týmu. „*Jsmo hodně samostatný jednotky, myslím si, že její styl řízení nijak neovlivňuje náš výkon*“ (Respondent 5). Přesto tentýž respondent později dodává, že manažerka **ovlivňuje výkon** jejich týmu na konci měsíce při dotahování výsledků, kdy si píšou emaily, informují se, kolik jim ještě chybí a co pro to udělají.

Podle respondenta 4 má manažerka na výkon obchodního týmu spíše negativní vliv, a to z důvodu, že manažerce chybí „*manažerské dovednosti v jejím stylu řízení a vyvíjení tlaku na výsledky.*“ Podobného názoru je i respondent 3, který říká, že manažerka „*dokáže lidi motivovat a inspirovat v tom, co umí*“, podle respondenta to je marketing, tvořivá práce, programy, analýza dat apod., respondent dále říká, že v obchodní činnosti motivuje a inspiruje manažerka svůj tým minimálně.

Respondent 1 je naopak přesvědčen, že má manažerka rozhodně vliv na výkon jejího týmu, a to především ve schopnosti poskytovat sociální oporu a budovat týmového ducha. *„Má rozhodně vliv, co se týče sociální opory pro lidi v jejím týmu, stmeluje je a filtruje jejich reakce na různé situace.“* Dále dodává, že se manažerka: *„snaží holčkám se vším pomáhat, jezdí s nimi na spolujízdy, řeší akvizice“*, což značí i o jistém vlivu na jejich pracovní výkon. Manažerčina účast na spolujízdách k zákazníkovi a poskytování zpětné vazby potvrzuje i respondent 2.

Na otázku respondentů, zda je manažerka jakýmkoliv způsobem **motivuje** k úspěchu, odpovídali respondenti spíše neutrálně. Jeden respondent se ale zmínil o spolujízdě s manažerkou. *„Motivuje mě spolujízda s ní, když do toho člověk vnese zase nějaký jiný úhel pohledu“* (Respondent 5). Manažerka uvedla výpověď jednoho člena jejího týmu, kterého namotivovalo, když ji manažerka poslala seznam zákazníků, které podřízená dostala za úkol obvolat. Podřízená manažerky uvedla, že je to pravděpodobně kvůli vyvinutému tlaku a stresu.

Respondenti se dále svěřili, co by je mohlo při následné práci od manažerky motivovat. Respondenta 5 by motivovalo sdílení úspěchů i neúspěchů manažerky i celého týmu. *„Sdílení zkušeností, když se něco povede, tak to opravdu sdílet s těmi kolegy“* a především tedy *„častěji a více pochval a dobré zpětné vazby od manažerky.“* Manažerka sama dodává, že jedna členka jejího týmu potřebuje slyšet hlavně pochvalu, když se jí něco povede, chce, aby si toho někdo všimnul.

Když jsem se zeptala samotné manažerky, co jí motivuje a demotivuje ve výkonu, odpověď byla následující: *„Motivují mě pochvaly a zpětná vazba, samozřejmě i peníze, ale nemám to na prvním místě, slovní ohodnocení mě motivuje víc a demotivují mě drby, které se dozvím na mou osobu od někoho jiného.“*

### **7.1.6 Doporučení pro změnu**

Všichni respondenti uvedli nějaká doporučení pro změnu, jak směrem k týmu, tak směrem k manažerce samotné. Tento tematický trs je vnímán jako doporučení pro změnu v manažerčině stylu řízení, a to především z důvodu zvýšení obchodních výsledků týmu. Viz tabulka 7.

Tabulka 7: Tematický trs „Doporučení pro změnu“

Téma	Kódy	R1	R2	R3	R4	R5	Manažer
<b>Směrem k týmu</b>	Přítvrdit	X		X	X		X
	Důslednost			X			
	Silné stránky členů						X
<b>Směrem k manažerce</b>	Obchodní činnost	X			X	X	X
	Umět si říct o pomoc				X		
	Pracovní pozice	X		X	X		

