

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení stylu vedení lidí ve vybrané společnosti
Evaluation of the Leadership Style in a Selected Company

Student: Bc. Romana Smolková

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Romana Smolková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Zhodnocení stylu vedení lidí ve vybrané společnosti**
Evaluation of the Leadership Style in a Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metody a techniky zpracování
 3. Teoretická východiska stylu vedení lidí
 4. Charakteristika vybrané společnosti
 5. Analýza stylu vedení lidí v společnosti
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam doporučené literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-726-1479-0.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- MCLAUGHLIN, Mike. *Leadership coaching: developing braver leaders*. New York, NY: Routledge, 2015. ISBN 9781138786028.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně“

V Ostravě dne: 27.4.2018



.....
Bc. Romana Smolková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za jeho cenné rady, odborné vedení a čas věnovaný této práci.

Obsah

1	ÚVOD	5
2	METODY A TECHNIKY ZPRACOVÁNÍ	6
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA STYLU VEDENÍ LIDÍ	7
3.1	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	7
3.2	VÝZNAM VEDENÍ LIDÍ	8
3.2.1	<i>Nové pojetí vedení</i>	9
3.2.2	<i>Styly vedení</i>	10
3.2.3	<i>Vedení vs. řízení neboli leadership vs. management</i>	11
3.2.4	<i>Manažer vs. lídr</i>	12
3.2.5	<i>Osobní charakteristiky a schopnosti lídra</i>	13
3.2.6	<i>Vztah leadershipu a motivace</i>	15
3.2.7	<i>Komunikace a chování lídra</i>	16
3.3	KONCEPCE LEADERSHIPU	18
3.3.1	<i>Teorie rysů a dovednostní přístup k leadershipu</i>	19
3.3.2	<i>Behaviorální přístupy</i>	20
3.3.3	<i>Kontingenční teorie leadershipu</i>	24
3.3.4	<i>Teorie zaměřené na otázky ovlivňování a transformace</i>	27
3.4	POSUZOVÁNÍ VEDENÍ ORGANIZACE	28
3.4.1	<i>Kvantitativní metody</i>	29
3.4.2	<i>Kvalitativní metody</i>	29
3.4.3	<i>360° zpětná vazba</i>	29
3.5	EFEKTIVNÍ LEADERSHIP	30
3.5.1	<i>Chování charakteristické pro efektivní a neefektivní leadership</i>	32
3.5.2	<i>Hodnocení efektivity</i>	33
3.5.3	<i>Možné zvyšování efektivity</i>	34
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	35
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	35
4.2	PŘEDMĚT ČINNOSTI	35
4.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	36
5	ANALÝZA STYLU VEDENÍ LIDÍ V SPOLEČNOSTI	38
5.1	CÍL PRÁCE	38
5.2	PŘÍPRAVNÁ FÁZE VÝZKUMU	39
5.2.1	<i>Sestavení dotazníků a struktura interview</i>	39
5.2.2	<i>Respondenti zvolení pro účely výzkumu</i>	41

5.2.3	<i>Distribuce dotazníků a naplánování interview</i>	42
5.2.4	<i>Omezení výzkumu</i>	42
5.3	REALIZAČNÍ FÁZE VÝZKUMU	43
5.3.1	<i>Charakteristika respondentů dotazníkového šetření</i>	43
5.3.2	<i>Fiedlerův model</i>	47
5.3.3	<i>Manažerská mřížka</i>	49
5.3.4	<i>Transakční a transformační leadership</i>	50
5.3.5	<i>Analýza stylu vedení</i>	59
5.3.6	<i>Poznatky získané z interview s vedoucí HR oddělení</i>	70
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	72
6.1	RETAIL ODDĚLENÍ	72
6.2	ÚČETNÍ ODDĚLENÍ	74
6.3	PRODUKTOVÉ ODDĚLENÍ	75
6.4	B2B ODDĚLENÍ	77
6.5	IT ODDĚLENÍ	79
6.6	ESHOPOVÉ ODDĚLENÍ	81
7	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
	SEZNAM ZKRATEK	88
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 Úvod

„Co v současnosti trh potřebuje, nejsou šéfové, ale lídři“ [1; s. 5]

Dnešní doba je plná častých změn a nejistoty. Na jedné straně lze spatřovat mnoho podnikatelských a jiných pracovních příležitostí, které se na trhu objevují, na straně druhé je však toto prostředí plné proměnlivých faktorů a silné konkurence. Organizace musí sledovat trendy a jít s dobou, což obnáší inovaci svých výrobků i doprovodných služeb a především – reagovat na měnící se požadavky zákazníků.

Lidé tvoří pravděpodobně nejdůležitější stavební kámen úspěšných firem. Vedení společností klade čím dál větší nároky na manažery a lídry ve všech hierarchiích organizace. Je potřeba si ale uvědomit, že s lidmi musí být zacházeno s úctou a respektem. Pokud se lídři nebudou cítit v organizaci komfortně a nebudou zastávat stejné hodnoty jako organizace, jenom těžko budou motivovat a vést k lepším výkonům ostatní zaměstnance.

Cílem této diplomové práce je posouzení vhodnosti stylu vedení lidí ve vybrané organizaci v rámci různých oblastí společnosti (retail, B2B oddělení, účetní oddělení, produktové oddělení, IT oddělení a eshopové oddělení.). Otázkou zůstává, jaký styl vedení je v této organizaci vhodný. Kromě vlastností jednotlivých lídrů bylo potřeba se zamyslet i nad charakteristikami následovníků a strukturou dané organizace. Problémem je, že vybraná organizace se dostatečně nezabývá vedením lidí, což může při dlouhodobějším nezájmu ze strany organizace vést k nespokojenosti a v krajních případech fluktuaci zaměstnanců.

V první části jsou popsány metody a techniky zpracování, jež jsou v diplomové práci použity. Ve třetí kapitole jsou shrnuta teoretická východiska vedení lidí, která jsou nezbytná pro praktickou část této práce. Je zde objasněn význam vedení lidí z pohledu jak lídra, tak manažera, vztah leadershipu a motivace a také význam komunikace. Dále jsou zde popsány koncepce leadershipu, které tvoří základní předpoklady vývoje vedení lidí. Autorka práce také popsala metody vedoucí k posuzování vedení organizace a rovněž se zaměřila na efektivní leadership. Čtvrtá kapitola uzavírá teoretickou část a představuje společnost, ve které bylo vedení lidí analyzováno.

Pátá kapitola pak přináší přípravnou a realizační fázi výzkumu. V praktické části je využito několika dotazníkových šetření, které umožňují proniknout do problematiky vedení lidí ve vybrané organizaci z více úhlů. Empirickou část pak uzavírá interview, které bylo realizováno s vedoucí HR oddělení.

Součástí této diplomové práce je také kapitola věnována návrhům a doporučením s ohledem na možné zlepšení na různých odděleních organizace. Poslední částí je závěr, jenž přináší shrnutí poznatků této práce.

2 Metody a techniky zpracování

Teoretická část diplomové práce, tedy třetí kapitola, vypovídající o teoretických východiskách vedení lidí, byla zpracována na základě studia české a zahraniční odborné literatury. Teoretická část diplomové práce poskytuje širší pohled do dané problematiky, avšak koresponduje s praktickou částí, která byla aplikována ve společnosti WESTech CZ s.r.o., která je představena ve čtvrté kapitole.

V praktické části práce, tedy v páté kapitole, byly aplikovány celkem tři koncepce leadershipu. První z nich byl **Fiedlerův model**, který umožnil autorce práce určit, zda se lídři ve vybrané organizaci orientují na úkoly, či vztahy. Fiedlerův model patří mezi kontingenční teorie. K tomu, aby se dalo zjistit, zda je lídr orientovaný na vztahy, či na úkoly, byl použit dotazník, který je určen pro vedoucího a hodnotí nejméně oblíbeného spolupracovníka. V tomto modelu se považoval výsledný styl vedení za neměnný.

Druhou použitou koncepcí leadershipu byla **manažerská mřížka**. Tato koncepce naopak tvrdila, že efektivní lídr by se měl zajímat o obě hlediska - o lidi i o úkoly. Díky manažerské mřížce se autorka práce měla možnost podrobněji podívat na problematiku propojení práce lídra s lidmi na jedné straně, a zaměřením se na dané úkoly na straně druhé. K tomuto zjištění byl použit test čtyř typů jednání vedoucího na základě rozdělení manažerské mřížky, který byl určen pro vedoucího pracovníka.

Třetí koncepce - **transakční a transformační leadership** byl zjišťován pomocí **360° zpětné vazby**. Tuto koncepci si autorka práce zvolila, neboť umožňuje zohlednit i citovou stránku vztahu mezi vedoucím a pracovníkem, která byla do té doby opomíjena, přitom mnozí vedoucí intenzivně ovlivňují emocionalitu svých zaměstnanců a díky této skutečnosti dokáží měnit organizaci i okolní svět.

Poslední výzkum se zabýval **styly vedení**, které byly taktéž analyzovány pomocí **360° zpětné vazby**. Mezi zkoumanými styly byl styl autokratický, demokratický a laissez-faire. Právě styl vedení je důležitým aspektem v posouzení efektivity vedení ve vybrané organizaci.

360° zpětná vazba umožnila autorce práce analyzovat styl vedení lidí z více stran a zajistit tak objektivní výsledky šetření. Tato metoda neříká, co daný vůdce dělá, ale jak to dělá. Ponechává také prostor pro osobní rozvoj a zlepšení. Výsledky 360° zpětné vazby tedy poskytly podklad pro návrhy a doporučení, jež jsou zpracovány v šesté kapitole.

3 Teoretická východiska stylu vedení lidí

V této kapitole jsou zpracovány teoretické poznatky zabývající se problematikou vedení lidí v organizacích. V první části jsou vymezeny základní pojmy objevující se v diplomové práci. Dále zde autorka práce nastínila význam vedení lidí v organizacích a koncepce leadershipu. V posledních dvou podkapitolách je zpracováno jak posuzovat styl vedení a také jeho efektivnost.

3.1 Vymezení základních pojmů

Z důvodu lepší orientace v dané problematice uvádí autorka práce základní pojmy a jejich formulaci. Tyto pojmy se vyskytují v celé diplomové práci a jsou charakterizovány následovně:

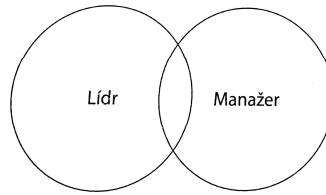
Vedení lidí je klíčovým prvkem organizace. Každý efektivní manažer i lídr považuje vedení lidí za stěžejní úlohu. Jedná se o ovlivňování zaměstnanců tak, aby bylo dosahováno efektivních výsledků a aby byli jedinci podněcováni k smysluplné aktivitě, která bezprostředně souvisí s cíli organizace [4].

Management neboli řízení je charakterizováno jako soubor všech aktivit, které jsou nezbytné k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů. Jedná se o různé ověřené metody, postupy, zkušenosti, názory, doporučení aj. [25].

Manažer je ten, kdo má své podřízené. Rozhoduje o jejich práci, zadává jim úkoly, kontroluje je a řídí jejich výkon. Zajímá se o to, aby tito zaměstnanci dosáhli stanoveného cíle v určité, předem termínované době, a v požadované kvalitě. Priorita jsou pro něj výsledky, mezilidské vztahy jej většinou nezajímají [9; 23].

Lídr je někdo, kdo je zodpovědný za vedení určité skupiny lidí a významně ovlivňuje její úspěšnost. Lídr získává své následovníky na základě toho, jaký má vztah k lidem (především díky osobnostním charakteristikám). Tito příznivci plní úkoly mnohem samostatněji než je tomu u podřízených zaměstnancích manažera [15; 23].

Mezi lídrem a manažerem je tedy rozdíl, i když jsou obě role částečně propletené. Dalo by se vyjádřit, že leadership a management jsou odlišné koncepty, které se však podstatně překrývají, graficky tuto skutečnost znázorňuje obrázek 3.1. Manažer zodpovídá za zdroje (myšleno peníze, technologie, výrobní kapacity, nebo také pracovní sílu). Leader se naproti tomu zaměřuje pouze na lidské zdroje. Podrobněji je tato tematika zpracována v dalších kapitolách [1; 15].



Obr. 3.1 Manažer vs. leader

Zdroj: [1, s. 56]

Tým a týmová spolupráce – hlavním rysem týmu je orientace na společný úkol. Tento pojem je uplatňován v moderních přístupech vedení. Tým těží především ze svého synergického efektu, který značí, že pokud je složen z pracovníků s různými schopnostmi a dovednostmi tak, aby se kompetence vzájemně doplňovaly, může organizace dosáhnout vyšších výsledků. Důležitým znakem je vzájemná závislost a odpovědnost.

Komunikace vychází z charakteru lídra. Lídrovská komunikace by měla být otevřená, oboustranná, empatická, založená na respektu a měla by probíhat v pravidelných intervalech. Cílem komunikace lídra je především vytvoření a rozvinutí vztahů v oblasti důvěry nebo také k motivaci lidí dosáhnout požadovaných výsledků organizace [23].

Motivace je složitý proces, avšak její poznání je základem pro účinné ovlivňování jedinců. Vychází z potřeb jedince.

Pracovní motivace pak vypovídá o tom, zda je vedoucí schopen u svých podřízených vzbudit vnitřní pohnutku, díky které bude chtít danou činnost vykonávat a bude ji vykonávat s potěšením, kdy jeho osobní prospěch bude v souladu se záměry organizace [14].

Delegování značí přenesení úkolů manažera na jinou osobu či na jinou organizační jednotku (z pravidla se však jedná o nižší stupeň řízení) [34].

Koučování je velmi pozitivní metodou, která pomáhá překonat rozdíl mezi tím, kde jedinci jsou a tím, kde by chtěli být, ať už se jedná o osobní či profesionální život. Koučování se zaměřuje na nové myšlenky a rozvoj schopností jedince, ale je třeba říct, že tato metoda se snaží o to, aby koučovaný došel k požadovaným závěrům sám. Koučování ukazuje spíše cestu než přesný postup [32].

3.2 Význam vedení lidí

„Vedoucí jsou dnes více než kdy dříve partneři a méně než kdykoli jindy nadřizení svých podřízených spolupracovníků“ [5; s. 13]. Kdyby organizace neměla své vedení, těžko by mohla plnit základní úkoly a dosahovat svých cílů. Inu, dá se říct, že bez vedení by nejspíše žádné cíle

ani neměla. Za hlavní ekonomický cíl organizací lze považovat dosahování zisku, samozřejmě to však není cíl jediný. Na druhé straně je třeba říct, že i když vedení organizace vytyčí jednotlivé cíle, zaměstnanci jsou ti, díky nimž jsou cíle realizovány. Vedení by se tedy nemělo řídit pouze konkrétními úkoly, ale převážně také potřebami a požadavky svých pracovníků. Je třeba si uvědomit, že zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem organizace, i když ne vždy jim věnovaná dostatečná pozornost. Mnoho vedoucích chybuje v tom, že nevěnují dostatečný čas tomu, aby se věnovali lidskému chování, vzájemné komunikaci a také tomu, co konkrétně působí na samotný výkon pracovníků [4; 5; 25].

Rozdíl mezi minulostí a současností je v tom, že kdysi bylo reálné, aby vedoucí (nejčastěji se jednalo o majitele) sesbíral potřebná data a poté se sám rozhodnul o tom, co se bude dít. V dnešní době už to možné není a kdyby organizace zastávala tento způsob vedení, pravděpodobně by jen brzdila svou efektivitu a výkonnost. Současná doba se vyznačuje specializací práce, a především enormním množstvím informací, které jsou dostupné na trhu. Způsob vedení jednotlivce je dnes víceméně nemožný. Posláním vedoucích pracovníků je zvládat komplexnost týmů, proto je potřeba stále pracovat na technikách vedení [5; 14].

3.2.1 Nové pojetí vedení

Vedoucí není pouze nadřízený, ale především je to osoba, která poskytuje podporu a pomoc svým pracovníkům. Lídr bývá považován za kouče, který se stará o personální rozvoj zaměstnanců. Je třeba si uvědomit, že žijeme v době, kdy téměř kdokoli může nějakým způsobem kopírovat produkty ostatních. Konkurence je obrovská. Důležité je tedy podporovat aktivitu a kreativitu pracovníků organizace. Dalším významným faktem je, že odborné znalosti přestávají stačit a čím dál více je pohlíženo na tzv. *softskills* (neboli měkké dovednosti, kterými jsou například týmová spolupráce, komunikace, vystupování, řešení konfliktů, výkonnost, vytváření sociálních sítí, aktivní přístup, zvládání stresu, ochota riskovat a spousta dalších). Na všechny pracovníky je potřeba pohlížet individuálně, neboť každý lidský faktor organizace je jedinečný [5; 23; 26].

Základem účinného vedení je především každodenní práce s lidmi. Leadership má posílit a zlepšit vztahy v organizaci (vztahy mezi pracovníky) i mimo ni (myšleno vzhledem k odběratelům, dodavatelům a jiným subjektům), dále má vést lidi k rozvoji jejich výkonnosti a k tomu, aby bylo dosahováno žádoucích výsledků [5; 12].

Velmi důležitý význam mají kreativní lídři. Talent je něco, co se nedá naučit, pokud bude talent a kreativita lídrů dobře investována, je zde velká pravděpodobnost úspěšnosti organizace. Současní lídři by také měli věnovat svou energii pro další potenciální lídry. Jinými

slovy by měli přenášet své vlastní znalosti a zkušenosti na budoucí následovníky, jednak jim tato skutečnost přinese vlastní uspokojení a jednak pomůžou ostatním růst. Vzhledem ke stále se měnícímu se prostředí je vývoj leadershipu nevyhnutelný. Tento vývoj obnáší nové výzkumy, metody, poznatky, které postupem času povedou ke stále novějším teoriím či přístupům [12].

3.2.2 Styly vedení

Vedení lidí patří k nejobtížnějším úkolům všech manažerů a lídrů. Umění vést není něco, co přichází samo od sebe. Samozřejmě i to je možné, v případě tzv. přirozených lídrů, ale ti nejsou příliš obvyklí. Autorka práce popsala celkem tři typy vedení s nimiž se během své pracovní kariéry setkala [18].

a) Autoritativní (direktivní) styl

Lídr přesně stanoví, co má být splněno, v jakém časovém horizontu a jak. Nekonzultuje tyto rozhodnutí se svými podřízenými. Určuje, kdo bude s kým spolupracovat, ale důležité informace si nechává pro sebe. Tento člověk se snaží být nenahraditelný a také jediný odpovědný. Problémem tohoto typu je nesamostatnost podřízených. Vzhledem k tomu, že kreativita je potlačována, lidé jsou pouze „stroje“ které vykonávají přesně stanovené úkoly bez vlastní možnosti přispět něčím navíc [6].

Tento styl by měl být používán pouze ojediněle. Je vhodný v situacích, které jsou triviální a není potřeba další konzultace. Pokud by byl aplikován i v jiných situacích, mohl by u zaměstnanců vzbudit absenci, která povede až k fluktuaci (odchodu). Proti autoritativnímu stylu existuje několik způsobů ochrany, patří zde například zvyšující se soutěživost v obchodě, změna struktury organizací, vliv odborů, změny v hodnotách organizací nebo také rozšíření oblasti vzdělávání a rozvoje, posun ve vědě aj. [6].

b) Demokratický styl

Rozdílný styl oproti prvnímu, autoritativnímu, je styl demokratický. Vedoucí se zajímá o názory, potřeby a zájmy svých podřízených, respektuje je, radí se s nimi. Stanovuje cíle a úkoly, avšak volbu metod, které povedou k dosažení cíle nechává částečně na zaměstnancích. Poskytuje jim informace, které potřebují. Nevýhodou jsou však časové ztráty, které vznikají díky přenosu informací mezi více lidmi. Když je potřeba udělat rychlé rozhodnutí ne vždy je tento styl vedení efektivním. Výhodou je osobní zájem zaměstnanců a oboustranná komunikace, kdy více lidí dokáže přijít s větším počtem řešení [10; 35].

c) Benevolentní styl (*laissez- faire*)

Lídr ponechává věcem volný průběh, zasahuje do nich jen minimálně, podřízení nejsou téměř kontrolováni, vedoucí zasahuje jen v krajních případech. Převažuje komunikace na horizontální úrovni. Tento styl představuje volnost pro pracovníky, na druhé straně, pokud dojde k problému, není zde nikdo, kdo by byl kompetentní a zodpovědný problém řešit. Jak bývá zvykem zaměstnanci dají od problému ruce pryč. Je třeba uvést, že takto by tento styl neměl být využíván. Naopak by se měl realizovat, pokud má vedoucí plnou důvěru ke svým podřízeným. Je to „dvojsečná zbraň“, kdy autonomie může vést ke spokojenosti zaměstnanců, avšak může působit i destruktivně, zvláště pokud si zaměstnanci neumí zorganizovat čas, nemají potřebné znalosti nebo když nezvládají vykonávat svou práci efektivně. Tento styl může vzniknout i v případě, kdy lídr nemá dostatečnou kontrolu nad prací svých podřízených, případně nad podřízenými jako celkově (pokud má například lídr zaměstnance v jiné zemi než fyzicky sedí) [10].

3.2.3 Vedení vs. řízení neboli leadership vs. management

Existuje mnoho teorií ohledně existence rozdílu mezi vedením a řízením. Část názorů tvrdí, že vedení a řízení jsou dva rozdílné procesy, které nemají nic společného. Další segment názorů potvrzuje možnost spojení manažera a lídra v jedné osobě [12].

Vedení i řízení jsou nevyhnutelným předpokladem pro správně fungující organizaci. Řízení rozděluje jednotlivé činnosti tak, aby byly efektivní, jednoduše popisuje, jak se věci mají správně dělat. Řízení je spojené s predikcí a pořádkem. Vedení je naopak provádění správných činností, orientuje se na správný chod organizace [26].

„*Manažer dělá věci správně, zatímco lídr dělá správné věci*“ [23; s. 17]. Pokud bude manažer i lídr pověřen stejným úkolem, zcela jistě budou daný úkol vykonávat rozdílně (uvažuj dvě odlišné osoby). Autorka práce uvedla příklad stavby domu – manažer si zajistí potřebný materiál, využije správnou techniku, přijme schopné dělníky, stanoví si harmonogram prací, který striktně dodržuje a plní. Dům se jistě postaví a pokud se podaří, tak se i dobře prodá. Manažer se snaží co nejpřesněji dodržet své zadání, jeho cílem je dosáhnout požadovaného výsledku v co nejkratším čase a samozřejmě v potřebné kvalitě. Práci si rozvrhne, zaúkoluje ostatní, ty pak následně sleduje a řídí jejich výkon. Plní zkrátka plány, které vytvořil někdo jiný [10; 23].

Lídr, na druhé straně, se nejdříve zamyslí nad tím, proč se tento dům má stavět. Udělá si analýzu, zda v okolí nenalezne podobný dům, který je na prodej, aby si odpověděl na otázku, zda by nebylo vhodné místo domu stavět něco jiného (například pokud by obdobný dům měl

problém s prodejem v dané lokalitě). Tento proces samotných příprav trvá nepochybně déle, než je tomu u manažera. Může se stát, že se celý nápad se stavbou domu změní, to samozřejmě nevypovídá o tom, že by se lídrovi tento dům stavět nechtělo, ale o tom, že se snaží najít nejlepší způsob, jakým daný úkol zrealizuje. Lídr se snaží přetvořit si skutečnost podle vlastních vizí, věří svým rozhodnutím a má oporu v sobě samém. Lépe dokáže svůj nápad vysvětlit ostatním, ví, proč chce daný úkol dělat takto, a ne onak. Rád si vyslechne i názory ostatních a přijme i kritiku. Lídr přemýšlí o účelu a cíli, kterých má být prostřednictvím jeho práce dosaženo [1; 23].

Management i leadership jsou dva systémy, které spolu vzájemně souvisí. *„Leadership bez managementu se může změnit sice v dobrodružnou, ale zřejmě neudržitelnou a samoučelnou hru se změnou. Management bez jasné vize, vzniklé na základě znalostí prostředí a realistického a přitom inspirativního nasměrování, bude jen bezduchým plněním úkolů či dosahováním cílů, o jejichž dosažení možná ani nikdo nestál.“* [23; s. 18]. Leadership tedy:

- a) **předchází management** – makroekonomická úroveň, kdy vize vychází z cílů, strategie a plánů organizace,
- b) **obsahuje management** – organizační úroveň, patří zde plánování lidských zdrojů, rozpočty, koordinace zdrojů (nejenom lidských) aj.

Podstatou leadershipu je ukázat lidem směr, ovlivňovat je, motivovat je a komunikovat s nimi. Společně překonávat překážky a projevovat emoce. Na rozdíl od managementu jsou pracovníci ochotni lídra následovat, a to hned z několik důvodů. Prvním z nich je vliv, který lídr má díky svým charakteristickým vlastnostem, a ne díky tomu, že je do své funkce dosazen v rámci hierarchické organizace firmy. Druhým důvodem je vztah, který je utvářen na denní bázi. Třetím faktorem je bezpochyby respekt a důvěra, které jsou budované na oboustranném vztahu. Dnes již těžko bude hledán úspěšný manažer, který je „pouze“ manažerem. Vůdčí osobnosti jsou složeny jak z manažerských vloh, tak z lídrovských [1; 23].

3.2.4 Manažer vs. lídr

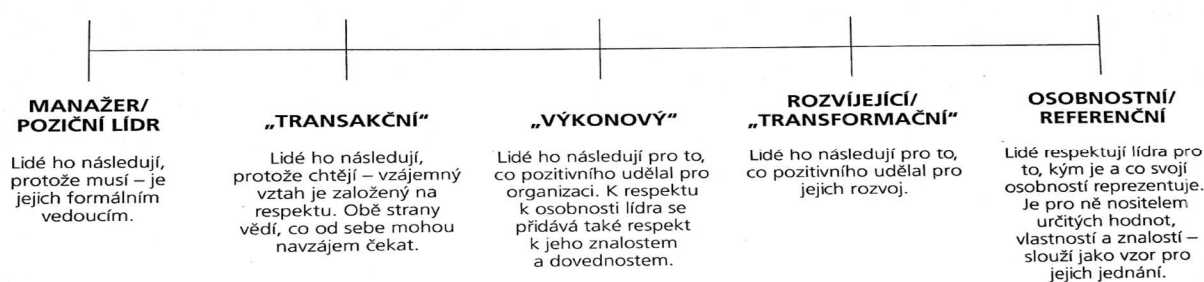
Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, manažer je osoba, která řídí organizaci, případně její část, má určité pravomoce a povinnosti. Tento zaměstnanec je nositel dané profese. Bývá zodpovědný svému nadřízenému. Manažeři jsou z pravidla neosobní, mají rádi pořádek, jsou výkonově založeni. Vyhýbají se rizikům a nejistotám, nejdůležitější pro ně je, aby byl daný úkol splněn v čas, prioritou jsou výsledky, především ty krátkodobé. Vedou své zaměstnance, ale pouze z hlediska lepších pracovních výsledků. Manažeři nejsou pouze

jednoho typu. Lze je rozdělit podle hierarchie společnosti na liniové, střední a top manažery [10; 26].

Lídr je víc než s danou profesí, spojen s rolí, kterou zastává v určitém okruhu lidí. Ostatní ho nenásledují, protože je to dáno organizační strukturou firmy, ale proto, že ho následovat chtějí. Není zodpovědný svým nadřízeným, ale táhne k odpovědnosti za své následovníky. Nezajímá se o pevně stanové termíny a fixní výsledky, jeho pozornost směřuje k inovaci a adaptaci. Na rozdíl od manažerů se lídři dívají spíše do budoucna a zajímají je dlouhodobé výsledky, kterých je dosahováno pomocí lidí. Ekonomické cíle firmy jsou pro ně minimálně stejně důležité jako lidský faktor. Lídry nezajímá výsledek, ale to, proč lidé vykonávají tuto činnost zrovna tak a ne onak [12; 26].

Otázkou zůstává, zda může být manažer lídrem. Na toto téma se názory různí. První skupina zastává názor, který vypovídá o tom, že manažer může být lídrem, pokud k tomu má vrozené předpoklady, myšleno charisma, schopnost ovlivnit ostatní, ne donucením, ale z hlediska oboustranného zájmu. Pokud má tendence dosáhnout změny. Manažer, který se chce stát lídrem musí mít také dostatečné schopnosti, ale především, musí být akceptován ostatními, mít komunikační dovednosti a měl by se umět také vžít do ostatních. Je třeba si uvědomit, že člověk se může stát lídrem aniž by byl někdy manažerem. Následující obrázek 3.2 symbolizuje jednu z možných fází změny manažera v lídra [23; 26].

Druhá část názorů vypovídá o tom, že není možné, aby byl člověk současně manažerem i lídrem, a to z hlediska rozporů v hodnotách a taky kvůli tomu, že manažer a lídr jsou (nebo by měly být) dvě rozdílné osobnosti zastávající rozdílné cíle [26].



Obr. 3.2 Fáze přerodu manažera v lídra

Zdroj: [23; s. 21]

3.2.5 Osobní charakteristiky a schopnosti lídra

Bezpochyby nejdůležitější vlastností lídra je ochota vést. Tento jedinec by se neměl bát změny, měl by být aktivní a rovněž by měl mít pozitivní charakter. Morálka, vůle, ani respekt

k ostatním by mu neměly být cizí. Upřímnost by měla být na denním pořádku. Základní vlastnosti je možno si představit jako puzzle složené z charakteru, autonomie, připravenosti a odpovědnosti [11].

V první řadě patří mezi schopnosti lídra inteligence a to na vysoké úrovni. Tito lidé bývají přirozeně inteligentní, ale samozřejmě ji rozvíjejí vzděláváním a zkušenostmi z praktické oblasti života. Inteligence je důležitá především v situacích, které jsou nové a nelze se v nich plnohodnotně opřít o minulé zkušenosti. Inteligence se pak stává jakousi zárukou úspěšného vyřešení situace, případně problému. Lídři by měli krom své racionální stránky spoléhat i na stránku emocionální, neboť ta čím dál víc ovlivňuje chování lidí nejen v osobním, ale v posledních letech i pracovním životě [23].

Druhou, neméně významnou schopností je tvořivost. Ta se dá rozvíjet díky několika technikám. Nejpoužívanější jsou brainstorming či myšlenkové mapy. V rámci rozvoje kreativity pomáhá, pokud je na problém nahlíženo v jiném kontextu. Tento způsob může být v organizaci využit například díky rotaci práce nebo v případě sestavení multifunkčních týmů. Jednak dojde k rozvíjení mezilidských vztahů a také jsou lidé vystaveni názorům ostatních, které mohou prohloubit jejich poznatky. Z hlediska lídra je nahlížení v jiném kontextu vhodné, pokud je třeba najít společné řešení problému a nenahlížet na slabý článek jako na viníka všeho. Mezi další způsob rozvoje kreativního myšlení patří hledání řešení na neobvyklých místech (například hledáme řešení v praxi a ne v kanceláři u počítače, je zde snaha o vžití se do situace na vlastní kůži). Za třetí způsob rozvoje kreativního myšlení lze považovat experiment [23].

Podstatným předpokladem vedoucího je time management neboli plánování času, které slouží k lepší efektivnosti. S tím souvisí i schopnost zvládnání práce pod tlakem a práce s prioritami. Posláním lídra není jenom zvládnání svého stresu (opravdové vůdčí osobnosti s tímto problémem nemají, většinou se ho již naučily zvládat), ale především by měl umět rozpoznat příznaky stresu u svých následovníků a pomoci jim je překonat. S tím souvisí i zvládnání konfliktů a řešení problémů [8; 15].

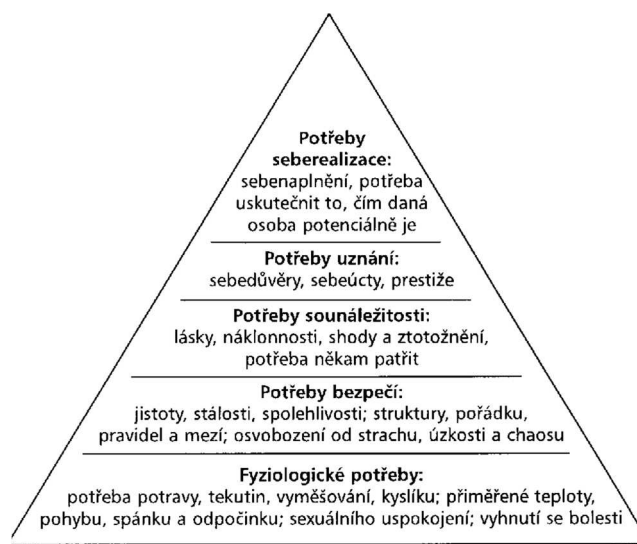
Nemělo by se zapomenout na sociální komunikaci, bez ní by lídr jen těžko mohl vstupovat do mezilidských vztahů. Mezi oběma stranami by měla vzniknout vzájemná shoda mezi požadavky obou stran. Lídr by měl jasně specifikovat, co očekává, měl by umět naslouchat, vžít se do rolí ostatních, měl by umět vše dostatečně vysvětlit, umět řešit problémy - aspektů sociální komunikace je spousta. Umění práce s emocemi by mělo být další podstatnou dovedností vůdčí osobnosti. Nemělo by se zapomenout ani na reálnou komunikaci, která by měla být založena na otevřenosti a vzájemné empatii. Krom přímé a nepřímé komunikace zde patří i naslouchání [12; 23].

3.2.6 Vztah leadershipu a motivace

Mezi leadershipem a motivací existuje velmi úzký vztah. Motivací se rozumí vnitřní proces. Na otázku, proč se jedinec chová v dané situaci tak a ne onak, odpoví jeho motiv neboli vnitřní pohnutka. Motivace souvisí s pracovním výkonem. Pokud se zaměstnanec rozhodne něco dělat, většinou má k tomu důvod, může to být například, že něco dostane a on z toho bude mít určitý užitek, radost, vnitřní uspokojení. Jedná se o potřeby každého jedince. V delším časovém horizontu se pak mluví o hodnotách, pokud bude daná činnost pro jedince významná z hlubšího hlediska. V neposlední řadě ovlivňují zaměstnance také zájmy neboť ty přinášejí určitou míru radosti a uspokojení [23].

Potřeba jakožto vnitřní motiv

Teorií, zabývajících se motivací je spousta. Abraham Maslow byl významným teoretikem definujícím pyramidu potřeb. Nejvyšší z nich je seberealizace, kde patří růst, osobní rozvoj a sebenaplnění, jak je popsáno v obrázku 3.3. Jedinci postupují od zdola nahoru – nelze uspokojit potřebu uznání, když nemáme kde bydlet. Nelze uplatnit potřebu prestiže, pokud necítíme potřebu bezpečí a máme úzkost a strach. Všechny tyto potřeby ovlivňují motivaci a také pracovní motivaci. Každý jedinec má svou vlastní strukturu motivů, která se může v průběhu života měnit [9; 14].



Obr. 3.3 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: [30]

Maslow nebyl jediný kdo zkoumal otázku motivace jedinců nebo také zaměstnanců. Mezi další teorie patří například dvoufaktorová teorie F. Herzberga, ta vyjadřuje, jak ovlivňují čárůzné faktory motivaci a pracovní spokojenost, či nespokojenost. Dále by autorka práce

uvedla například teorii X a Y, jejíž autorem je pan McGregor. Tato teorie vypovídá o protikladných postojích a jejich vlivu na styl vedení. Teorií motivace je celá spousta (dále například Alderferova teorie ERG aj.) [9; 15].

Nejenom zaměstnanci, ale i lídři, musí být motivováni. Mezi důležitou motivaci lídrů patří úslužnost pracovat ve prospěch organizace, ochota řešit problémy organizace a s ní spojeno úsilí vést zaměstnance. Dále zde nepochybně patří připravenost využít svůj vliv či nést odpovědnost za svá rozhodnutí [13].