Většina respondentů se shodla, že by měla manažerka ve svém stylu řízení více **přítvrdit**, manažerky přístup ve stylu řízení je podle respondenta 1 vhodný pro osoby, které mají vnitřní motivaci, ale ostatní mají tendenci polevovat. „*Pevná ruka musí být, teď to tam vůbec není. Její přístup jde u lidí, kteří svoji práci odvádí dobře a mají výsledky*“ (Respondent 4), dále respondent 4 popisuje manažerky situaci v týmu: „*Má tam hodně individuálních osobností, dal bych přísný metr na všechny a míň se s nimi kamarádit, což si myslím, že ji teď ubližuje a pak možná nejsou ty výkony takový, jaký by měly být.*“ Respondent 1 zastává stejný názor: „*Mohla by více přitvrdit a více těm lidem diktovat.*“ V rozhovoru o pár minut později stejný respondent ještě zmiňuje, že: „*říct těm lidem pravdu na plnou pusu je mnohokrát lepší, než chodit kolem horké kaše.*“ Na druhou stranu tentýž respondent dodává: „*Když to srovnám s předchozí poradou, pracuje na sobě, není jednoduchý někomu říkat špatný věci a obecně je dobré, když si na to ten člověk přijde sám.*“ Dále by manažerka podle respondenta 3 měla dbát na větší **důslednost** a „*větší tah na branku*“. „*Když už se pro něco rozhodne, tak by si za tím měla fakt stát a dotáhnout to. Jestli si dám nějaký plán, tak ho tlačit zepředu, zezadu, ze všech stran, prostě přitvrdit*“ (Respondent 3). Manažerka si je této své slabé stránky vědoma: „*Chtěla bych umět tým více nakopnout k lepším výsledkům a umět je někam směřovat a asi bych měla přitvrdit, nyní jsem strašně měkká.*“

Manažerka sama o sobě říká, že by se měla zaměřit na **rozvíjení silných stránek** svých podřízených. Dále se zmiňuje o tom, že u některých lidí musí používat direktivu a „*neustále je k něčemu nakopávat.*“ Později v rozhovoru mluví manažerka znovu o rozvíjení silných stránek, tentokrát přidává informaci, že členové jejího týmu si sami řekli o školení. „*Chtěla bych se více zaměřit na jejich osobní rozvoj*“ (Manažerka).

Manažerka má své portfolio zákazníků teprve tři měsíce. „*Předtím jsem měla obchodování jen jako teorii, to se pak špatně dává zpětná vazba, ale myslím si, že té zpětné bude čím dál víc, protože teď sama jezdím ty zákazníky a sbírám vlastní zkušenosti*“ (Manažerka). Většina respondentů se shoduje, že by manažerka měla pilovat především svoji **obchodní činnost**, ve které je teprve začátečník. „*Určitě by měla rozvíjet obchod, mluvit o svých úspěších v terénu a nekontrolovat jenom nás*“ (Respondent 5). V souvislosti s rozvojem dovednosti obchodní činnosti nabízí i jeden z respondentů pomoc a zmiňuje se, že by si manažerka měla **umět říct o pomoc**. „*Ona nikdy nebyla z obchodu, tak jsem ji nabízel, že s ní pojedou na spolujízdu, poradím ji, protože mám dlouholeté zkušenosti, ale ona se nikdy neozve*“ (Respondent 4).

Dva respondenti si myslí, že manažerka tato **pozice** moc neseď. „*Vidím ji více v těch praktických věcech než v obchodu, sedět na čísly a zkoumat je, myslím si, že by byla užitečnější a asi i sama šťastnější*“ (Respondent 3). Respondent 1 si ale myslí, že by manažerka i nadále měla v tomto týmu působit.

## 7.2 Interpretace výsledků

V této kapitole provedu interpretaci výsledků, ke kterým jsem dospěla po detailní tematické analýze dat, a odpovím zde na výzkumné otázky, které jsem si položila:

1. Jaký je současný styl řízení manažera obchodního týmu?
2. Jaký dopad má tento styl řízení na pracovní výkon obchodního týmu?
3. Jaké jsou názory členů týmu, kolegů a nadřízených na současnou metodu řízení?
4. Jaké změny by členové týmu, kolegové a nadřízení uvítali ve stylu řízení manažera?

Metoda 360° zpětné vazby poskytla pohled na **manažerčin styl řízení** obchodního týmu z různých perspektiv. Lze v něm najít prvky téměř každého stylu řízení, avšak nejvíce převládají demokratické, liberální a situační. Mezi hlavní znaky manažerčina stylu řízení můžeme řadit: velký prostor pro diskuzi, přátelské vedení týmu, vlastní autonomii členů týmu, podávanou zpětnou vazbu či zprostředkování informací. Manažerka ve své denní činnosti nejvíce řeší provozní věci týmu a poskytuje jim informace (ačkoliv dle výpovědí respondentů tyto informace nemusí být vždy úplné či aktuální).