Motivaci nemá každý stejnou. Nelze určit žádné motivační klíče, které by šly aplikovat na každého. Každá lidská bytost je jedinečná a reaguje na podněty jinak. Všechno lidské chování nelze usuzovat pouze z motivace.

Podstatou účinné motivace je zájem o lidi a také respekt k jejich osobnosti. Ke každému by se mělo přistupovat zcela individuálně, lídři by měli dbát na to, aby budovali stabilní a upřímné vztahy se svými následovníky. *„Umění rozpoznat motivy a schopnosti lidí a pomoci jim v tom, aby je dokázali uplatnit ve prospěch organizace i ve svůj vlastní – to je skutečný leadership.“* [23; s. 44].

3.2.7 Komunikace a chování lídra

V této podkapitole je zpracováno, co lídr říká, jak se chová a jak působí na ostatní zaměstnance.

Komunikace verbální

Každé slovo má svůj slovníkový či symbolický význam. Slovníkový význam neboli denotát bývá pro všechny stejný. Symbolický význam (konotát) si však může každý jedinec utvářet podle svého vlastního uvážení [2; 15].

Příkladem může být například slovo inventura. Pro někoho může symbolizovat stresující den plný očekávání, zda vše dobře dopadne, nebo zda bude muset platit zaměstnanec manko. Pro druhého zaměstnance však může inventura vyvolávat pozitivní reakci typu „celý den zavřený obchod, nebudu muset mluvit se zákazníky“.

Konotace může být pozitivní i negativní, individuální či obecně sdílená. Je tedy vhodné vždy používat pozitivní formulaci a nemluvit v negativech, ale spíše sdělovat, co lze učinit než to, co provést nejde. Lídr by měl mít celkově pozitivní pohled na věc i na život. Měl by se snažit negativní konotace zaměstnanců přeměnit v pozitivní. Předpona „ne“ by se měla odstranit úplně. Následující tabulka 3.1 uvádí příklady pozitivní formulace [15].

Tab. 3.1 Příklady pozitivní formulace lídra

Negativní formulace	Pozitivní formulace
Není přítomen	Přijede v 15 hodin.
Nemáte prosím vás...?	Máte prosím vás...?
Nevím...	Zjistím a dám vám vědět nejpozději do...
Neumíme to vyrobit.	Naše technologie umožňuje vyrobit jiný typ výrobku.
Jiné řešení neexistuje	Je to nejvhodnější varianta.
Nemáte jinou možnost.	Máte jedinečnou příležitost...
Co se vám nelíbí?	Co byste si přál změnit?

Zdroj: [15; s. 42]

Lídr by měl také dbát na to, aby se vyjadřoval konkrétně, pokud bude používat neurčité výrazy, sníží si tím svou autoritu a důvěryhodnost. Příkladem vágního vyjadřování může být věta typu: „Většina našich zákazníků dává přednost vyšší kvalitě.“ Lídr by měl spíše zvolit formulaci, která bude konkrétní, mohl by tedy říct: „70% našich zákazníků, kteří vyplnili naše dotazníkové šetření, si zvolilo raději vyšší kvalitu za vyšší cenu než nízkou kvalitu za nižší cenu“. Takto vzbudí lídr ve svých následovnicích autoritu, neboť on je ten, kdo má zkušenosti, znalosti i potřebné zdroje [15].

Komunikace neverbální

U této komunikace nejsou využity slova, ale do popředí se dává řeč těla, jedná se o způsob, jak jsou daná slova vyjadřována. Výzkumy potvrdily, že neverbální komunikace je ještě důležitější než komunikace verbální. Oba druhy komunikace by měly být v souladu, pokud tak učiněno není, působí projev lídra neprofesionálně. Za nemluvenou komunikaci se považují:

- doteky – podání ruky, poklepání na rameno,
- gesta – forma vizualizace, posílení účinků slov, př. gesta vycházející od ramen jsou projevem velkého vyjadřování, nevhodné jsou zkřížené ruce, ruce v kapsách aj.,
- pohyb – vypovídá o energii člověka, obchodní manažer nebude prodávat výrobky firmy v sedě, schovaný za počítačem, ale bude stát a prezentovat je před potenciálním zákazníkem, případně je názorně ukazovat,
- poloha těla – změnou se aktivuje pozornost publika,

- oční kontakt – posiluje se význam slov, získávání zpětné vazby,
- mimika – typickým projevem je úsměv, měl by být upřímný,
- paralingvistika – hlasitost, výška tonu, přízvuk, tempo řeči, případně chyby v řeči aj.,
- ...a další [16].

Argumentace a přesvědčování

Zde patří jak verbální, tak neverbální komunikace, velký důraz se také dává na emoční stránku:

- váha argumentů – nejprve by měl být vysloven silný argument a na závěr nejslabší, lídr by neměl použít více jak tři argumenty,
- objektivita – podávání reálných faktů,
- logičnost – upozornění na logické kroky vedoucí k úspěchu,
- pravdivost,
- být vzorem – lídr by měl dělat to, co chce, aby dělali i jeho následovníci,
- emoce – podpora racionálních faktů emocionálně, př. použití humoru, metafory, příběhu,
- argumentace pro vs. proti – lepší je vždy argumentovat „pro“ než „proti“. Příkladem může být: „Nebudu tolerovat připomínky k rozpisu směn na další měsíc“ -> lepší je užít větu typu: „Pokud má někdo potřebu změnit si danou směnu, musí si za sebe najít náhradu a svému nadřízenému tuto skutečnost oznámit minimálně 12 hodin předem“,
- alternativy – vždy existuje více alternativ. Nemělo by se zastávat pouze jednu možnost,
- ...a další [15].

3.3 Koncepce leadershipu

Oblast vedení lidí je zkoumána po celé roky mnoha odborníky a specialisty. Existuje tedy celá řada definic, teorií, přístupů či modelů, které vypovídají o problematice leadershipu. Některé teorie jsou potvrzené, jiné naopak vyvrácené. Řada z nich vypovídá podrobně o daném problému, jiné se zabývají vedením lidí jen okrajově. Tak či onak je třeba říct, že rozmanité úhly pohledu na vedení lidí se stále objevují v souvislosti s novými poznatky, které vznikají z důvodu změn ve světě práce, společnosti, a dá se říct, že i světa celkově. Tyto nové znalosti vedou k prohlubování poznání jednotlivců v organizačním prostředí [9; 32].

Leadership je klíčovým tématem teorie i praxe organizací již z dob kdy Max Weber popsal tři typy legální moci.

3.3.1 Teorie rysů a dovednostní přístup k leadershipu

Teorie rysů, jinak nazývána teorií velkých mužů, je spatřována již od 30. let 20. století. Mužů pro to, že v té době byly ženy vídány na významných vůdcovských pozicích jen minimálně. Tato teorie zastávala myšlenku, že lidé se již rodí jako lídři, není možné, aby se jimi v průběhu života stali. Nedokázala vysvětlit, proč se lidé s potřebnými charakteristikami ve skutečném životě lídry nestanou. Dále neuměla vysvětlit proč v určité skupině se jedinec může stát lídrem, ale v jiné ne. Vzhledem k těmto neuspokojivým výsledkům se teoretici později odklonili od toho jací lídři jsou, ale spíše se zaměřili na to, jak se chovají a co dělají [9; 20].

Tato teorie se zabývá úspěšnými lídry, nikoli jejich následovníky, a zastává názor, že efektivita lidí závisí právě na lídrovi. Mezi zásadní osobnostní charakteristiky podle Stogdilla, jež jsou těchto u lídrů považovány za prioritní, patří například odpovědnost, akceptování rizika, vytrvalost, originalita, sebedůvěra, ochota přijímat důsledky svých rozhodnutí atd. Northouse vytyčil pět nejdůležitějších vlastností lídra. První z nich je inteligence - měla by být vysoká, ale neměla by být o mnoho vyšší než u jeho následovníků (aby nedocházelo k nepochopení), dále zde patří sebedůvěra, odhodlanost, která pomáhá překonávat překážky a s jejíž pomocí jsou lídři schopni dotáhnout věci do konce. Čtvrtou vlastností je integrita, která vypovídá o tom, zda lídři jednají v souladu se svými sliby. Poslední prioritní vlastností je sociabilita, která vyznačuje citlivost vůči druhým lidem (o jejich potřebách, pohodě). Toto rozdělení bylo předpokladem pro tzv. Big Five Model neboli pětifaktorový model osobnosti [13].

Na základě teorie rysů se později rozšířily dovednostní přístupy zabývající se dovednostmi lídra. Rozdíl byl v tom, že dovednosti šly v průběhu života rozvíjet, kdežto osobnostní charakteristiky zůstávají víceméně stálé. Robert Katze tvrdil, že lídr musí mít tři základní typy dovedností, které je potřeba zlepšovat. Patřily zde koncepční, interpersonální a odborné dovednosti. Tento přístup se snažil rozvíjet i osobnostní charakteristiky a to tréninky a vzděláváním [9; 20].

Od 80. let 20. století přišel Richard Boyatzis s novým pojmem, kterým byla kompetence. Ta měla postihnout celkovou připravenost pracujícího jedince, kterou dokáže využít při plnění úkolů souvisejících s pracovní pozicí. Identifikoval 18 kompetencí, které patřily do pěti oblastí. Hogan vymezil kompetence na základě čtyř kompetenčních okruhů. Patří zde interpersonální okruh (vnitřní hodnoty a emoční stabilita), sociální okruh (sociální role, budování vztahů a udržování jich), odborný okruh (profesní kompetence) a poslední, nejdůležitější z nich je leadership (kompetence ve vedení lidí) [9; 28].

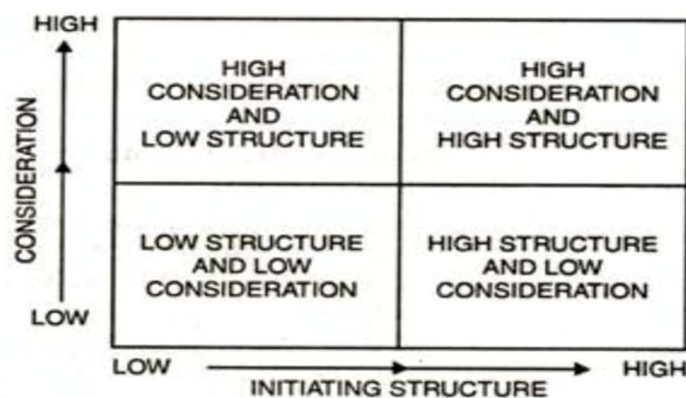
3.3.2 Behaviorální přístupy

Tyto přístupy se zajímají o to, co lídr skutečně dělá a jak se chová. Výzkumy probíhaly v Ohio State University a University of Michigan.

Ohio State Leadership studie

Výzkumníci z Ohia vymezili dvě dimenze chování lídrů pomocí dotazníků určených pro zaměstnance, kteří díky nim popsali chování svých nadřízených. Tito vůdci pak byli rozděleni do dvou skupin. První kategorií symbolizují projevy úcty, do této skupiny jsou řazeni vůdci, kteří vytvářejí pozitivní přátelské vztahy, svým následovníkům jsou oporou, rádi vyslyší své podřízené, konzultují s nimi jejich nápady a připomínky, jsou přátelští. Druhou kategorií vyjadřují projevy strukturovanosti lídra, tuto kategorii lze charakterizovat jako soustředění se na dokončení určitých úloh. Tento lídr dbá na dodržování termínů, definuje standardy výkonu [9; 10].

Na základě rozdělení těchto dvou dimenzí lze odvodit celkem čtyři druhy chování jednotlivých vedoucích pracovníků projevující se vůči ostatním zaměstnancům. Patří zde styly, které se vyznačují nízkou úctou a nízkou strukturou, nízkou úctou a vysokou strukturou, vysokou úctou a vysokou strukturou, vysokou úctou a nízkou strukturou, graficky zobrazuje obrázek 3.4. Nejlepší možností je lídr, který má vysoký respekt a zároveň vysoký projev strukturovanosti [10; 15].



Obr. 3.4 Rozdělení vůdců podle Ohio State Leadership studie

Zdroj: [37]

Michiganská studie

Michiganská studie došla k obdobným závěrům avšak jinými metodami. Tato studie byla aplikována na malé skupiny jejíž poznatky rozdělily u lídrů úkolově orientované chování (podobnými jako projevy strukturovanosti), a vztahově orientované chování (připomínající projevy respektu). Nově byl kladen důraz na spolupracující chování lídra, které podmiňuje účinné vedení pracovníků [9].

Chování orientované na úkoly značilo myšlenku, že lídr by se měl držet vysokých cílů, ale pouze takových, které jsou reálné. Měl by dohlížet na své následovníky, plánovat, koordinovat své podřízené, rozvrhovat práci, zabezpečovat technickou podporu. Měl by dohlížet na to, aby měli pracovníci dostatečné zásoby a vhodné zařízení [26].

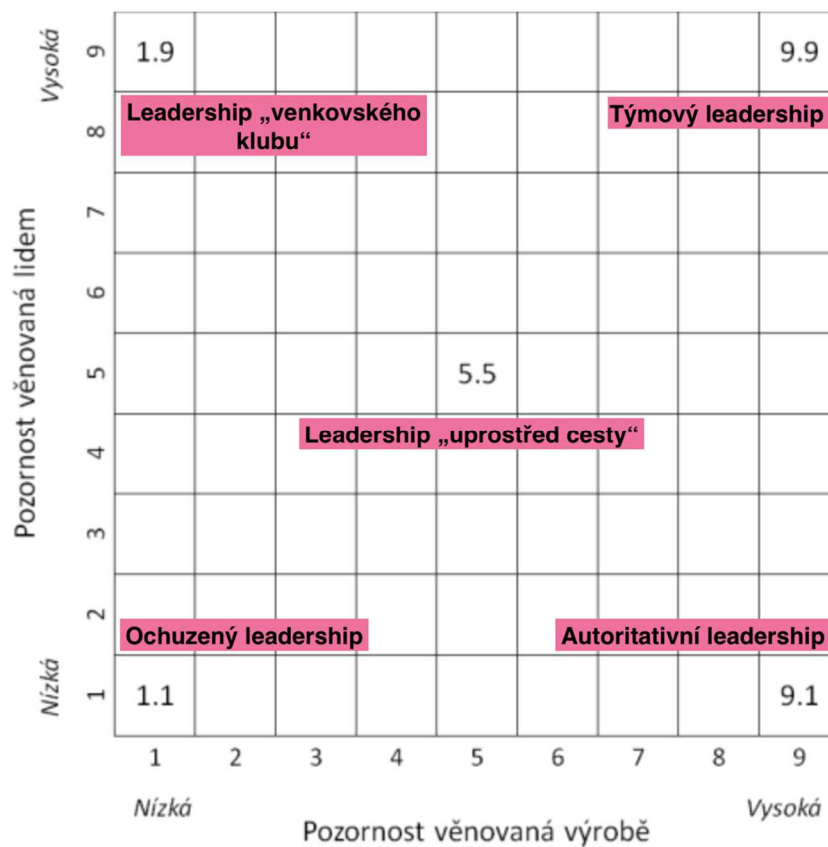
Vztahově orientovaní lídři poskytují převážně podporu, snaží se být nápomocní, zajímají se o své pracovníky, kteří mají v lídrovi důvěru, mohou se mu svěřit se svými problémy a potřebami. Tito lídři se zabývají oblastí rozvoje kariéry, tréninku aj. pro své podřízené [26].

Manažerská mřížka

Tento model, v originálu nazývaný Managerial Grid, vznikl na počátku 60. let a byl inspirován výsledky ze studií, které byly zmíněny výše (Ohio State Leadership a Michiganská studie). Autory jsou Robert Blake a Jane Mouton (později nahrazena Anne Adams McCauley). Tento model vytvořili po několika empirických výzkumech, ve kterých byly pozorovány extra výkonné a málo výkonné týmy. Účelem jejich výzkumu bylo popsat manažery vzhledem k jejich zájmu o lidi a o úkoly [9; 15].

Efektivní lídr by se měl zajímat o obě hlediska, i o lidi i o úkoly. Pro lídra může být dominantní pouze jeden styl vedení, ten je uplatňován na denní bázi, pokud však dojde k problému, kde pouze tento styl vedení není dostatečný, lídr by měl umět uplatnit i styl druhý [15; 26].

Současná verze modelu nazývaná Model Leadership Grid. Na základě míry, v jaké se lídr soustřeďuje na úkoly, či na lidi, je specifikováno pět základních stylů leadershipu, graficky zobrazené v následujícím obrázku 3.5.



Obr. 3.5 Manažerská mřížka

Zdroj: [34; doplněno o vlastní poznámky]

(9,1) Autoritativní leadership – soustředování se na úkoly, pracovníci jej zajímají pouze vzhledem k danému výkonu. Direktivně řídí, kontroluje, plánuje. Pro pracovníky toto vedení nebývá příjemné, není zde projevován zájem o lidi, prioritou jsou pouze výsledky. Vedoucí je odhodlaný, soustředěný, má vysoké ambice a velké sebevědomí. Ve většině případů má potřebné znalosti a bývá vzdělaný. Tento lídr zastává názor, že se nelze zaměřit jak na lidi, tak na výsledky zároveň. Pokud se stane, že pracovníci nesplní daný úkol, vedoucí jej začne osočovat, přičemž argumentace ze strany podřízeného pracovníka zde nemá význam. Lídr jej neposlouchá a stojí si za svým, myslí si, že pouze jeho názor je ten správný, dá se tedy říct, že stojí sám proti všem. Potlačuje zájem a motivaci svých podřízených. Předpokládá, že jeho návrhy budou akceptovány a vykonány jak nejlépe je možné, má strach z neúspěchu a bezmoci [3; 9; 13].

(1,1) Ochuzený leadership – pouze velmi slabé zaměření na lidi i úkoly. Lídr se snaží udržet svou pozici a zbytek neřeší, problémům se vyhýbá, nepřijme zodpovědnost za své činy, zastává

názor, že pokud k problému dojde, nevznikl jeho zapříčiněním. Dochází zde tedy k velké neefektivitě pracovního výkonu. Své názory si nechává pro sebe a je spíše pasivní, nerozhoduje. Jedná se o téměř neviditelnou osobou ve skupině, nechce být do ničeho zapojován, nemá žádný názor, je neutrální. Lídr nechce pracovat ve skupině a preferuje spíše individualitu. Tento styl je spatřován například ve strukturovaných pracovištích a bývá terčem kritiky [7].

(5,5) Leadership „uprostřed cesty“ – jakési vyrovnání mezi zaměřením na lidi a na úkoly. Dodržování pravidel a postupů, jde o určitý kompromis, často se odvolává na vnitřní normy případně předpisy. Lídr se vyhýbá rizikům a používá spíše známé metody vedoucí k dosahování cílů, snaží se ostatní přemluvit, aby se spokojili s tím, co je a nesnažili se dosahovat vyšších cílů. Nemá rád změny, neboť má strach z ponížení či ostudy, jež by mohla vzniknout. Pokud by daná změna nebyla přínosná, nepotřebuje dosahovat vysokých úspěchů [9; 13].

(1,9) Leadership „venkovského klubu“ – prioritou jsou lidé, lídr si jich váží, snaží se o přátelské klima, které je pro něj důležitější než dosažení výsledků. Jedná se o opak autoritativního leadershipu. Lídr je vstřícný, zajímá se o pocity a cíle svých pracovníků, pokud dojde ke konfliktu, snaží se mu předejít víc, než problém skutečně vyřešit. Jeho prioritou je uvolnit atmosféru, aby mohlo být dosaženo co nejlepších výsledků. Ne vždy je však otevřený ke svým podřízeným tak, jak by měl být, a tím může vznikat neefektivita vzhledem k cílům organizace. Pokud lídr udělá chybu, má tendenci se omlouvat, jenom aby nebyl ten špatný, nechce být odmítnut či opuštěn. Nerozhoduje bez svých podřízených, vše prvně prodiskutuje a pak až jedná. Většinu času tráví rozhovory jak se kdo cítí, místo toho aby docházelo ke skutečným výsledkům [7].

(9,9) Týmový leadership – lídr, který se zajímá jak o lidi, tak o splnění úkolů. Jedná se o efektivního vedoucího, který se snaží o dosažení synergického efektu pomocí práce v týmech, zajímá se i o dosažení vysokých produkčních cílů. Tito lídři mají racionální a obchodní uvažování, jsou objektivní. Pokud dojde k problému, lídr si nejdřív zjistí všechny potřebné informace a pak je prodiskutuje s podřízeným s cílem dojít k dalšímu postupu. Pokud je chyba na jeho straně, přijme ji a snaží se o její nápravu. Konflikty se snaží řešit. Tento lídr je nadšený, rozhodný a má respekt ke svým podřízeným [9; 19; 20].

Později byly tyto styly rozšířeny ještě o oportunistus a paternalismus/maternalismus. Oportunistický lídr dokáže použít všechny uvedené styly, rozhoduje se který využije vždy na základě aktuální situace (příležitosti), je to taktik, který považuje práci za hru, jenž pro něj musí skončit vítězstvím. Prioritou je pro něj zisk a výhoda, lidé a cíle organizace jsou pro něj až na druhém místě, snaží se o to, aby jeho taktiky nebyly prokouknuty, chce být o krok před ostatními. Konfliktům a problémům se snaží vyhýbat [12; 13].

Paternalistický/maternalistický lídr je takový, který kombinuje autoritativní a týmový leadership. Pokud se lidé chovají pěkně a poslouchají jej, využívá týmového vedení, je k nim přátelský a mírumilovný. Pokud však nedělají, co se po nich chce, projevuje se u něj autoritativní stránka a své podřízené trestá a dává jim najevo jeho nesouhlas. Paternalističtí lídři bývají zkušenými vedoucími, kteří již mají zkušenosti s vedením lidí a jež se snaží do organizace přinést nové inovativní myšlenky a nezůstat jen u rutiny. Pokud jsou však zaměstnanci chytrí, naučí se říkat lídrovi jenom to, co chce slyšet. Pak může i zde docházet k neefektivitě práce [9].

Model Leadership Grid je dnes stále používán ve vzdělávání a v rozvoji manažerů a lídrů v rámci celého světa. Někteří kritici uvádějí, že ani týmový lídr není optimální za všech situacích i když je výzkumníky považován za nejvhodnější [9].

3.3.3 Kontingenční teorie leadershipu

Tyto teorie zastávají názor, že každá situace si žádá různý přístup a styl vedení. Každý lídr by měl být schopen vybrat takový přístup, který odpovídá daným úkolům a situacím. Lídři by měli být flexibilní.

Fiedlerův model

Začátky kontingenčních modelů jsou spatřovány od dob F. E. Fiedlera, který kladl důraz na propojenost mezi preferovaným stylem lídra (opět buďto orientace na vztahy, či úkoly – toto rozdělení bylo popsáno v předcházející kapitole) a podmínkami dané situace, myšleno stupni kontroly vedoucího (na kolik daná situace umožňuje lídrovi kontrolovat dané dění v organizaci). Model F. Fiedlera je považován za první celistvý kontingenční model [24].

Podle Fiedlerových výzkumů závisí styl vedení na třech proměnných, jsou jimi vztah lídra s pracovní skupinou, struktura daného úkolu a moc lídra (formální). Vztahy s pracovní skupinou závisí na vzájemné důvěře a podpoře. Struktura daného úkolů ukazuje, jak je daná úloha obtížná, poslední proměnná pak symbolizuje na kolik je lídr kompetentní odměňovat, či trestat [10].

Lídři, kteří jsou orientovaní na úkoly jsou výkonnější v situacích, které vyžadují vysokou, či nízkou úroveň kontroly. Druhá skupina vůdců orientovaná na vztahy pak podává nejlepší výkon v situacích, které vyžadují střední úroveň kontroly. Fiedler považuje styl vedení za neměnný a pevně daný. K tomu, aby se dalo zjistit, zda je lídr orientovaný na vztahy, či na úkoly, použil Fiedler dotazník, který je určen pro hodnocení nejméně oblíbeného spolupracovníka. Dotazník tvoří 16 dvojic přídavných jmen, jenž jsou v protikladu (př. přátelský – nepřátelský atd.), dotazovaní lídři si vyberou nejméně oblíbeného spolupracovníka a každé dvojici hodnocení přiřadí škálu 1-8, kde 1 je nejvíce negativní a 8 nejvíce pozitivní. Vedoucí, který hodnotí svého nejméně oblíbeného zaměstnance víceméně pozitivně, je orientován na vztahy. Pokud však lídr pracovníka hodnotí negativně je spíše orientovaný na úkol [10; 21].

Jak již bylo zmíněno výše, pouze rozdělení na úkoly a vztahy nestačí. K tomu, aby byl určen lídrův styl vedení je třeba posoudit danou situaci, a to vztah lídra s pracovní skupinou, úkolová struktura a pravomoc pozice. Následující tabulka 3.2 popisuje různé možné situace, ve kterých se může lídr nacházet [10].

Tab. 3.2 Fiedlerův kontingenční model

Stupeň kontroly	Vztahy se členy	Struktura úkolu	Poziční moc	Efektivní styl řízení
Vysoký	Dobré	Jasná	Silná	Orientace na vztahy
			Slabá	
Střední	Špatné	Nejasná	Silná	Orientace na úkol
			Slabá	
Nízký		Jasná	Silná	Orientace na vztahy
			Slabá	
		Nejasná	Silná	
			Slabá	

Zdroj: [15; s. 94]

Tím, že Fiedler považoval styl vedení za neměnný, lze dosáhnout vyšší efektivity pouze tak, že buď dojde k nahrazení lídra (př. bude vyměněn lídr zaměřený na vztahy lídrem zaměřeným na úkoly), a nebo ke změně situace (př. strukturou úkolů v organizaci). To je však v praxi těžko realizovatelné.

Situační leadership Paula Herseyho a Kena Blancharda a jeho současná podoba

Tento přístup zastává názor, že lídr je někdo, kdo je schopen jednat podle dané situace. Může se stát, že je člověk byt s to v určitém případě, ale jiný to zvládnout nemusí. Pracuje se zde s myšlenkou, že pokud se mění situace, musí se měnit i vedení. Dále je potřebné, aby existovala vyváženost mezi direktivní a podpůrnou složkou leadershipu [20; 26].

Model byl několikrát přezkoumán a jeho aktuální verze je označována zkratkou SLII, jehož principem je volba takového stylu leadershipu, která bude odpovídat zvládnutí faktického úkolu existujícím pracovníkem. U zaměstnance závisí na souhrě kompetence a pracovní ochoty. Kompetence značí individuální předpoklady jedince (míra znalostí, dovedností, schopností) potřebné pro zvládnutí určitého pracovního úkolu. Pracovní ochota je pak dána motivací jedince, jeho sebedůvěrou a sebejistotou [9].

Současná podoba modelu popisuje čtyři typy rozvojové úrovně. Lídr by si měl vybrat takový styl vedení, jenž je přiměřený k aktuálnímu stupni rozvoje vybraného pracovníka. Jsou jimi:

přímý, direktivní styl – vysoká míra direktivity a nízká míra podpory,

koučování – vysoká míra direktivity a vysoká míra podpory,

podporování – nízká míra direktivity a vysoká míra podpory,

delegování – nízká míra direktivity a nízká míra podpory [9].

Teorie cesty k cíli

Tato teorie se zabývá jiným úhlem pohledu, vypovídá o tom, že by měl být zvolen takový styl vedení, který bude odpovídat motivačním potřebám vedených pracovníků, organizačním podmínkám a také pracovnímu úkolu. Leadership zvyšuje motivaci podřízených, jestliže jsou počty a druhy odměn, které pracovníci dostávají, zvyšovány. Lidé věří, že jejich výkon bude vést k pozitivním odměnám a také k odstranění negativních výsledků. Někdy je tato teorie označována pod pojmem teorie očekávání [13].

V rámci této teorie jsou rozlišovány čtyři typy vedení. Prvním z nich je styl direktivní, který poskytuje pravidla a jasnou strukturu. Tohoto způsobu vedení by mělo být užíváno, pokud dochází k nejasně formulovaným, nesplněným či špatně formulovaným úkolům nebo pokud pracovníci sami požadují jasně definovaná pravidla. Druhou možností je styl podporující, který symbolizuje respekt a péči. Vhodný je například v situacích, kdy zaměstnanci vykonávají nezajímavou, nudnou nebo také stresující, případně nebezpečnou práci. Lze jej užít i pokud jsou pracovníci nespokojení. Třetí možností je styl participativní, který dává možnost následovníkům spolurozhodovat. Používá se, pokud mají podřízení řešit nejasný či špatně

strukturovaný úkol nebo pokud mají pracovníci dostatečné odborné znalosti, či vyžadují určitou autonomii. Posledním druhem je výkonově orientovaný styl, který přináší nové výzvy a zároveň má vysoké očekávání na výkon zaměstnanců. Je vhodný, pokud jsou dané úlohy obtížné či pokud se chtějí zaměstnanci „ukázat“ co umí. Celkově tato teorie vyjadřuje vztah mezi daným stylem vedení, motivací podřízených pracovníků a organizačními podmínkami [9; 26].

Model vyváženého (versatilního) leadershipu

Tento model se snaží překlenout výhrady předchozích teorií. Úspěšný manažer je takový, který zvládne dva protipóly – direktivitu (opírání se o vlastní názory) a podporu (vytváření oportunit pro druhé). Dalšími protipóly, které by měl vyvážený lídr zvládnout jsou strategická a operativní orientace lídra. Strategické cíle bývají dlouhodobé (vize organizace), avšak operativní cíle mají krátkodobou povahu (každodenní úkoly). Versatilní leadership zdůrazňuje nutnost tyto protiklady vyvažovat tak, aby byl lídr schopen uplatňovat přístup na základě konkrétní situace. Nemělo by docházet k jednostrannému stylu vedení, neboť prostředí organizace bývá velmi proměnlivé. Na základě analýz však bylo zjištěno, že lídři jsou spíše nevyvážení, buďto se orientují na strategii, nebo operativní cíle. Mají také sklony být jednostranní, do popředí dávají své osobnostní stránky, ve kterých mají více dovedností. Tyto fakta tvoří překážky v dalším rozvoji lídrů. Míra vyváženosti vůdců byla zkoumána například pomocí 360° zpětné vazby, která bude podrobněji popsána v praktické části diplomové práce [36].

3.3.4 Teorie zaměřené na otázky ovlivňování a transformace

Okolo 80. let 20 století začali výzkumníci klást důraz na leadership jako na proces ovlivňující druhé z hlediska emocionálních, symbolických a hodnotových aspektů. Do té doby byla citová stránka mezi vedoucím a pracovníkem ignorována. Patří zde transakční a transformační vedení [2].

Transakční leadership

Princip je založen na transakci mezi lídry a jejich následovníky, jež je vyjadřována pomocí odměn a trestů. Lídr stanoví odměny, kterých bude dosaženo, pokud pracovník splní daný úkol, jedná se o žádoucí, očekávané chování. Aktivní lídr sleduje své podřízené při vykonávání daného úkolu, pokud se stane, že by docházelo k chybám, nebo by úkol neměl být splněn, pracovníci jsou okamžitě na tuto skutečnost upozorněni. Příkladem upozornění transakčního lídra v případě nesplnění požadavků může být například: „*Za poslední měsíc jsi*

opět nedodržel odevzdání projektu v daný čas. Pokud se to další měsíc nezlepší, odrazí se to na prémiech.“ Naopak při splnění požadavků lídr zaměstnance odměňuje: „Pokud uzavřete další takto významný a složitý projekt, zvednu Vám plat o 20%.“ [2; 9].

Pokud má však organizace pasivního lídra, dochází k řešení nesplněných požadavků až v případě, kdy dojde k vzniku problému, případně po uplynutí nějaké doby, kdy se na problém přijde (příkladem může být inventura – záměna zboží) [9].

Transformační leadership

Tento styl vůdcovství je odlišný od předchozího. Lídr uplatňující tento styl má v sobě vliv díky kterému dokáže vést následovníky takovým způsobem, že dokáží dosáhnout více než je v konkrétních situacích očekáváno. Přinášení tedy přidanou hodnotu, které je dosahováno především pomocí emocionálních a etických aspektů aj. Transformační lídr je opírá o vizi neboli o velmi jasnou představu budoucího vývoje. Základem jsou čtyři složky transformačního leadershipu a to [20]:

idealizovaný vliv – vůdci dokáží získat své zaměstnance díky svojí vizi a také proto, že jsou důvěryhodní,

inspirativní motivování – zdůrazňování následovníkům, že jsou schopni dosáhnout vysokého výkonu nad rámec očekávání, lídr využívá hodnotové a emocionální výzvy,

intelektuální stimulace – podpora jedinců v kreativitě, snaha o to, aby přispěli něčím novým,

individualizované uznání – orientace na jednotlivce a jejich potřeby, snaha o realizaci jejich potenciálu [9].

Transformační lídr vede své následovníky pomocí charismatu, osobní úcty, citového povzbuzení a stimulace myšlení [2].

3.4 Posuzování vedení organizace

Posuzování vedení má význam jak pro organizaci, tak pro samotného lídra i pro podřízeného pracovníka. Každý jedinec se má v čem zlepšovat, tak jisto i lídři působící v organizaci. Zhodnocení jejich stylu vedení umožní lídrovi rozvíjet své silné stránky a pracovat na stránkách slabých, lídr se tak může motivovat k lepším výkonům a stanovit si své vlastní vnitřní cíle (měly by být v souladu s cíli organizace) [2].

Názor druhých lidí může zajistit jakousi objektivitu, vedoucí by si tedy z pravidelného posuzování svého vedení měli odnášet širší pohled na skutečnost, měli by se dozvědět, zda je jejich práce dostatečně oceněná, pochopená či zda zde dochází k nějakému nedorozumění.

Hodnocení zaměstnanců má krom zvýšení individuální výkonnosti také vliv na rozvoj potenciálu jednotlivce a zlepšení komunikace mezi podřízeným pracovníkem a vedoucím [2].

Zaměstnanci vykazují větší ochotu vykonávat dané úkoly pokud jím lídr něco pozitivního přináší. Čím lépe je lídr ohodnocen, tím jsou zaměstnanci spokojenější a šťastnější, cítí méně stresu a nepřemýšlí o fluktuaci. Schopnosti jednotlivých zaměstnanců neovlivňují pohled na lídra, jsou připisovány vzdělání, znalostem, tréninkům či jiným pracovním zkušenostem.

Stává se, že pokud tým dosáhne určitého úspěchu, jsou za tento úspěch oceňováni pouze vedoucí. Na kladných výsledcích se podíleli i ostatní pracovníci, proto by měli být bráni také v potaz.

3.4.1 Kvantitativní metody

Nejvyužívanější kvantitativní metodou jsou dotazníková šetření, výhodou je bezpochyby jejich jednoduché zpracování a také nízká časová náročnost. Nevýhodou je, že dotazníky mnohdy nedokáží vyjádřit leadership jako dynamický proces, který má základ v sociálních systémech. Přesně stanovené otázky zkrátka nemusí přesně vyjádřit to, co leadership obsahuje. Je dobré tedy kvantitativní metody doplnit metodami kvalitativními [26].

3.4.2 Kvalitativní metody

Tyto metody jsou považovány za vhodnější, zahrnují různé typy případových studií - pozorování, dotazová šetření s otevřenými otázkami, interview aj. Výhodou je, že se tyto metody dokáží dostat podrobněji „pod kůži“ problému. Nevýhodou je subjektivita, která vzniká zpracováním výsledků dotazovatelem, jehož interpretace může být zkreslená. Dalším nepříznivým faktorem je delší doba zpracování a omezený počet respondentů, naproti tomu kvantitativní metody lze aplikovat na větší okruh dotazovaných. Vzhledem k tomu, že oba typy výzkumu mají své výhody a nevýhody, neoptimálnější je využití jejich kombinace [26].