Manažerka preferuje demokratický styl řízení, který je obecně vnímán pozitivně, protože podporuje otevřenou komunikaci a spolupráci a autoritativní řízení je manažerce

nejméně sympatické. Podřízení členové týmu se díky manažerčině demokratickému stylu řízení cítí více zapojeni do rozhodovacího procesu a mají větší kontrolu nad svou prací. Na druhou stranu podle zbylých respondentů – nadřízený, kolega a respondent v nepřímém vztahu k manažerce – je manažerčin styl řízení méně efektivní **na výkon obchodního týmu**. Dle těchto respondentů se v manažerčině týmu vyskytují členové, kteří potřebují více strukturované a častější vedení. Přestože manažerčin styl a podávání zpětné vazby jsou ceněny a mají pozitivní vliv na týmového ducha, existuje potřeba zlepšit obchodní činnost a být inspirativnějším lídrem v této oblasti. To by mohlo pomoci týmu dosáhnout lepších výsledků a zvýšit celkovou motivaci.

Manažerka obchodního týmu je **výrazně ceněna** za její schopnost budovat týmového ducha a poskytování sociální opory svým podřízeným. Tato schopnost je klíčová pro vytváření pozitivní a podpůrné pracovní atmosféry, která je základem pro efektivní spolupráci a vzájemnou pomoc mezi členy týmu. Její sociální nastavení a přístupnost pomáhají vytvářet prostředí, kde se členové týmu cítí hodnotně a kde je podporována otevřená komunikace. Toto má nezpochybnitelně pozitivní dopad na pracovní morálku a zvyšuje soudržnost týmu.

Nicméně přestože je manažerčin přístup k řízení hodnocen kladně z hlediska budování týmového ducha, někteří respondenti upozorňují na určité **nedostatky** v jejích manažerských dovednostech. Kritizují především její mírný a málo autoritativní styl řízení, což může vést k nedostatku jasného směřování a důslednosti v nastavování a dosahování obchodních cílů. Je zde naznačena potřeba, aby manažerka více motivovala a inspirovala členy týmu, zejména v kontextu obchodních aktivit a cílů, což by mohlo vést k lepšímu výkonu a výsledkům týmu.

**Respondenti dále navrhuji**, že by manažerka měla ve svém stylu řízení „přitvrdit“ a projevit větší důslednost ve stanovení očekávání a sledování jejich plnění. Důraz by měl být kladen na využití silných stránek jednotlivých členů týmu, což by mohlo podpořit jejich osobní rozvoj a zároveň přispět k efektivitě týmu jako celku. Někteří respondenti také doporučují, aby manažerka proaktivně vyhledávala pomoc a rady od zkušenějších kolegů, což by jí mohlo poskytnout další perspektivy a strategie pro zlepšení jejího řízení či obchodní činnosti. Tento přístup by nejen pomohl zlepšit její manažerské dovednosti, ale také by podpořil kulturu učení a rozvoje v rámci týmu.

Celkově lze říci, že zatímco manažerčin styl řízení má několik silných stránek, zejména v budování týmového ducha a poskytování sociální opory, existuje prostor pro zlepšení v oblastech, jako je důslednost, motivace a obchodní činnost.



## 8 DISKUZE

V diskuzi této bakalářské práce se zaměřím na interpretaci dosažených výsledků a jejich začlenění v širším rámci oboru. Výsledky mého výzkumu ukazují, že styl řízení manažerčina obchodního týmu je vnímán různě, což může být ovlivněno osobními zkušenostmi a očekáváním jednotlivých respondentů, což je v souladu s tvrzením, že data 360° zpětné vazby reprezentují vnímání hodnotitelů, které se mohou navzájem rozcházet, přestože každé tvrzení může být pravdivé a platné (Bracken et al., 2016).

Jedním z důvodů, proč výsledky vyšly tak, jak vyšly, může být systematická chyba způsobená výběrem respondentů. Výzkumný soubor byl sestaven na základě doporučení a mého subjektivního náhledu na respondenty, což může vést k určitému zkreslení, jelikož respondenti mohou mít k manažerce předem vytvořený názor nebo já směrem k respondentům. Tato chyba nebyla odstraněna, protože výběr respondentů byl omezen na jeden obchodní tým a byl záměrný, což je běžná praxe v kvalitativním výzkumu, kde se klade důraz na hloubkové porozumění tématu. Tento přístup je podpořen v literatuře, například Noble et al. (2015) zdůrazňují význam reflexe a kritického přehodnocení metod, aby se zajistila dostatečná hloubka a relevance sběru a analýzy dat v kvalitativním výzkumu.

Výsledky jsou zajímavé v tom, že ukazují na komplexnost vnímání manažerského stylu a jeho dopadu na výkon týmu z různých perspektiv. V porovnání s jinými studii, které se zabývají vlivem manažerského stylu na výkon, moje studie přináší jedinečný pohled z různých úhlů díky metodě 360° zpětné vazby. Tento pohled je obohacen o samotnou sebereflexi manažera. Z teoretického ukotvení metody 360° zpětné vazby vychází řada výhod, ale i úskalí a hrozeb (Atwater et al., 2009). Jediná hrozba, se kterou jsem se v rámci výzkumu potkala, je obava z anonymity a odplaty. Tato obava mi byla od respondenta dopředu sdělena.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že manažerka uplatňuje kombinaci různých stylů řízení, přičemž nejvíce je jí vlastní demokratický přístup. Tento styl je charakterizován poskytováním prostoru pro diskuzi a zájmem o názory a nápady podřízených (Cherry, 2023). Porovnáním s klasickými teoriemi stylů řízení, jako jsou ty, které představil Kurt Lewin, lze vidět, že demokratický přístup manažerů ve zkoumané společnosti má pozitivní vliv na týmovou spolupráci a morálku, což je v souladu s Lewinovými závěry o výhodách

participativního stylu vedení (Lewin et al., 1939). Dle Golemana (2000) demokratický styl není vhodný, pokud nemají zaměstnanci dostatečné kompetence nebo informace pro poskytování užitečných rad a v krizových situacích, kdy je potřeba jednat rychle. Tato analýza je podpořena i názory respondentů v mém výzkumu, kde se většina shodla na tom, že by manažerka měla ve svém stylu řízení více přitvrdit. Podle jednoho z respondentů je manažerčin přístup vhodný pro osoby s vnitřní motivací, zatímco ostatní mají tendenci polevovat. Toto pozorování naznačuje, že ačkoliv demokratický styl řízení podporuje angažovanost a týmovou spolupráci, může být méně účinný v případě, kdy členové týmu neprojevují dostatečnou iniciativu.

Manažerka rovněž projevuje prvky laissez-faire stylu, kdy dává podřízeným autonomii v plnění úkolů. Přístup laissez-faire je efektivní zejména u týmů s vysokou úrovní kvalifikace a samostatnosti (Cherry, 2023; Mullins, 2007). Nicméně jak zdůrazňují další studie, bez jasného vedení a stanovených očekávání může tento styl vést k nejasným rolím a snížení motivace (Basit et al., 2017; Judge & Piccolo, 2004). Zároveň někteří respondenti naznačují, že je žádoucí posílit důslednost manažerčiných rozhodnutí, což koresponduje s principy teorie situačního řízení (Janišová & Křivánek, 2013), zdůrazňující důležitost adaptace řídicího stylu dle specifických potřeb týmu a dané situace.

Respondenti výzkumu poukazují na manažerčin smysl pro humor, který přispívá k dobré atmosféře v týmu, avšak zároveň je zmiňováno, že její tendence dělat si legraci i ze seriózních věcí může vést k tomu, že její sdělení nejsou brána vážně. Tento aspekt je důležitý pro efektivní komunikaci a vedení týmu, protože manažer musí být schopen předávat informace tak, aby byly správně pochopeny a respektovány (Cejthamr & Dědina, 2010).

Respondenti oceňují manažerčin demokratický přístup, který umožňuje diskuzi a zapojuje členy týmu do rozhodovacího procesu. To je v souladu s transformačním stylem vedení, který podporuje participativní kulturu a podněcuje angažovanost a inovativní myšlení (Bass & Avolio, 1994). Příkladem může být situace, kde manažerka společně s týmem pracuje na strategii a poslouchá nápady členů týmu, což reflektuje transformační prvek vedení.

V některých výpovědích respondentů se však objevují názory, že by si přáli větší důslednost a „tah na branku“ od manažerky, což naznačuje určitou potřebu transakčních prvků vedení. Toto zahrnuje stanovení jasnějších cílů a možná také poskytování konkrétnější

zpětné vazby a výměny v podobě odměn za dosažení určitých výsledků (Bass & Avolio, 1994). Tento požadavek na větší důslednost a možná i pevnější řízení se odráží ve výpovědích některých respondentů, kteří naznačují, že by manažerka mohla být ve svém stylu řízení přísnější a méně „kamarádká“. Manažerka si je vědoma své tendence být příliš měkká a vyjadřuje zájem o rozvoj schopnosti více motivovat tým a směřovat jej k lepším výsledkům.