3.4.3 360° zpětná vazba

Vhodnou metodou hodnocení je 360° zpětná vazba, neboť zahrnuje jak názory nadřízených, tak podřízených, či zaměstnanců na stejné úrovni, a to prostřednictvím dotazníkového šetření. Název metody značí pomyslný kruh, kdy hodnotící zaměstnanec stojí uprostřed a dostává se mu názoru od všech pracovníků, kteří ho obklopují (avšak vše probíhá anonymně). Zpětná vazba může být poskytována jak interními zdroji (tedy ostatní zaměstnanci), tak ji lze aplikovat i zdroji externími (například klienty, dodavateli). Subjekt

hodnotí i sám sebe. Tato metoda nevypovídá o tom, co daný zaměstnanec dělá, ale zaměřuje se na to, jak to dělá, primární jsou tedy ty data, které ovlivňují výkon pracovníka. Příkladem zjišťované oblasti může být schopnost vést tým, či zda je zaměstnanec zdatný dotáhnout věci do konce. Výsledky, které hodnocená osoba získá, pak může využít pro svůj další rozvoj [2; 27; 38].

Výhodou této metody je široký pohled na zkoumanou osobu, především na to, jak je vnímána ostatními lidmi. Zpětná vazba z více zdrojů snižuje riziko subjektivního zkreslení. Je zde poskytován ucelenější pohled na výkon pracovníka. Dále tato metoda dokáže poukázat na schopnosti daného jedince a jeho další rozvoj, který je nezbytný pro zlepšování a dosahování významnějších výsledků [2].

Nevýhoda může pramenit z neupřímnosti ostatních, případně ze špatného vyhodnocení situace. Může docházet k chybám v percepci jimiž mohou být halo efekt (hodnocení a vnímání člověka podle celkového dojmu, jakým působí), efekt nedávnosti (nepřiměřené hodnocení na základě přecenění dřívější zkušenosti), efekt prvního dojmu a další. Lidé také mohou být ve stresu, když musejí přijímat, či naopak poskytovat zpětnou vazbu. Tato metoda také může být časově náročná [38].

Veškeré dotazníky by měly být vyplňovány anonymně, tím by mohlo být sníženo riziko stresu zúčastněných. Nevýhody lze minimalizovat, pokud bude metoda zpracována správně a pečlivě [2].

3.5 Efektivní leadership

Existuje celá řada prvků, které ovlivňují a působí na efektivitu lídra. Autorka práce uvádí následující aspekty jako klíčové:

- povahové rysy a schopnost lídra,
- moc, především ta neformální, neboť není vynucená, ale chtěná,
- reálné chování, jednání a projevy,
- motivace, emotivní faktory,
- organizační předpoklady (způsob řízení firmy, vztahy mezi lidmi aj.),
- osobnostní hodnoty, osobnostní struktura lidí v týmu, technologie, jinými slovy „podnikové klima“,
- firemní kultura (vize, strategie, firemní hodnoty aj.) [22].

Podstatné faktory, jež charakterizují hlavní aspekty vůdčích osobností, již interpretovala Ohio State University, která analyzovala klíčové faktory lídra a následně je rozdělila mezi čtyři

dimenze (podrobněji v podkapitole 3.3.2 – Behaviorální přístupy). Tyto dimenze pak byly předpokladem pro další koncepcce, nejznámější z nich byla i dnes využívaná manažerská mřížka, jež charakterizuje dvě dimenze lídra, a to jeho zájem o lidi a zájem o výrobu (viz podkapitola 3.3.2 – Behaviorální přístupy). Třetím významným modelem je Fiedlerův kontingenční model, jež vychází z vyloučení lidí nevhodných pro týmovou spolupráci a taktéž rozděluje vůdčí styly lídrů (více v podkapitole 3.3.3. – Kontingenční teorie). [22]

Každý lídr by měl sám sobě položit tři základní otázky a odpovědět na ně. První z nich bude, co udělal pro svůj tým, druhou otázkou bude, co udělal pro každého člena svého týmu a třetí otázkou, kterou by si měl položit je co udělal pro zákazníka. Dalo by se říct, že základem práce lídra je vedení týmu, jeho hodnoty a cíle. [12]

Jak uvedl dlouholetý generální ředitel Hewlett-Packard České a Slovenské republiky: *„úspěch stylu práce leadera spočívá v metodě otevřeného okna (stále se dívat a vidět věci a vztahy kolem sebe) a zrcadla (pozorovat odraz své osobnosti a stylu práce, schopnosti introspekce).“* [2; s. 31].

Efektivní lídr by si měl být schopen určit si své priority, umět se vžít do ostatních, pochopit to, na co se ho lidé ptají a podle toho taky jednat. Je nápomocen při stanování cílů a hodnot. Lídr se stává efektivním tehdy, když dokáže identifikovat problémy, analyzovat je, určit jejich intenzitu, stanovit si, zda jsou řešitelné a jak. Podstatné je stanovení jakéhosi „timelinu“, které povede k vyřešení situace ve stanovené době. Dalším aspektem efektivního lídra by mělo být plánování vedoucí k lepšímu využití pracovníků, zdrojů, informací a technologií [17; 26].

Efektivní lídr podporuje své následovníky, je jejich mentorem a koučem. Komunikuje s nimi na denní bázi, radí jim, zakládá si na vzájemné důvěře. Ta je významná, neboť dokáže zvýšit ochotu lidí vykonávat dané činnosti a naplňovat cíle organizace. Důležitá je také sociální a emocionální inteligence neboli vcítění se do ostatních jedinců a také umění řešit různé sociální interakce. Vhodnou metodou k zlepšování společenských vztahů v rámci týmu jsou teambuildingy, jež jsou jedním ze základů rozvoje organizací. Efektivita lídra spočívá také v kreativité a inovacích, jež vedou ke zlepšování procesů [13; 17; 27].

Je důležité si uvědomit, že žádný lídr nebude mít trvalý úspěch a podporu bez rozvíjení a udržování vztahů. Bez ohledu na preferovaný styl vedení, efektivní vedení nastává, když lídři nejenže dosáhnou organizačních výsledků, ale budou budovat důvěru, rozvíjet kompetence a sebejistotu a také přenášet učení, porozumění a hodnotu těm, kteří pracují jak pro ně, tak s nimi [33].

3.5.1 Chování charakteristické pro efektivní a neefektivní leadership

Následující dvě tabulky 3.3 a 3.4 uvádějí srovnání efektivního a neefektivního leadershipu, který se může v organizacích nacházet. Tabulky jsou rozděleny na začínající lídry, kteří ještě nemají s vůdcovstvím zkušenosti, ale měli by se již snažit být těmi, kdo bude zaměstnancům pomáhat a vést je, podporovat je v jejich cílech a motivovat je. Tito lídři by se měli učit komunikace s lidmi a také by měli věnovat čas poznáváním podniku a jeho procesů. Zvyky, které jsou vygenerovány v prvních letech leadershipu již v průběhu života nemizí a je obtížné se jich zbavit. Proto je třeba přikládat první fázi význam [14].

Druhou částí je střední management, kde by lídři již měli umět zvládat konflikty a budovat si silné vztahy se svými následovateli. Chybou je apelování na autoritu či orientace pouze na úkoly [14].

Ve třetí části je již zobrazen leadership na vrcholové úrovni, kde by již mělo docházet k budování efektivních týmů a naplňování cílů organizace, jenž by měly odpovídat i cílům jedinců. Pokud manažeři nebudou efektivní, dostanou se do pastí, ve které sice zůstanou manažery, ale nikdy ne lídry [14].

Tab. 3.3 Efektivní leadership

Efektivní leadership	Začínající lídři	Vedení na střední úrovni	Vedení na vrcholové úrovni
Orientace na lidi	Dívá se na sebe očima jiných, řídí směrem nahoru, podporuje ostatní a pomáhá jim.	Buduje oddanost a angažovanost, dobře působí na lidi. Vytváří síť.	Formuje, integruje a motivuje tým vrcholového vedení (vrcholových lídrů).
Pozitivní přístup	Má elán a ambice, je sebevědomý a adaptabilní. Hledá řešení, nikoliv problémy. Dobrovolně spolupracuje.	Chápe nejasné situace jako příležitosti, nikoliv jako rizika. Dobře zvládá konflikty.	Předkládá jasnou vizi, dobře zvládá krize; zaměřuje se na nutná vítězství v bojích. Je rozhodný.
Profesionalita	Učí se znát podnik a podnikání, učí se leadership. Je loajální a spolehlivý.	Ovládá základní dovednosti, vidí širší souvislosti, nejen to, co se týká jeho práce.	Je poctivý a čestný; je vzorem pro základní hodnoty své role.

Zdroj: [14; s. 19]

Tab. 3.4 Neefektivní leadership

Neefektivní leadership	Začínající lídři	Vedení na střední úrovni	Vedení na vrcholové úrovni
Orientace na lidi	Je egocentrický, žije v příliš racionálním světě, postrádá emoce, není taktický a neumí manévrovat.	Orientuje se na odbornost, nikoliv na lidi, je naivní v oblasti vytváření sítí a v jednání a vztazích s lidmi.	Obklopuje se jakýmsi odvarem sebe sama, cítí se ohrožen talenty. Špatně deleguje pravomoci.
Pozitivní přístup	Je neschopný akce, ve všem hledá problémy, s oblibou za sebe nechává rozhodovat nadřízené.	Uzavírá se do pohodlné zóny autority, ale nikoliv odpovědnosti.	Nepřináší podněty sobě ani organizaci; nerozmnožuje, ale jen spravuje dědictví.
Profesionalita	Je jedním z těch nevýrazných mužů a žen.	Příliš politikaři, ztrácí důvěru.	Veze se ve výnosném vlaku pravomocí.

Zdroj: [14; s. 20]

3.5.2 Hodnocení efektivity

Hodnocení efektivity je významným aspektem, neboť vede k zvyšování osobní výkonnosti jedince, využívání a rozvoji jeho potenciálu, nebo také pomáhá k lepšímu plánování, pomáhá zlepšovat komunikační proces mezi vedoucími a jeho následovníky [14].

Určit počet ukazatelů, které ovlivňují efektivnost organizace, jde jen těžko. Mezi ty hlavní patří například dosažení cílů organizace (které má společnost dopředu stanovené), případně výkon daného týmu, který se dá určit například podle prodejů, splněných dodávek, čistého zisku, nákladů aj. Tyto ukazatele se dají objektivně vyčíst z finančních a dalších interních dokumentů firmy [13].

Ty, které se tak jednoduše vyčíst nedají jsou považovány za ukazatele subjektivní, kde patří například spokojenost zaměstnanců s vedením, jejich motivace, spokojenost lídrů v organizaci atd. Za další subjektivní ukazatele je možno uvažovat vnímání lídra jeho následovníky, jenž lze zjistit pomocí dotazníků, případně individuálních rozhovorů. Pokud jsou následovníci lídrem nadšení, projevuje se to ve větší ochotě vykonávat dané úkoly, radost pracovat, být produktivní na 100% atd. Naopak zklamání z lídra může vést k bojkotování plnění úkolů, stížnostem, v krajních případech i k nucení fluktuaci [12; 13].

K hodnocení efektivity vedení je vhodný model 360° zpětné vazby, který byl popsán v předchozí podkapitole č. 3.4.3. Tato metoda umožňuje pohled více uživatelů a tím pádem eliminovat chyby. Každý jedinec, pracující s lídrem může jeho roli vnímat jinak [2].

3.5.3 Možné zvyšování efektivity

Každý člověk na světě se má v čem zlepšovat, ani ti nejlepší lídři nejsou výjimkou. Lídři by si měli zvolit svou vlastní strategii, která bude vést ke zlepšování jejich schopností, chování, vyjadřování, motivaci následovníků aj. Tato vlastní strategie se též nazývá self-management. Člověk by se neměl zamýšlet pouze nad ostatními, ale měl by začít především sám u sebe. Pomocí self managementu si lídři stanoví své osobní cíle, plány, které hodlají zrealizovat a následně jejich proces hodnotí. Patří zde sebeuvědomění, sebeuplatnění a seberozvoj [31].

Na efektivní leadership by mělo být nahlíženo ze dvou stran, neboť se jedná o oboustranný proces. Pokud bude pouze lídr odvádět svou část na 100%, ale jeho následovníci ani tak nebudou chtít být součástí tohoto procesu, leadership efektivní nebude. Proto by měl být brán jako vzájemný vztah obou dvou stran [25].

Možný způsob zvyšování efektivity může být například multitasking (zvládání více činností najednou), nebo také předávání úkolů na druhé (lídr tedy deleguje práci ostatních). Multitasking je považován za jednu z nejsložitějších činností, pokud není osvojen, dochází k nezvládnutí jednotlivých úloh. K tomu tedy slouží delegování, kdy určitou práci rozdělí mezi ostatní následovníky a každý se podílí na dosažení cíle svým dílem.

Nové nápady a změna mohou být také efektivní, pokud jsou dobře využity. Organizace, která se změnám vyhýbá, postupem času strne v dnešním rychlém světě. Je nutné jít s dobou a přinášet nové, lepší výsledky. Pokud následovníci vysloví svůj názor, napadne je něco nového, je důležité je vyslechnout a zamyslet se nad tím.

4 Charakteristika vybrané společnosti

Tato kapitola je věnována společnosti, ve které byl realizován výzkum zabývající se vedením lidí v organizaci. V první části je charakterizována společnost, dále pak předmět činnosti a organizační struktura.

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost WESTech je organizace fungující na českém a slovenském trhu pod obchodní značkou iStores Apple Premium Reseller. Prodejní síť iStores má v Česku pět prodejen a na Slovensku sedm. V rámci české strany se nachází v nákupních centrech Atrium Flora Praha, Galerie Harfa Praha, Forum Nová Karolina v Ostravě, Šantovka Olomouc a Zlaté Jablko Zlín. Na Slovensku je to pak Avion Bratislava, City Arena Trnava, Galéria Mlyny v Nitre, Europa v Bánské Bystrici, Forum v Popradě, Aupark Košice a Esperia v Prešově [39].

Tato společnost vznikla prvně na Slovensku, a to pod názvem WESTech spol, s.r.o., konkrétně v roce 2000, jejíž sídlo se nachází v Bratislavě. Tato mateřská firma postupně expandovala i na český trh, kde v roce 2013 založila společnost WESTech CZ s.r.o. Ústředí firmy sídlí v centru města Ostravy. Tato organizace nabízí svým zákazníkům pod obchodní značkou iStores mnoholeté zkušenosti s platformou Apple, osobní, či telefonickou konzultaci, nebo také možnost řešení servisu. iStores je momentálně nejvýkonnější sítí prodejen Apple v rámci Čech a Slovenska, které každým rokem navštíví téměř ¾ milionů zákazníků [39].

Tato diplomová práce se bude zabývat převážně českou stranou organizace, ze slovenské strany bude využito pouze HR oddělení, které je společné pro obě krajiny a sídlí v Bratislavě. Základními zásadami manažerských praktik ve společnosti WESTech CZ s.r.o. je orientace na zákazníka, vedení, zapojování zaměstnanců, trvalé zlepšování procesů, důraz je kladen na dobré vztahy s dodavateli aj. [39].

4.2 Předmět činnosti

Předmětem činnosti společnosti WESTech CZ s.r.o. je:

- prodej Apple výrobků,
- prodej výrobků třetích stran certifikovaných společnostmi Apple,
- servisní služby – záruční i mimozáruční,
- orientace jak na B2B, tak na B2C trh,
- možnost financování pro B2B trh – smart leasing, operativní leasing, finanční leasing,

- možnost prodeje na splátky pro B2C trh,
- nabízení pojistek (prodloužené záruky, pojištění proti poškození a odcizení) [39].

4.3 Organizační struktura

Celkově má WESTech okolo 300 zaměstnanců, z čehož cca třetina pracuje v české větvi. Organizační struktura společnosti WESTech CZ s.r.o. je graficky znázorněna v příloze č. 1. Hlavou české strany je ředitel nebo také prokurista [39].

Z organizační struktury vyplývá, že APR specialista je nadřazený retail manažerovi, který zodpovídá za chod všech poboček. APR specialista také dohlíží na tyto pobočky, pravidelně je navštěvuje a pracuje na tom, aby docházelo k vývoji směrem dopředu, dá se říct, že je to interní kouč. Retail manažer se zajímá o výsledky, zda prodejny fungují, jak mají, zda jde obrat směrem dopředu, zajímají ho procentuální výsledky mystery shoppingů, interních auditů a jiných. APR specialista se spíše zajímá o to, zda jsou pracovníci na prodejnách spokojeni, jestli jim něco nechybí, zda zde není prostor pro zlepšení. Vyslýchá názory pracovníků na prodejnu a zároveň je školí i v Apple oblasti, pokud vidí, že má zaměstnanec v něčem mezery. Manažeri prodejen jsou pak zodpovědní za svůj tým prodejců, jejich prioritou je dosahování požadovaného obratu, splnění všech mystery a auditů, správa nad prodejnu jako taková (pořádek, aby nebylo manko, inventury aj.) Zároveň se ale snaží být i lídři a vést své prodejce v přátelském duchu [39].

Účetní oddělení se stará o finanční chod firmy. Spravuje závazky a pohledávky, kontroluje salda, účtuje faktury a dobropisy, navádí faktury do systému, podává kontrolní hlášení, zpracovává měsíční uzávěrky, celkové uzávěrky, podává daňové přiznání, DPH. Dále zde probíhá nahrávání do Intrastatu, inventura účtů, archivace dokladů aj. Hlavní účetní má zodpovědnost za celé oddělení, v rámci organizační struktury ji zodpovídají dvě účetní, které mají odpovědnost za junior účetní, což jsou většinou zaměstnanci po škole, kteří ještě nemají tolik zkušeností. Asistentky hlavní účetní jsou zde dvě, jedna na plný a druhá na poloviční úvazek, mají na starost převážně administrativní věci [39].