Následným krokem bude prezentace výsledků výzkumu manažerce a poskytnutí relevantní zpětné vazby. Jsem si plně vědoma citlivosti dat a z toho důvodu bude tento krok proveden ve spolupráci s firemním koučem a manažerčíným nadřízeným, aby bylo zajištěno, že zpětná vazba bude poskytnuta v konstruktivním a podporujícím duchu. Takto poskytnutou zpětnou vazbu doporučuje i Fleenor et al. (2010).

Při podání zpětné vazby se budu snažit vyvarovat chyb, které uvádí Leadershop (2019) a jsou uvedeny v teoretické části této práce na straně 26. Dále se zaměřím především na trendy neboli opakující se kódy, stejně jako uvádí Lewis (2020). Manažerka má nastavení mentálního růstu a otevřenosti ke zpětné vazbě, což považuji za klíčové a věřím, že poskytnuté informace budou přijaty s ochotou k reflexi a zlepšení. Důležitost nastavení mentálního růstu zdůrazňuje i Leitanant Brad Marra (Lewis, 2020). Jsem přesvědčená, že proces zpětné vazby by neměl být vnímán jako jednorázová aktivita, ale jako součást průběžného rozvoje, umožňující systematické sledování pokroku v klíčových kompetencích manažerky.

Tato bakalářská práce je pro mě jen začátkem cesty k implementaci systému 360° zpětné vazby v rámci zkoumané organizace. Považuji tento přístup za zásadní pro podporu transparentní komunikace, osobního i profesionálního růstu zaměstnanců a celkového zlepšování firemní kultury.

## 9 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zjistit, jaký má dopad manažerčín styl řízení na výkon obchodního týmu. Jako typ výzkumu jsem si zvolila kvalitativní přístup a techniku 360° zpětné vazby, která je velmi oblíbenou metodou v obchodních společnostech.

Bylo zjištěno, že v manažerčíně stylu řízení se vyskytují různé řídicí styly, přičemž nejčastěji se u ní projevuje demokratický přístup, který podporuje otevřenou diskuzi a zapojení názorů podřízených. Kromě toho má sklony k laissez-faire stylu, díky němuž dává svým podřízeným volnost v plnění úkolů. Tento přístup může odrážet jak její osobnostní rysy, tak i menší zkušenosti v praktické obchodní činnosti. Výzkum dále poukázal na manažerčín smysl pro humor, který přispívá k pozitivnímu klimatu v týmu, avšak může vést k nedostatečné vážnosti v očích podřízených při řešení seriózních témat.

Výzkum rovněž poukazuje na potřebu zvýšit manažerčinu důslednost v rozhodování a schopnost motivovat tým k lepším výsledkům, což manažerka sama uznává a chce na tom pracovat. Je důležité, že manažerka chápe význam přizpůsobení svého stylu řízení, což koresponduje s principy situačního řízení, které zdůrazňují potřebu přizpůsobovat se dynamickému prostředí a potřebám týmu.

Výzkum dosáhl vysoké míry reliability, ačkoliv je omezen na konkrétní obchodní tým a záměrný – účelový výběrem respondentů, což je v kvalitativním výzkumu běžné. Výsledky tak představují cenný přínos pro pochopení dopadu manažerského stylu na výkon obchodního týmu a mohou sloužit jako podklad pro další výzkum v této oblasti.

# 10 SOUHRN

Bakalářská práce zkoumá dopad různých stylů manažerského vedení na pracovní výkon obchodního týmu a používá 360° zpětnou vazbu jako klíčovou metodu hodnocení. Práce kombinuje teoretickou část, kde jsou definovány a probrány klíčové koncepty manažerského řízení, pracovního výkonu a výkonnosti, s výzkumnou částí, která obsahuje empirické šetření prováděné ve vybrané společnosti.

Teoretickou část začínám definicí základních pojmů jako management, obchodní tým a manažer, kde kladu důraz na různorodé rozměry a úlohy manažera v organizaci. Dále se věnuji komplexnímu přehledu stylů řízení, kde zmiňuji klasické teorie jako jsou autokratický, demokratický a laissez-faire styl vedení, teorii X a Y Douglase McGregora, a také novější přístupy, mezi něž patří emoční inteligence, transformační a transakční vedení, agilní vedení, udržitelné a digitální vedení. Dále zdůrazňuji, že každý styl řízení má svá specifika a může být efektivní v závislosti na kontextu a individuálních potřebách týmu a situace.