Produktové oddělení má na starost zásobování prodejen Apple výrobky a výrobky třetích stran, hledání alternativ k B2B projektům podle daných specifikací a také objevování nových produktů, které v nabídce organizace zatím nemá. Seniorní produktový manažer zodpovídá za své dva podřízené.

Vedoucí B2B oddělení má na starost dohled nad celým oddělením. Hlavní rozdělení je na Key Account Managera neboli manažera klíčových zaměstnanců, ten se stará o ty

nejvýznamnější a největší zákazníky organizace. Má pod sebou obchodníka, který mu zabezpečuje administrativní a obchodní background, neboť KAM bývá většinu času mimo kancelář. Další sekci je Projektový manažer, jehož náplní práce je především vyhledávání nových potenciálních B2B zákazníků a rozjíždění nových projektů, jeho podporou je také obchodník. Třetí sekci je SMB manažer, který má na starost malé a střední firmy, jehož pravou rukou je junior obchodník [39].

IT oddělení se skládá z IT techniků a servisních techniků. IT technici jsou převážně podporou, aby systém fungoval, jak měl, jsou k dispozici pro odstraňování závad. Servisní technici pak řeší především záruční a pozáruční záležitosti. Obě sekce mají nad sebou vedoucího IT oddělení [39].

Customer manažer eshopu je zodpovědný za fungování webového obchodu a za jeho hladký průběh, jeho podřízení vyřizují objednávky, kteří si zákazníci vytvoří přes internet. Část z nich řeší B2C trh a část B2B trh. Jedná se převážně o administrativu spojenou s logistikou.

Některé oddělení jsou společná, převážná část servisních techniků je v Bratislavě, neboť tam sídlí i servisní středisko, které organizace vlastní. Autorka práce tedy v organizační struktuře zpracovala pouze české techniky a „ajtáky“. Tak samo u produktového oddělení, které je z větší části na slovenské straně. Dále má tato organizace externího kouče, který není přímým zaměstnancem firmy.

Společné je také HR oddělení, které sídlí v Bratislavě, ale pravidelně navštěvuje i českou centrálu. HR oddělení je nezbytným předpokladem pro správný chod organizace, a proto bude do tohoto výzkumu také zaangažováno, i když není přímo českým zaměstnancem firmy. V HR oddělení je na vrchní pozici vedoucí HR oddělení, která má pod sebou tým čtyř personalistek, kdy se každá specializuje na něco jiného [39].

5 Analýza stylu vedení lidí v společnosti

V první části této kapitoly bude představen cíl diplomové práce a také hlavní problém. Dále je zde popsána přípravná fáze výzkumu, která byla nezbytným předpokladem ke správnému zpracování praktické části diplomové práce. Třetí podkapitolu pak tvoří samotná realizační fáze výzkumu, která sestává z několika částí, první část tvoří dotazníková šetření, která se skládají z Fiedlerova modelu, modelu manažerské mřížky, testu transakčního a transformačního vedení a analýzy stylů vedení. Závěrem realizační fáze je interview, které bylo uskutečněno s vedoucí HR oddělením.

5.1 Cíl práce

Lidé představují nejvzácnější zdroje organizací. Není možné přehlížet vztahy na pracovišti, ba naopak – vedení lidí by měl být přikládán stále větší význam. Ne vždy tomu tak ale je. Cílem této diplomové práce je posouzení vhodnosti stylu vedení ve vybrané organizaci. Otázkou však zůstává jaký styl by právě v této organizaci byl vhodný. Není možné brát v potaz pouze vlastnosti a předpoklady lídra, je potřeba se zamyslet i nad charakteristikou následovníků a také nad samotnou organizační strukturou. Hlavní klíčové proměnné v otázce vhodnosti stylu vedení jsou následující:

Charakteristiky lídra – jeho rysy (motivy, osobnost), hodnoty, poctivost a morální rozvoj, důvěra a optimismus, dovednosti a odborné znalosti, chování lídra, taktické ovlivňování, víra a domněnky [26, přeloženo z anglického jazyka ze s.11].

Charakteristika následovníků- rysy (potřeby, hodnoty, pocit sebe samého - co chtějí, co čekají?), důvěra a optimismus, dovednosti a odborné znalosti, ztotožňování s lídrem, věrnost, snaha, úsilí, spokojenost s prací a s lídrem, spolupráce a vzájemná důvěra [26, přeloženo z anglického jazyka ze s.11].

Charakteristika organizace - typ organizační jednotky, velikost organizační jednotky, postavení moci a autority vůdce, struktura úkolů a jejich složitost, organizační kultura, ekologická nejistota a její změna, externí závislosti a omezení, národní kulturní hodnoty [26, přeloženo z anglického jazyka ze s.11].

Charakteristiky lídra vypovídají z dotazníkových šetření. Aby bylo možné si udělat názor nad charakteristikami následovníků, přidala autorka práce do posledního dotazníkového šetření otázky týkající se podřízených zaměstnanců, kteří odpovídali ANO – NE, například zda

se podřízení s lídrem ztotožňují, případně zda jsou s prací lídra spokojeni, zda znají své potřeby a hodnoty atd. Podrobněji jsou tyto otázky k nahlédnutí v příloze č. 7.

Co se týká charakteristiky organizace, její organizační informace jsou zpracovány v kapitole č. 4. Informace jako postavení moci a autority vůdce byly zjištěny například z testu stylu vedení.

Hlavním problémem této práce je, že vybraná organizace se dostatečně nezabývá vedením lidí. Zaměstnanci jsou pak nuceni opouštět svá zaměstnání a hledat si něco, co bude naplňovat jejich potřeby. Pokud vzniká neefektivita vedení, ani pracovní výsledky nejsou takové, jaké by mohly být, pokud by byl realizován efektivní leadership.

Výsledky diplomové práce znázorní aktuální situaci v organizaci a poukáží na možné nedostatky, jež mohou být přínosné i pro samotnou organizaci, která může ze závěrů práce čerpat a pracovat tak na svých zlepšeních a budoucím vývoji. Výsledky práce také znázorní, zda je vnímání vhodného stylu vedení totožné, jak ze strany podřízeného zaměstnance, tak ze strany nadřízených pracovníků.

5.2 Přípravná fáze výzkumu

V této fázi autorka práce věnovala potřebný čas ke studiu koncepcí leadershipu a rozhodovala se, které teorie využije pro svou realizační část praktické části diplomové práce. Jednotlivě zvolené metody a techniky zpracování a také důvody jejich výběru jsou popsány ve druhé kapitole.

K tomu, aby mohlo být využito objektivních výsledků byla zvolena 360° zpětná vazba. Ta byla aplikována na výzkum transakčního a transformačního leadershipu a také na hodnocení stylu vedení ve vybrané organizaci. Fiedlerův model a model Manažerské mřížky byl aplikován pouze na vedoucího pracovníka.

V prvním kroku bylo velmi důležité seznámit se s organizační strukturou společnosti. Autorka práce je zaměstnancem firmy a tak organizační strukturu dobře zná, ale přece jen věnovala pozornost především dalším oddělením, mimo své pole působení. Připomněla si také strategie, vize a hodnoty vybrané organizace.

5.2.1 Sestavení dotazníků a struktura interview

Byly sestaveny celkem čtyři typy dotazníků určené pro účely této diplomové práce. Dva z nich byly určeny pouze pro vedoucí pracovníky a to proto, aby bylo zjištěno, zda se nadřízení zaměstnanci orientují více na vztahy, či na úkoly, případně zda může vzniknout určitá

kombinace mezi těmito dvěma body. K tomuto zjištění byl využit Fiedlerův model a následně také manažerská mřížka, která umožnila podrobnější zjištění dané problematiky.

Další dva dotazníky byly sestaveny pro metodu 360° zpětné vazby, aby mohlo dojít k minimalizaci subjektivity. Sebehodnocení je vhodné používat pouze jako doplňkovou formu, proto byla zvolena tato metoda výzkumu. První typ dotazníků byl určený pro vedoucího pracovníka a orientoval se na jeho/její pohled a názor. Další typ byl pak určen pro podřízeného pracovníka, který je s nadřízeným v každodenním kontaktu, pro ředitele, jelikož ten stojí na samotném vrcholu organizace a hierarchicky spadá nad hodnocené vedoucí. Tím, že je vybraná organizace na českém trhu poměrně krátce a není velká, je ředitel s vybranými lidry v kontaktu na téměř denní úrovni a tak je možné, aby je zhodnotil. Mezi pracovníky na stejné hierarchické úrovni pak patří vedoucí ostatních útvarů, kteří jsou spolu rovněž v kontaktu. Jednou, či dvakrát týdně jsou v organizaci „HQ porady“ neboli porady vedoucích, kde jsou probírány různé body a problematiky, z čehož plyne, že i ostatní vedoucí mohou hodnotit sebe navzájem, neboť zde nedochází k pomyslné zdi mezi zaměstnanci. Pomocí metody 360° zpětné vazby bylo zjišťováno transakční a transformační vedení a také styl vedení (zda převládá autokratický, demokratický, či laissez-faire).

Dotazník pro Fiedlerův model se nachází v příloze č. 2 a skládá z šestnácti protikladných přídavných jmen, kde na škále 1-8 nadřízení pracovníci budou hodnotit nejméně oblíbeného pracovníka. Jednička značí nejnegativnější možnost, osmička pak nejpozitivnější. Pomocí tohoto dotazníku bude zjištěno, zda se lídři orientují více na vztahy, či na úkoly. Rozdělení v tomto modelu je fixní, podle Fiedlera neexistuje žádná korelace mezi orientací na vztahy, či na úkol. Autorka práce chtěla získat povědomí o tomto rozlišení, zastává však názor, že by mezi tímto rozdělením mohl existovat vztah, což ji objasní dotazník číslo dvě, jenž se zabývá rozdělením Manažerské mřížky. Tento dotazník, nacházející se v příloze č. 3 je taktéž určený pro vedoucího pracovníka, se skládá z devíti otázek, kde u každé otázky jsou k dispozici čtyři body, které může respondent rozdělit mezi jednotlivé možnosti. Výsledkem pak bude, jaký leadership v organizaci převládá. Oba tyto dotazníky byly převzaty od autora Františka Bělohávků, jehož kniha Jak řídit a vést lidi je uvedena ve zdrojích této diplomové práce.

Třetí dotazník, určující zda převažuje ve vybrané organizaci transakční či transformační leadership, poskytuje povědomí o tom, zda lídři vedou své podřízené na základě určitého směnného vztahu „něco za něco“, či zda se opírají o svou vizi, o které se snaží následovníky přesvědčit a strhnout je k následování. Tento dotazník se nachází v příloze č. 4 a 5. Zde se velmi projevuje emocionální stránka lídra. I tento dotazník byl převzat od autora Františka Bělohávků, i když nebyl přejmout doslova, ale byl parafrázován. Skládá se ze 42 otázek, kde

mohli respondenti odpovídat na škále 1-5. Tato škála významově představuje, že tvrzení odpovídá „vůbec ne – zřídka - občas - dosti často – skoro vždy“.

Posledním dotazníkovým šetřením byl zjišťován právě styl vedení ve vybrané organizaci, dotazník se nachází v přílohách č. 6 a 7. V první části dotazníku bylo k dispozici celkem 30 tvrzení s ohledem na styl vedení lidí, jenž byl zjišťován na škále 5-1, kde tato škála znamenala „téměř vždy pravda – často pravda – občas pravda – zřídka pravda – téměř nikdy pravda“. Tento dotazník byl převzat a následně přeložen z angličtiny od autora Donalda Clarka (viz zdroje). Tento autor poskytl i návod na vyhodnocení tohoto šetření, které se nachází v druhé části dotazníku. Výstupem byl potom převládající styl vedení lidí, jednalo se buďto o styl autokratický, demokratický či laissez-faire.

V dotaznících zjišťujících transakční a transformační styl vedení a v testu analýzy stylu vedení byly na konci uvedené čtyři identifikační otázky zabývající se věkem, pohlavím, dobou pracovního vztahu a také lokalizací v rámci oddělení (u prvních dvou tak nebylo, neboť byly určeny pouze pro lídra samotného).

Sestavené dotazníky byly nejprve zkontrolovány vedoucím diplomové práce a to z důvodu relevantnosti a kvality. Po souhlasu vedoucího byla prvně realizována pilotáž a to z důvodu případných chyb, či nedostatků. Každý dotazník byl aplikován na třech lidech, kde si autorka práce ověřila, zda respondenti pochopili všechny otázky správně a zda není potřeba odstranit logické chyby.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, je vhodné kombinovat jak kvantitativní, tak kvalitativní výzkum. Proto bylo využito také strukturovaného interview, kdy byly dopředu stanovené otázky, proto se jedná o strukturovaný rozhovor. Interview se skládá z 15 otázek a probíhalo s vedoucí HR oddělení. Otázky se zabývaly problematikou spokojenosti zaměstnanců v organizaci, řešením problémů pokud nastanou, různými styly vedení v organizaci, případnou fluktuací atd. a nachází se v příloze č. 9.

5.2.2 Respondenti zvolení pro účely výzkumu

V přípravné fázi byli zvoleni vedoucí, jejichž styl vedení bude zkoumán. Jsou jimi retail manažer, hlavní účetní, produktový manažer senior, vedoucí B2B oddělení, vedoucí IT a servisního oddělení a customer manažer na eshopu. Celkem se tedy jednalo o 6 oddělení. Tito vedoucí byli osloveni, zda je možné pro účely diplomové práce zhodnotit jejich styl vedení. Ostatní zaměstnanci, kteří budou do výzkumu z důvodu 360° zpětné vazby také zapojeni, byli taktéž osloveni, aby se autorka práce ujistila, že nebude mít žádné komplikace při samotné

realizaci výzkumu (například pokud by nějaký zaměstnanec odmítl se analýzy účastnit). Tato komplikace však nenastala a tak se autorka práce mohla pustit do samotného výzkumu.

Do výzkumu bylo také zapojeno oddělení lidských zdrojů, jak již bylo zmíněno výše, toto oddělení je primárně slovenským zaměstnancem organizace, ale z důvodu lepšího pochopení situace v organizaci bylo taktéž zapojeno to analýzy.

Celkově bylo v dotazníkovém šetření 27 respondentů (několik z nich však vyplňovalo více dotazníků, myšleno například na úrovni jak lídra, tak na úrovni zaměstnance ve stejné hierarchii řízení). V interview byl dotazovaný jeden člověk.

5.2.3 Distribuce dotazníků a naplánování interview

Dotazníky pro předem stanovené zaměstnance byly doručeny osobně autorkou práce v tištěné formě. Náklady spojené se samotným tiskem šly na náklady organizace, neboť i organizace bude nadále čerpat z výsledků tohoto výzkumu. Sběr dat dotazníkového šetření proběhl v termínu od 12. března do 16. března roku 2018.

Fiedlerův model a model manažerské mřížky byl vyplněn všemi zkoumanými lídry, kterých bylo šest. Test transakčního a transformačního vedení byl v rámci metody 360° zpětné vazby vyplněn v následujících počtech: sebehodnocení každého lídra, čili 6 dotazníků, dále dotazníkové šetření vyplnili dva nadřízení (byl jimi buďto ředitel, nebo APR specialista), 19 podřízených a 12 kolegů na stejné úrovni v hierarchii řízení – v tomto případě byli za kolegy považováni ostatní lídři (s tím, že výzkum byl samozřejmě anonymní, aby nedošlo ke zkreslení výsledků). Poslední dotazníkové šetření analyzující styl vedení byl vyplněn stejným počtem zaměstnanců jako test transakčního a transformačního vedení a to z toho důvodu, že na něj také byla aplikována metoda 360° zpětné vazby.

Strukturované interview probíhalo v Bratislavě, kdy si autorka práce domluvila s paní vedoucí HR oddělení osobní schůzku, která byla naplánovaná na pondělí 19. března 2018.

5.2.4 Omezení výzkumu

Jedním z omezení výzkumu je skutečnost, že ne všichni zaměstnanci vybrané organizace se podíleli na výzkumu. Výběr zaměstnanců byl zvolen autorkou této práce a schválen ředitelem. Výzkum se soustřeďuje pouze na nejvyšší nadřízené pracovníky, jež velkým dílem ovlivňují chod celé organizace.

5.3 Realizační fáze výzkumu

V následujících podkapitolách jsou zpracovány jednotlivé zvolené teorie a koncepce leadershipu a také je zde zhodnocen styl vedení ve vybrané organizaci. První část obsahuje zpracované identifikační otázky respondentů.

5.3.1 Charakteristika respondentů dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo v součtu 27 osob jenž ale tvořily v rámci metody 360° zpětné vazby více rolí. Například zkoumaný lídr na pozici retail manažera má nadřízeného APR specialistu a 5 podřízených tvořících manažery prodejny. V rámci hodnocení na stejnou úroveň v hierarchii řízení spadá například Vedoucí IT a servisního oddělení, který je s retail manažerem v denním kontaktu, i když pracovně každý řeší něco jiného, jejich práce se prolíná. Pokud na prodejně nefunguje systém, prodejci nejsou schopni prodávat. Vedoucí IT a servisního oddělení je tedy v pozici kolegy, tak samo například produktový manažer senior, který zodpovídá za zásoby prodejen zbožím. Oba jsou ale zároveň v pozici lídra svého oddělení.