Druhou část teoretické sekce tvoří pojednání o pracovním výkonu a výkonnosti s důrazem na současný pohled, kde vysvětluji, jak se tyto koncepty od sebe liší, jak se měří a jaký mají význam pro organizace a jejich manažery. Klíčové ukazatele výkonu (KPI) jsou představeny jako nástroje umožňující kvantifikovat a sledovat dosažení cílů a efektivitu práce, zatímco správné poskytování zpětné vazby může podpořit dosažení těchto cílů.

V praktické části prezentuji pomocí kvalitativního přístupu případovou studii manažerky obchodního týmu. Sběr dat byl získán pomocí metody 360° zpětné vazby. Respondenty jsem vybírala metodou záměrného (účelového) výběru. Výzkumu se celkem zúčastnilo šest respondentů – dva podřízené manažerky, nadřízený manažerka, manažerčin kolega, osoba s nepřímým vztahem k manažerce a samotná manažerka. Formou polostrukturovaného rozhovoru jsem se respondentů ptala na otázky, které jim byly poskytnuty s předstihem. V rámci otázek mě nejvíce zajímalo, jaký je aktuální styl řízení manažerky a jak ho respondenti vnímají, jaký dopad má tento styl řízení na výkon obchodního týmu a jaké změny by respondenti uvítali v manažerčině stylu řízení.

Pro následnou analýzu dat jsem zvolila tematickou analýzu. Zprvu jsem provedla reflexi vlastních předpokladů, která je součástí praktické části. Rozhovory jsem zaznamenávala pomocí diktafonu a následně provedla transkripci mluveného slova na psaný text. Postupně jsem se seznamovala se získanými daty a tvořila první kódy. Kódy jsem revidovala, doplňovala a tvořila z nich témata a z témat následně tematické trsy. K lepší orientaci mi pomohly shrnující tabulky dat pro jednotlivé případy i pro celou datovou sadu.

Tematické trsy doplněny o úryvky jednotlivých rozhovorů jsou podrobněji popsány v praktické části. Z témat celkem vzešlo šest tematických trsů: (1) styl řízení společnosti, (2) lidské atributy manažera, (3) manažerův styl řízení obchodního týmu, (4) komunikace, (5) dopad manažera na výkon obchodního týmu a (6) doporučení pro změnu. Následně byla provedena interpretace výsledků, v rámci které jsem odpověděla na výzkumné otázky: (1) jaký je současný styl řízení manažera obchodního týmu, (2) jaký dopad má tento styl na výkon obchodního týmu, (3) jaké jsou názory respondentů na současný styl řízení manažera a (4) jaké změny by respondenti ve stylu řízení manažera uvítali.

Výsledky odhalily, že ve stylu řízení manažerky byly znaky všech stylů řízení, nejvíce však demokratického a liberálního. Manažerčin dopad na výkon obchodního týmu je podle respondentů spíše minimální. Hlavním jejím přínosem v týmu je tvoření pozitivní atmosféry. Respondenti navrhují, že by manažerka měla ve svém stylu řízení přitvrdit a projevit větší důslednost ve stanovení očekávání a sledování jejich plnění.

Limitem práce je možná systematická chyba způsobená výběrem respondentů, která nebyla odstraněna, protože výběr byl záměrný s ohledem na metodu 360° zpětné vazby. Toto je běžná praxe v kvalitativním výzkumu, kde se klade důraz na hloubkové porozumění tématu.

Práce přinesla nový pohled na vnímání manažerského stylu řízení a jeho dopad na výkon obchodního týmu z různých perspektiv, obohacený o sebereflexi manažera.

# LITERATURA

- Ahmad, S., & Saidalavi, K. (2018). Sales leadership styles and sales performance. *Journal of Marketing Vistas*, 8(1), 90-101.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Grada Publishing.
- Atwater, L., & Waldman, D. (2009). *The power of 360° feedback* (1st ed.). Taylor & Francis.
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085-1105.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Basit, A., Sebastian, V., & Hassan, Z. (2017). Impact of leadership style on employee performance (A Case study on a private organization in Malaysia). *International Journal of Accounting & Business Management*, 5(2), 112-130.
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2., rozš. vyd). Grada.

- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., Scur, D., & Van Reenen, J. (2019). *International data on measuring management practices*. *American Economic Review*, 109(5), 1777-1802. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.20171500>
- Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). *The evolution and devolution of 360 feedback*. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761-794.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Computer Press.
- Brown, C. (2014). The effects of Emotional Intelligence (EI) and leadership style on sales performance. *Economic Insights-Trends & Challenges*, 66(3).
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (c2010). *Management a organizační chování* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.
- Cherry, K. (2023). How to Lead: 6 Leadership Styles and Frameworks. Verywellmind. Retrieved February 21, 2024, from <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312>
- Dvořák, D. (2023). SBI model zpětné vazby: Základ pro každého manažera. LinkedIn. Retrieved January 28, 2024, from: [https://cz.linkedin.com/pulse/sbi-model-zpětné-vazby-základ-pro-každého-manažera-upgroweu?trk=article-ssr-frontend-pulse\\_more-articles\\_related-content-card](https://cz.linkedin.com/pulse/sbi-model-zpětné-vazby-základ-pro-každého-manažera-upgroweu?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card)
- Fleenor, J., Taylor, S., & Chappelow, C. (2010). Developing leadership competencies through 360-degree feedback and coaching. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4928.0167>
- Fleenor, J., Taylor, S., & Chappelow, C. (2020). *Leveraging the impact of 360-degree feedback, second edition* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Grada.
- Frisch, M. H. (2001). Going around in circles with "360° feedback". *Human Resource Planning*, 24(1), 34-44.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.



- Goleman, D. (2000). *Pracujeme s emocionální inteligencí* [Working with Emotional Intelligence]. (R. Loulová, Překl.). Columbus.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Grant, A. M. (2012). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*.
- Harvard Business School Online. (2020, September 17). What is authoritative leadership? *Harvard Business School Online*. Retrieved February 18, 2024, from <https://online.hbs.edu/blog/post/authoritative-leadership-style>
- Hassnain, A. (2023). Impact of autocratic and democratic leadership styles on employees' performance and motivation. *Journal of Administrative and Business Studies*, 8(3.2). <https://doi.org/10.20474/jabs-8.3.2>
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Portál.
- Highsmith, J. A. (2002). *Agile software development ecosystems*. Addison-Wesley Professional.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(146). <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146>
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Grada.
- Jindra, J. (2008). *Abeceda managementu*. Výzkumný ústav pedagogický v Praze. Retrieved from [https://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2654/zaklady\\_managementu.pdf](https://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2654/zaklady_managementu.pdf)
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* (3rd ed.). Grada.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Management Press.

- Kratochvíl, T. (2014). Principy tvorby a užití dashboardů. *Systémová integrace 1-2/2014*, 21(1-2), 104-122. Retrieved January 24, 2024, from <http://old.cssi.cz/principy-tvorby-uziti-dashboardu>
- Kubeš, M., & Šebestová, E. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Grada.
- Leadership, C. for C. (2019). *Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message, Second Edition*. Center for Creative Leadership.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Lewis, L. (2020). *Relational Feedback* (1st ed.). Taylor and Francis.
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13. Retrieved from <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570>
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Grada.
- London, M., & Beatty, R. W. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32(3/4), 353-372. Retrieved February 3, 2024, from <http://jacksonfall14professionalissues.pbworks.com/w/file/attach/106743441/LondonBeatty360.pdf>
- ManagementMania. (2016, May 18). Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities). Retrieved January 18, 2024, from <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>
- Marr, B. (2015). *Key Performance Indicators For Dummies* (1st ed.). Wiley.
- Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky* (2nd ed.). Grada.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358-374(5).
- McKinsey & Company. (n.d.). Organizing for sustainability success: Where, and how, leaders can start. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/organizing-for-sustainability-success-where-and-how-leaders-can-start>

- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3rd ed.). Grada.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our strange world of Organizations*. Free Press.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Grada Publishing.
- Mládková, L., & Jedinák, P. (2009). *Management*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Pearson education.
- Noble, H., & Smith, J. (2015). *Issues of validity and reliability in qualitative research. Evidence-based nursing*, 18(2), 34-35.
- Owen, J. (2006). *Jak se stát úspěšným lídrem Leadership v praxi*. Grada
- Parmenter, D. (2019). *Key Performance Indicators* (4th ed.). Wiley.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery: 3., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing as.
- Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Grada.
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu* (3rd ed.). Grada.
- Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Grada.
- Řiháček, T., Čermák, I., & Hytych, R. (2013). *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita.
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2003). Interpretative Phenomenological Analysis. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods*. Sage Publications.
- Somech, A. (2005). *Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness*. Educational Administration Quarterly, 41(5), 777-800. <https://doi.org/10.1177/0013161X05279448>
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Grada.

- Tosti, D., & Addison, R. (2009). 360-degree feedback: Going around in circles.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada.
- Urban, J. (2012). *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Grada Publishing a.s.
- Veber, J. (2009). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd). Management Press.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi* (3., rozš. vyd). Management Press.
- Vojtíšek, P. (2012). *Výzkumné metody*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada.
- Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Grada.