Níže jsou uvedeny zaangažované pozice:

1 ředitel (nadřízený);

1 APR specialista (nadřízený), spadající pod retail oddělení;

1 retail manažer (vedoucí) – 5 manažerů prodejny (podřízení);

1 hlavní účetní (vedoucí) – 2 účetní, 2 asistentky hlavní účetní (podřízení);

1 produktový manažer senior (vedoucí) – 2 produktivní manažeři junioři (podřízení);

1 vedoucí B2B oddělení (vedoucí) – 1 key account manager, 1 project manager, 1 SMB manager (podřízení);

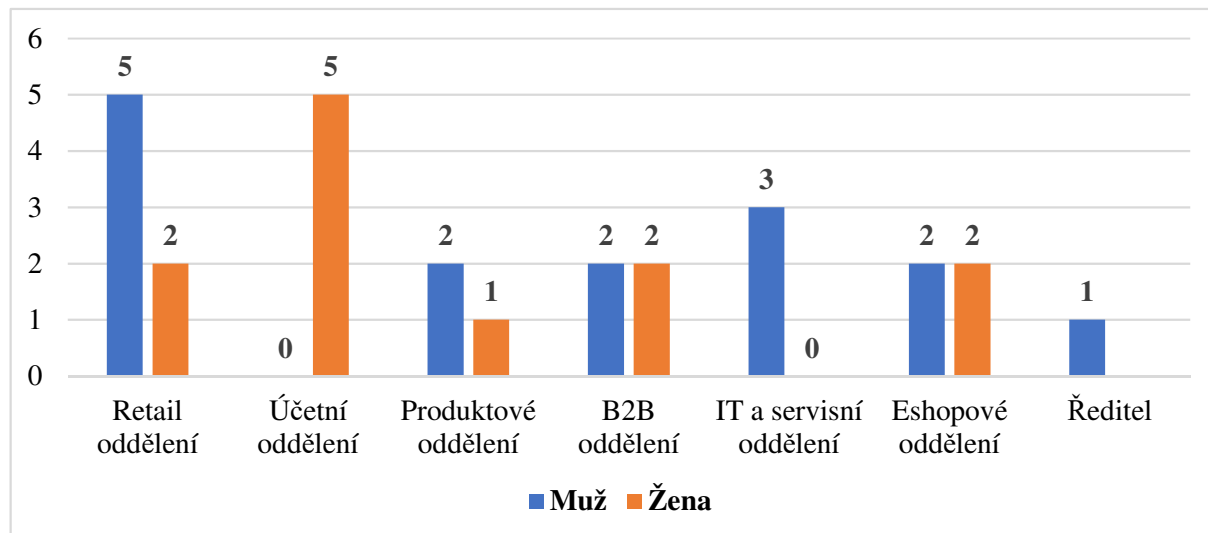
1 vedoucí IT a servisního oddělení (vedoucí) – 1 IT manažer senior, 1 servisní specialista (podřízení);

1 customer manager na eshopu (vedoucí) – 3 pracovníci eshopu (podřízení).

V rámci průzkumu se zúčastnilo 15 mužů a 12 žen. Následující obr. 5.1 ukazuje na víceméně vyrovnanou situaci ve firmě, kde existují celkem dvě oddělení, ve kterém je zastoupeno pouze jedno pohlaví, jsou jimi účetní oddělení a IT a technické oddělení. Je tak nejspíš ze struktury práce, kdy na trhu převládají účetní jako ženy a naopak v IT světě mají převahu zase muži.

Kromě pohlaví znázorňuje tento obrázek také počet dotazovaných zaměstnanců v organizaci. Nejpočetnějším analyzovaným oddělením je retail, kde bylo celkem 7

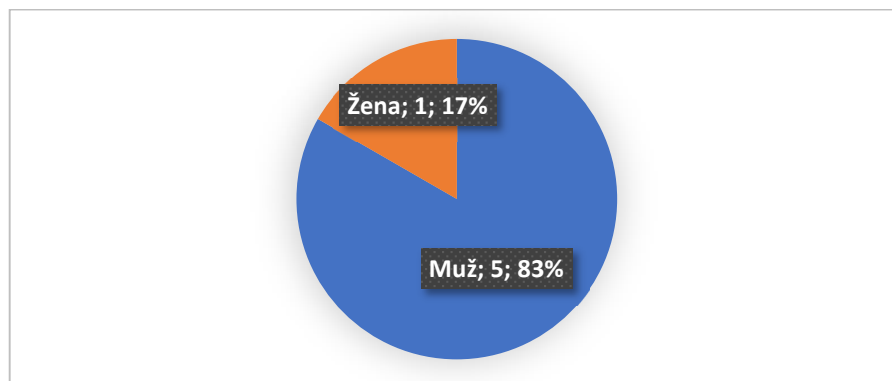
respondentů. Druhým v pořadí je účetní oddělení, kde se nachází 5 respondentů, 4 dotazovaní jsou na B2B a eshopovém oddělení a 3 zkoumané zaměstnance pak má produktové a IT oddělení. Ředitel je pouze jeden.



Obr. 5.1 Celkové složení respondentů na základě pohlaví napříč jednotlivými odděleními

Zdroj: [vlastní zpracování]

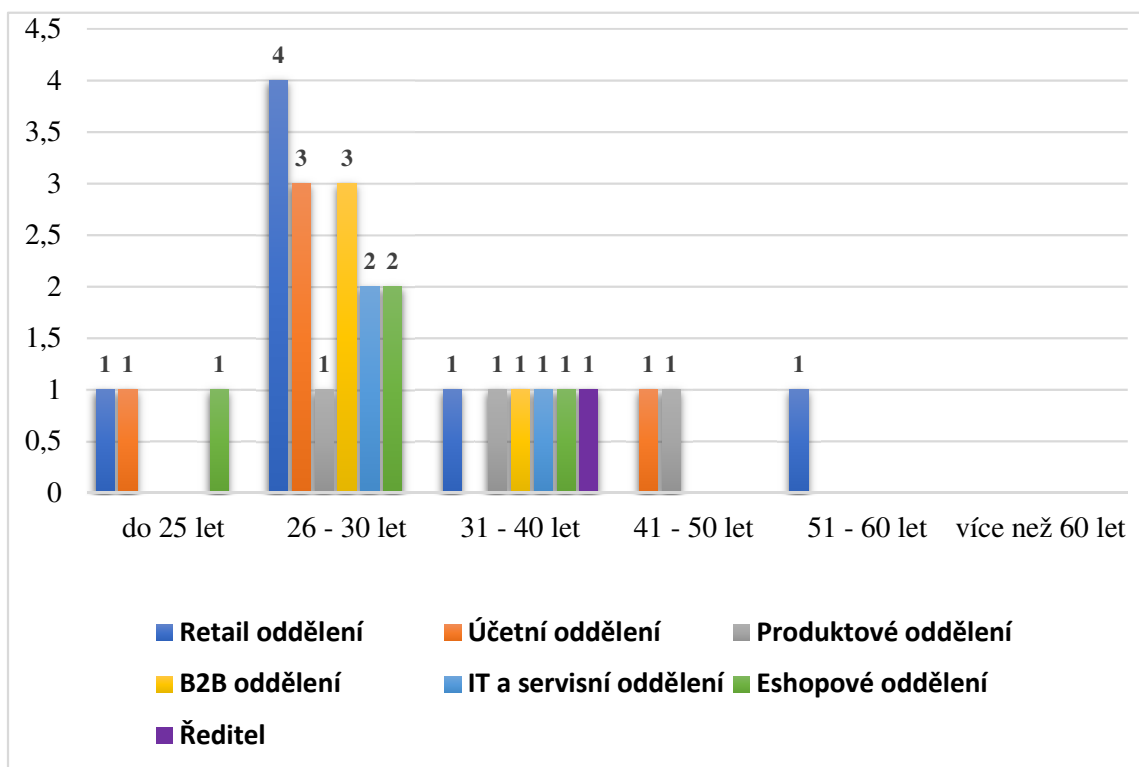
Zajímavé je, že v rámci zkoumaných vedoucích je pouze jedna žena, zbytek tvoří muži, viz obr. 5.2. Tato žena je hlavní účetní, zbylých pět lídrů jenž zastupují mužské pohlaví jsou retail manažer, produktový manažer senior, vedoucí B2B oddělení, vedoucí IT a servisního oddělení a vedoucí eshopu. Pravděpodobně je tak proto, že organizace se zabývá prodejem hardwaru a softwaru značky Apple a ne třeba módními doplňky, v takové firmě by jistě bylo více žen.



Obr. 5.2 Struktura lídrů na základě pohlaví

Zdroj: [vlastní zpracování]

Další identifikační otázkou byl věk respondentů. Obr. 5.3 znázorňuje věkovou strukturu dotazovaných s ohledem na jednotlivé oddělení. Ve firmě není nikdo nad 60 let, převažují zde mladí ve věku 26-30 let, kterých je v součtu 15.



Obr. 5.3 Věková struktura respondentů v rámci různých oddělení organizace

Zdroj: [vlastní zpracování]

Vybraná organizace je poměrně mladá, jelikož česká část je na trhu od roku 2013, to pravděpodobně značí o tom, že zde není mnoho starších zaměstnanců, kteří v organizacích obvykle setrvávají řadu let. I dnes existují lidé, kteří pracují ve firmách od ukončení školy desítky let i když jejich počet v posledních letech klesá.

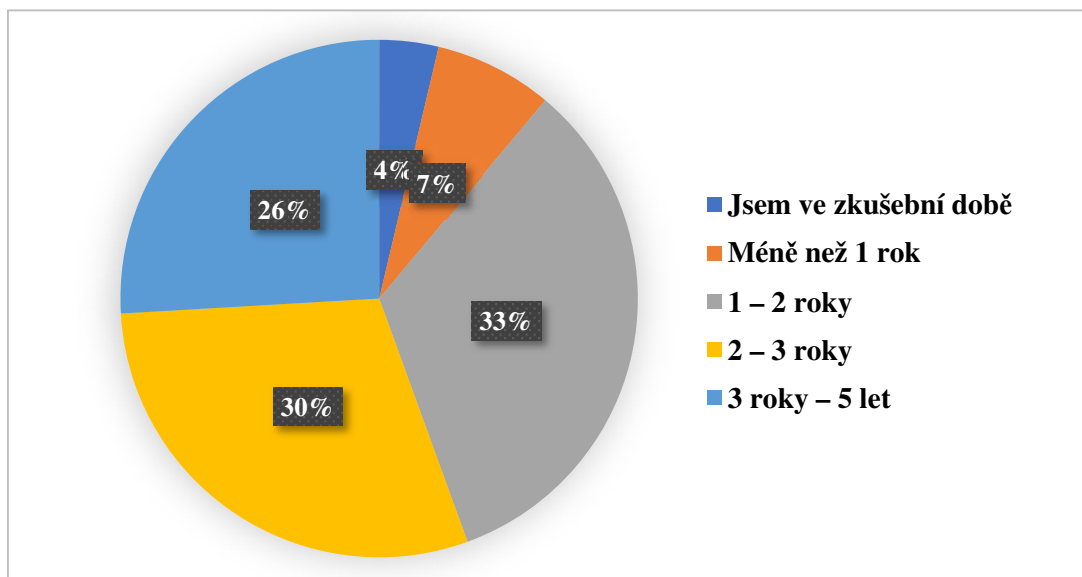
Pouze jeden respondent je v kategorii 51- 60 let, jedná se o retail manažera, který má za sebou mnohaleté zkušenosti, ze kterých může organizace čerpat. Ředitel se nachází „uprostřed“ věkové škály.

Pouze dva zaměstnanci jsou ve věku 41-50 let, z čehož jeden je z účetního oddělení a druhý z oddělení produktového. Další méně početnou věkovou skupinou jsou pracovníci do 25 let věku, kteří jsou buďto čerstvě po škole, nebo si školu ještě dodělávají při práci a to v počtu 3, kteří jsou z retail oddělení, účetního oddělení či eshopového oddělení.

Druhou nejvíce početnou skupinou pak tvoří zaměstnanci v rozmezí od 31-40 let, do kterého spadá celkem 6 dotazovaných.

Poslední část charakteristiky respondentů vypovídá o době pracovního poměru ve vybrané organizaci, která je zpracována v obr. 5.4. Sedm respondentů (26%) je v organizaci 3-5 let. Následující nárůst je vzestupný, kdy 2-3 roky je v organizaci dalších 8 zaměstnanců (30%), 1-2 roky pak 9 zaměstnanců (33%). Za poslední rok byli přijati celkem 3 zaměstnanci, jenž jeden z nich (4%) je stále ve zkušební době.

I když nejsou do výzkumu zapojení všichni zaměstnanci je zde viditelné, že organizace roste a přibírá další a další zaměstnance. Proto je důležité správnému vedení lidí přikládat velký důraz.



Obr. 5.4 Délka pracovního poměru ve vybrané organizaci

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z výsledků dotazníkového šetření byla zpracována tabulka 5.1, která vypovídá o délce pracovního poměru jednotlivých lídrů, kteří byli v rámci průzkumu analyzováni. Retail manažer spolu s vedoucím IT oddělení jsou v organizaci nejdéle. Dva až tři roky jsou ve firmě Vedoucí B2B oddělení spolu s eshopovým manažerem. Mezi 1-2 lety jsou v pracovním poměru hlavní účetní a produktový manažer senior. Nejedná se o nové pozice, avšak předchozí zaměstnanci dali výpověď a tak bylo potřeba přijmout nové pracovníky.

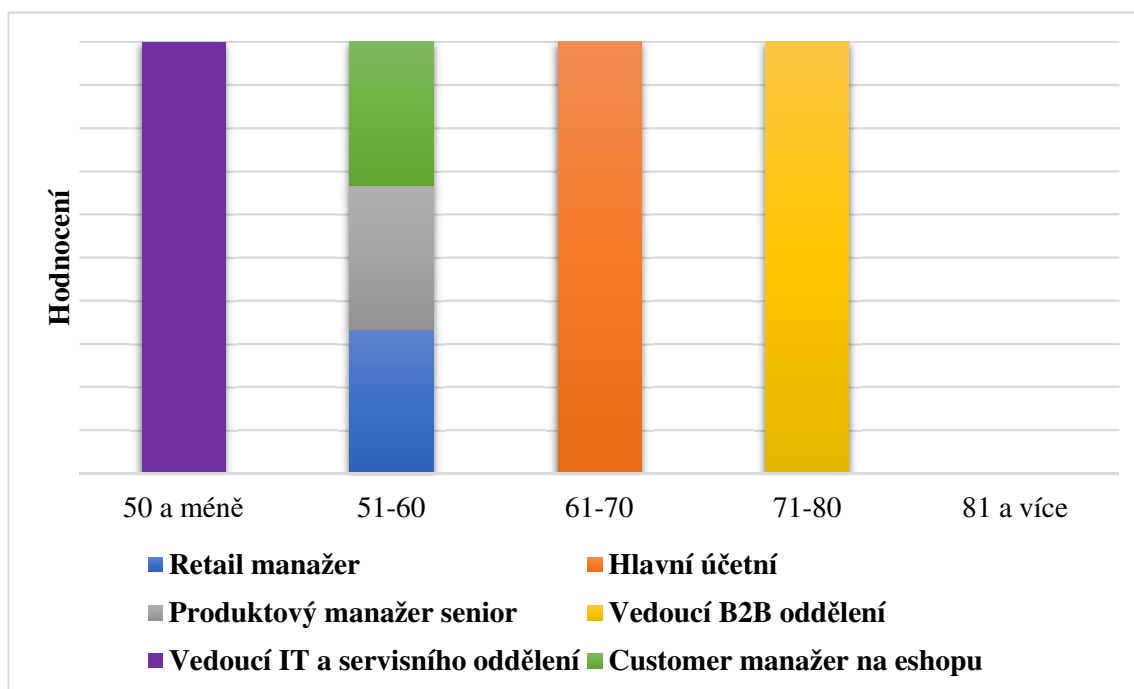
Tab. 5.1 Délka pracovního poměru hodnocených lídrů na základě výsledků dotazníkového šetření

Vedoucí pozice	Retail manažer	Hlavní účetní	Produktový manažer senior	Vedoucí B2B oddělení	Vedoucí IT a servisního oddělení	Customer manažer na eshopu
Délka pracovního poměru	3 - 5 let	1 – 2 roky	1 – 2 roky	2 – 3 roky	3 – 5 let	2 – 3 roky

Zdroj: [vlastní zpracování]

5.3.2 Fiedlerův model

Fiedlerův test nejméně oblíbeného pracovníka vyplnilo všech šest lídrů, kteří byli analyzováni. Výsledky tohoto modelu graficky zobrazuje obr. 5.5.



Obr. 5.5 Fiedlerův model aplikovaný na lídry ve vybrané organizaci

Zdroj: [vlastní zpracování]

Silnou orientaci na úkoly má vedoucí IT a servisního oddělení, který dosáhl skóre pod 50 bodů. Tato silná orientace značí, že lídr se nezajímá o vztahy mezi pracovníky a zaměřuje se pouze na výsledky. Pro IT techniky jsou výsledky bezpochyby důležité, neboť se musí starat o to, aby systém fungoval jak měl, aby bylo za měsíc co nejméně servisních chyb, aby byla reakční doba oprav co nejkratší. Otázkou však zůstává, zda tento striktní výsledek, značící silnou orientaci na úkoly je kladem, či záparem pro organizaci.

Orientaci na úkoly (i když ne tak silnou, jako v předchozím případě) mají také další tři lídři, kteří dosáhli skóre ve škále 51 – 60 bodů. Prvním z nich je retail manažer, který má na starost prodejny. Příkladem jeho orientace na úkoly může být například dosahování potřebných obrátů, aby dobře dopadly audity prodejen, mystery shoppingy, aby bylo co nejméně negativních recenzí aj. Produktový manažer má na starost zásobování prodejen a také jejich odbyt. Je pro něj důležité rozpoznat, co se prodává a co ne, jaké produkty se více reklamují, jaké méně atd. Vyjednává také ceny s dodavateli, školí prodejce ohledně produktů třetích stran, zkrátka jeho orientací na úkoly může být co nejlépe nakoupit a co nejvýhodněji prodat. Posledním lídrem orientujícím se na úkoly je manažer eshopu. Ten má na starost fungování jak B2B, tak B2C webu. Jeho prioritou je pokrytí objednávek a co nejnižší logistické náklady k zákazníkovi, což také značí možnou orientaci na úkoly.

Nevyhraněnou orientaci získala pouze hlavní účetní. Podle výsledku tohoto testu není tedy orientována ani na vztahy, ani na úkoly. Pravděpodobně je tak pro to, že její starost je účetní chod firmy, není tedy potřeba, aby se orientovala na výsledky jako takové. Její práce je pevně daná a musí splňovat určitá pravidla, která jsou daná zákonem. Účtuje tedy to, co firma vygeneruje, ale sama neovlivňuje množství, jaké bude vygenerováno. Zaměření na vztahy také nemusí být její přímou prioritou. Určitě je důležité vycházet se svými podřízenými pracovníky, ale nevypovídá to o přednostním nároku. Hlavní účetní je tedy lídrem, který je neutrální vůči orientaci na vztahy či na úkoly.