# PŘÍLOHY

## **Seznam příloh:**

1. Abstrakt v českém jazyce
2. Abstrakt v anglickém jazyce
3. Otázky pro rozhovoru
4. Ukázka kódování dat

# ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Název práce:** 360stupňová zpětná vazba v obchodním týmu u společnosti

**Autor práce:** Aneta Vetrová

**Vedoucí práce:** doc. PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

**Počet stran a znaků:** 68 stran, 108 680 znaků (včetně mezer)

**Počet příloh:** 4

**Počet titulů použité literatury:** 78

## **Abstrakt:**

Tato práce zkoumá dopad manažerských stylů řízení na výkon obchodního týmu s důrazem na uplatnění 360°zpětné vazby. Cílem práce bylo zjistit současný styl řízení manažera, jaký je dopad tohoto stylu na pracovní výkon obchodního týmu, jaké názory mají respondenti na současnou metodu řízení a jaké změny by respondenti ve stylu řízení manažerky uvítali. Teoretická část se zabývá manažerským řízením a pracovním výkonem. Byl zvolen kvalitativní přístup, metoda případové studie. Zdrojem dat byl polostrukturovaný rozhovor, výběr respondentů probíhal záměrným – účelovým výběrem. Hlavním tématem analýzy byl současný styl řízení manažera. Manažerka využívá nejvíce demokratický a liberální styl řízení, dopad stylu řízení manažerky na výkon týmu je minimální. Hlavní přínos manažerky v týmu je tvorba pozitivní atmosféry.

**Klíčová slova:** Manažerský styl řízení, manažer, pracovní výkon týmu, 360°zpětná vazba

# ABSTRACT OF THESIS

**Title:** 360-degree feedback in sales team

**Author:** Aneta Vetrová

**Supervisor:** doc. PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

**Number of pages and characters:** 68 pages, 108 680 characters

**Number of appendices:** 4

**Number of references:** 78

**Abstract:**

This paper examines the impact of managerial styles on sales team performance with an emphasis on the application of 360° feedback. The aim of this thesis was to find out the current management style of the manager, what is the impact of this style on the performance of the sales team, what views the respondents have on the current management method and what changes the respondents would like to see in the management style of the manager. The theoretical part deals with managerial management and job performance. A qualitative approach, the case study method, was chosen. The source of data was semi-structured interview, the selection of respondents was done by deliberate - purposeful sampling. The main theme of the analysis was the current management style of the manager. The manager uses the most democratic and liberal management style, the impact of the manager's management style on the performance of the team is minimal. The main contribution of the manager in the team is the creation of a positive atmosphere.

**Key words:** Management style, manager, team performance, 360° feedback

## **Příloha 3: Otázky pro rozhovor**

### **Otázky pro rozhovor s podřízenou osobou manažera:**

1. Můžeš krátce popsat tvůj vztah k manažerce?
2. Jak dlouho pod manažerkou pracuješ?
3. Jaké jsou tvé celkové zkušenosti s manažerky stylem řízení?
4. Jak bys charakterizoval/a obecný styl řízení ve firmě?
5. Jak bys popsal/a manažerky styl řízení?
6. Můžeš uvést nějaký konkrétní příklad?
7. Jaké kompetence manažerky se nejvíce projevují při jeho denním řízení týmu?
8. Jaký dopad má podle tebe manažerky styl řízení na celkový výkon vašeho obchodního týmu?
9. Jaké aspekty stylu řízení nejvíce motivují či demotivují tým k dosahování lepších výsledků?
10. Jak ovlivňuje manažerka styl řízení tvoji osobní produktivitu a angažovanost v práci?
11. Můžeš uvést příklady, kdy byl manažerky přístup obzvláště účinný nebo neúčinný?
12. Jaké jsou manažerky silné a slabé stránky (v řízení týmu) ?
13. Jak se cítíš ohledně komunikace a zpětné vazby od tvé manažerky?
14. Jaké změny bys uvítala v manažerky stylu řízení?
15. Jsou nějaké specifické kompetence nebo dovednosti, které by podle tebe manažerka měla rozvíjet nebo upravit, aby podpořila výkon týmu?
16. Máš nějaké další připomínky nebo myšlenky, které bys chtěl/a sdílet ohledně manažerky stylu řízení a jeho vlivu na tým?
17. Je něco, co bys chtěl/a, aby tvoji kolegové nebo manažer věděl o tom, jak zlepšit pracovní prostředí nebo týmový výkon?