Jediným lídrem, který je ve vybrané organizaci podle Fiedlerova modelu orientován na vztahy je vedoucí B2B oddělení, který v testu dosáhl hodnocení mezi 71-80 body. Tento výsledek autorku práce překvapil, neboť i v B2B segmentu je potřeba dosahovat určitých výsledků a splňovat budgety. Podle Fiedlerova modelu jsou však pro tohoto lídra důležitější vztahy mezi pracovníky.

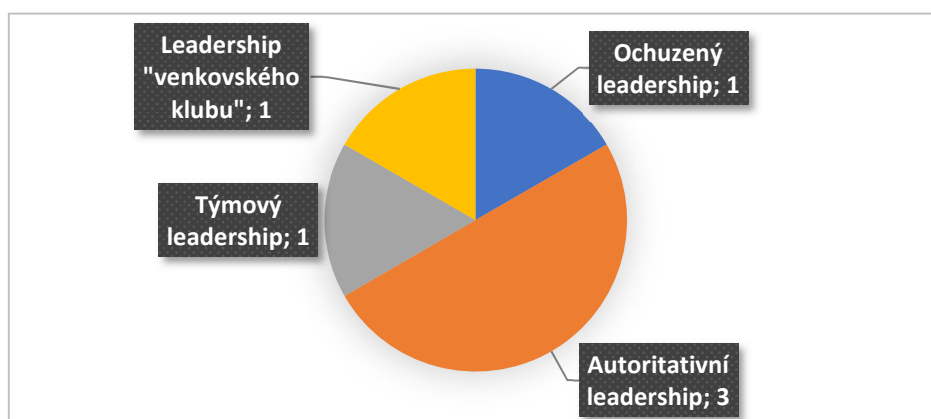
Žádný lídr nedosáhl v testu nejméně oblíbeného pracovníka silnou orientaci na vztahy. Pokud by vzala autorka práce v potaz pouze tento test, zhodnotila by, že lídři v organizaci se převážně orientují na úkoly, nežli na vztahy. Jak již ale bylo zmíněno v teoretické části, tento dotazník je pouze nástin možného rozložení lídrů mezi úkolově a vztahově orientované. Je třeba

brát v úvahu také vztah lídra s pracovní skupinou, úkolovou strukturu a pravomoc pozice. Tyto aspekty jsou však těžko měřitelné.

5.3.3 Manažerská mřížka

Zatímco Fiedlerův model tvrdil, že rozdělení lídrů na vztahově a úkolově orientované je fixní a nedá se měnit, model manažerské mřížky určitou míru interakce dovoloval. Autorka práce se tedy pomocí tohoto modelu chtěla dozvědět, jak je tomu v dané organizaci, zda opravdu převládá pouze jeden typ, či jsou lídři naklonění i druhému typu. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, efektivní lídr by se měl zajímat o obě hlediska, s tím, že může mít jeden styl vedení dominantní, ale měl by umět uplatit i styl druhý (například pokud dojde k problému).

Výzkum ukázal, že v organizaci převládá autoritativní leadership, který vyšel celkem třem vedoucím (viz obr. 5.6). Prvním z nich byl vedoucí IT a servisního oddělení. Zde je možno vidět provázanost s Fiedlerovým modelem, který ukázal u tohoto lídra silnou orientaci na úkoly. Autoritativní lídr se soustřeďuje výhradně na úkoly, o pracovníky se zajímá pouze vzhledem k danému výkonu. Druhým autoritativním lídrem je podle dotazníkového šetření produktový manažer senior. I ten byl ve Fiedlerově modelu orientován na úkoly, ne však tak striktně jako je tomu v předchozím případě. Třetím lídrem tohoto typu je customer manažer eshopu, který taktéž ve Fiedlerově modelu volil protiklady nejméně oblíbeného pracovníka tak, že se potvrdila jeho orientace na úkoly. Autoritativní lídři direktivně řídí, kontrolují a plánují a pracovníkům toto vedení nebývá příjemné, neboť zde není proječován zájem o lidi, ale pouze o výsledky.



Obr. 5.6 Výsledky testu čtyř typů jednání vedoucího na základě rozdělení manažerské mřížky

Zdroj: [vlastní zpracování]

V předchozím modelu byl ještě jeden lídr, jehož výsledky směřovaly k orientaci na úkoly. Byl jímž retail manažer, který však v testu čtyř typů jednání vedoucího na základě rozdělení manažerské mřížky dosáhl poměrně jiného výsledku a to ochuzeného leadershipu. Právě tento typ leadershipu značí velmi slabou orientaci na lidi i na úkoly a bývá terčem kritiky. Ochuzení lídři se straní problémům a jejich prioritou je udržení své pozice, víc je nezajímá.

Hlavní účetní v předchozím modelu získala nevyhraněnou orientaci. O to víc autorku práce zajímalo, jak dopadne test manažerské mřížky. Výsledky spadaly do leadershipu „venkovského klubu“. Pro tyto lídry jsou prioritou lidé více, než úkoly. V organizaci se starají o přátelské klima, jsou vstřícní, avšak i tito lídři mohou být neefektivní a to třeba v případě, kdy se více starají o pocity ostatních, než aby se starali o skutečné výsledky.

Posledním lídrem byl vedoucí B2B oddělení, který jako jediný ve Fiedlerově modelu získal orientaci na vztahy. Při tomto testu dosáhl také jako jediný týmový leadership. Týmový lídr se zajímá jak o lidi, tak o vztahy. Prioritou je pro tyto lídry práce v týmu, kde díky synergickému efektu dokáží zaměstnanci získat požadované výsledky. Pokud dojde k problému, lídr se snaží se svými zaměstnanci mluvit o tom co se stalo dřív, než někoho obviní.

Výsledky dotazníkového šetření manažerské mřížky víceméně potvrdily prvotní výsledky Fiedlerova modelu. Byl zde malý rozpor ohledně vedení retail manažera, jehož styl se ukázal jako ochuzený a i když pravděpodobně „tíhne“ k úkolové orientaci, jeho zaměření je velmi slabé. Hlavní účetní měla nevyhraněnou orientaci, podrobnější zkoumání pomocí manažerské mřížky však ukázalo, že se spíše orientuje na vztahy, nežli na úkoly. Vedoucí B2B oddělení se jako jediný podle Fiedlerova modelu orientoval na vztahy, manažerská mřížky však ukázala, že je to týmový hráč a zajímá se také o úkoly. Vzájemná interakce mezi těmito dvěma póly se tedy ukázala jako možná.

5.3.4 Transakční a transformační leadership

Tento výzkum byl prvním na který byla aplikována metoda 360° zpětné vazby. Jednotlivé hodnoty nástrojů vedení jsou zpracovány v následujících tabulkách, dotazníková šetření jsou pak k nahlédnutí v přílohách číslo 4. a 5. Transformační leadership tvoří celkem čtyři nástroje vedení - jsou jimi charisma, povzbuzení, osobní úcta a intelektuální stimulace. Transakční leadership tvoří pouze dva nástroje vedení a to slíbená odměna a hrozící postih. Legenda hodnocení pro tento výzkum byla následující:

- nástroje, jež dosahují číselné hodnoty 7-18, jsou využívány poměrně málo;
- nástroje dosahující výsledku 19-23 jsou využívány průměrně;
- pokud je dosaženo hodnoty vyšší než 23, jsou tyto nástroje vedení využívány často.

Nástroje, které jsou využívány často jsou označené barvou daného leadershipu, modrá značí transformační leadership, žlutá pak transakční leadership. Nástroje, které jsou využívány poměrně málo jsou šedé a nástroje, které jsou využívány průměrně mají bílé políčko.

Retail manažer

Ve Fiedlerově modelu bylo zjištěno, že retail manažer je lídrem orientovaným na úkoly. Následující výzkum manažerské mřížky však ukázal, že jeho orientace na vztahy i úkoly je spíše slabá a jeho vedení odpovídá ochuzenému leadershipu. Výsledky testu transakčního a transformačního vedení u tohoto lídra byly analyzovány s jedním nadřízeným, sebehodnocením lídra, pěti podřízenými a dvěma kolegy, v součtu tedy retail manažera hodnotilo devět lidí.

Pouze u lídra samotného a u hodnocení jeho nadřízeného vyšly nástroje vedení, které lídr využívá často. Jsou jimi slíbená odměna a hrozící postih. Pokud jsou tedy brány v potaz pouze často využívané faktory, převládá zde transakční leadership, viz tab. 5.2. Transakční lídři využívají tradiční motivační prostředky ke svému vedení. Patří zde odměňování a postihování pracovníků.

Tab. 5.2 Výsledky metody 360° zpětné vazby aplikované na transakční a transformační leadership pro pozici retail manažera

	Zaměstnanci/ Nástroje vedení	Retail manažer - sebehodnocení	Nadřízený	Podřízený 1	Podřízený 2	Podřízený 3	Podřízený 4	Podřízený 5	Kolega 1	Kolega 2
Transformační vedení	Charisma	8	20	8	8	11	11	9	11	12
	Povzbuzení	7	15	11	8	9	10	9	7	10
	Osobní úcta	10	11	14	12	11	13	8	7	8
	Intelektuální stimulace	7	20	16	17	15	14	14	18	18
Transakční vedení	Slíbená odměna	33	28	13	15	19	17	16	20	18
	Hrozící postih	27	27	16	17	18	20	17	18	19

Zdroj: [vlastní zpracování]

Pokud bude přihlédnuto k výsledkům ostatních, které umožnila metoda 360° zpětné vazby, je zde patrné, že většina nástrojů vedení je využívána poměrně málo. V celkovém počtu devíti lidí a šesti nástrojů vedení byly málo používané nástroje zvoleny celkem 44x z 54 možných, což značí opravdu obrovské číslo. To koresponduje s výsledky manažerské mřížky,

kteřá značila slabou orientaci i na vztahy, i na úkoly. Průměrně využívané nástroje vedení pak byly zvoleny 6x a často využívané nástroje pouze 4x.

Hrozící postih vypovídá o způsobu vedení, kdy pokud se zaměstnanec dopustí určité nekázně či přestupku, lídr nasadí okamžitá opatření. Pracovníka potrestá, přeřadí na jiný úkol, jinou pozici atd. Příkladem hrozícího přestupku může být například pohrožení ztráty prémie.

Slíbená odměna pak umožňuje lídrovi motivovat své zaměstnance příslibem různých benefitů, pokud dosáhnou předem daných výsledků. Benefity mohou být finanční, či nefinanční povahy.

Lídr by měl na svém stylu vedení zapracovat, ať už se rozhodne pro využívání nástrojů transakční či transformační povahy, mělo by zde dojít k jakémusi stejnému či alespoň přibližnému hodnocení ostatních zaměstnanců, kteří ho obklopují. Ať už podřízených, či kolegů. Určitě by bylo dobré zlepšit komunikaci mezi lídrem a jeho následovníky, aby nevznikaly tak velké rozdíly v hodnocení – v tomto případě u transakčních nástrojů vedení. Na škodu by nebyla ani snaha o zvýšení skóre jednotlivých prostředků vedení, aby mohlo být dosahováno lepších výsledků a vzájemných vztahů v organizaci. Bylo by také vhodné využívat i transformační nástroje vedení, které jsou využívány minimálně. Pouze ve dvou případech byly zvoleny transformační nástroje v průměrném používání a to pouze v hodnocení nadřazeným. U všech ostatních hodnotitelů došlo k výsledkům, které značí poměrně malé využívání těchto nástrojů.

Hlavní účetní

Dalším lídrem, který byl v tomto testu hodnocen byla hlavní účetní. Z předchozího výzkumu Fiedlerova modelu se ukázal její postoj mezi orientací na úkoly a vztahy jako nevyhraněný, manažerská mřížka se však přikládala orientaci na vztahy, jelikož její vedení bylo charakterizováno jako leadership venkovského klubu.

Oproti přechozímu lídrovi byly výsledky hlavní účetní zcela rozdílné. Viditelně zde převažuje transformační leadership, který byl volen celkem v 27 z 48 případů, podrobněji v následující tab. 5.3.

Tab. 5.3 Výsledky metody 360° zpětné vazby aplikované na transakční a transformační leadership pro pozici hlavní účetní

	Zaměstnanci/ Nástroje vedení	Hlavní účetní - sebehodnoc ení	Nadřízený	Podřízený 1	Podřízený 2	Podřízený 3	Podřízený 4	Kolega 1	Kolega 2
Transformač ní vedení	Charisma	34	30	33	26	29	24	30	29
	Povzbuzení	31	29	32	33	32	30	29	31
	Osobní úcta	29	33	33	28	32	26	31	26
	Intelektuální stimulace	25	22	25	18	19	20	22	24
Transakční vedení	Slíbená odměna	18	16	19	20	20	16	18	23
	Hrozící postih	17	14	14	17	19	18	22	21

Zdroj: [vlastní zpracování]

Všichni hodnotitelé uvedli, že hlavní účetní využívá charisma, povzbuzení a osobní úctu jako své nástroje vedení velmi často. Charisma je silným emocionální stavem, který dává lídrovi úctu, uznání, důvěru, lásku či obdiv. Následovníci věří, že to, co lídr dělá, je správné a chtějí ho následovat. Citové povzbuzení pak umožňuje lídrovi využívat emocionální prostředky, kterými zaměstnance motivuje a vzbuzuje v nich nadšení pro práci. Osobní úcta vypovídá o tom, že lídr je přátelský, chová se důvěrně a zachází se svými následovníky jako k sobě rovnými.

Lídr sám, jeden podřízený a jeden kolega také svým testem sdělili, že i intelektuální stimulace je jako nástroj vedení využívaná často. Ta umožňuje lídrovi představit si jakýsi budoucí stav a zároveň tuto vizi přenést na své následovníky. Dává zkrátka nový pohled na skutečnost.

Nejméně využívaným nástrojem je v tomto případě hrozící postih a slíbená odměna. Lídr tedy své následovníky nemotivuje směnou, nepotřebuje okamžité výsledky dané práce, ale hledí spíše do budoucna, snaží se ve svých zaměstnancích vzbudit dlouhodobou vizi. Lze tedy vyvodit, že hlavní účetní vytváří podmínky pro to, aby se lidé řídili sami, ne pro to, aby jim sama rozdělávala práci. Transakční leadership zde tedy není využit téměř vůbec a tento lídr tedy volí zcela rozdílné nástroje vedení než retail manažer.

Z výsledků testů se dá usoudit, že styl vedení hlavní účetní je vyrovnaný, neboť odpovídá víceméně podobné představě o daném vedení jak podřízenými, tak nadřízeným, kolegů i lídra samotného. V tabulce nejsou viditelné žádné značné rozdíly v hodnocení. Zároveň také koresponduje s předchozími výsledky z Fiedlerova modelu a modelu manažerské mřížky.

Produktový manažer senior

Třetím analyzovaným lídrem byl produktový manažer na seniorní pozici, jehož předchozí výsledky vypovídaly o orientaci na úkoly a autoritativním leadershipu. Následující tab. 5.4 vypovídá o víceméně podobných skórech hodnocení jednotlivých respondentů, kterými byl jeden nadřízený, dva podřízení, dva kolegové a lídr samotný.

Tab. 5.4 Výsledky metody 360° zpětné vazby aplikované na transakční a transformační leadership pro pozici produktového manažera seniora

	Zaměstnanci/ Nástroje vedení	Produktový manažer senior - sebehodnoc ení	Nadřízený	Podřízený 1	Podřízený 2	Kolega 1	Kolega 2
Transformač ní vedení	Charisma	23	25	18	17	24	20
	Povzbuzení	25	24	22	21	26	21
	Osobní úcta	22	22	19	23	18	15
	Intelektuální stimulace	31	28	23	28	23	26
Transakční vedení	Slíbená odměna	32	25	29	31	30	31
	Hrozící postih	30	24	31	27	29	32

Zdroj: [vlastní zpracování]

Oproti předchozím výsledkům je zde překvapivé, že se všichni hodnotitelé shodli na často využívaných nástrojích stylu vedení odpovídající transakčnímu leadershipu. Ten byl zvolen ve všech případech. Dá se říct, že transakční vedení je také v souladu s předchozími zjištěnými hodnotami. Transakční lídři se opírají o své postavení, prosazují se pomocí svých pravomocí, plánují, řídí a kontrolují. Zajímají ho okamžité výsledky dané práce, rozděluje práci a určuje konkrétní postup. Využívají své manažerské dovednosti a snaží se efektivně řídit organizaci.

Tento lídr však krom transakčního vedení využívá i prvky transformačního vedení. Jsou jimi charisma, povzbuzení a intelektuální stimulace. Osobní úcta je využívána spíše průměrně. Krom zaměření na dané úkoly je zde tedy patrná i jakási orientace na vztahy se svými následovníky. Prvky transformačního vedení, které jsou využívány často, byly zvoleny v 9 z 24 případů. Nelze tedy zcela jistě říct, že tento leader je zaměřen pouze na úkoly a využívá pouze autoritativní styl vedení. I když tyto styly převládají a transakční nástroje vedení je doplňují, je třeba brát v potaz i jeho zájem o vztahy mezi jím samotným a jeho následovateli, i když tato orientace není tak jednotná, jako je tomu v případě hlavní účetní.

Pouze ve čtyřech případech došlo k málo používanému nástroji vedení lidí, bylo tak u dvou nadřízených, kteří zvolili jako nejméně používaný nástroj charisma a u dvou kolegů, jež zvolili jako nejméně využívaný prostředek osobní úctu. Průměrně používané nástroje transformačního vedení byly zvoleny celkem v 11 případech z 24.

Vedoucí B2B oddělení

Čtvrtým lídrem, který se zúčastnil testu transakčního a transformačního vedení byl vedoucí B2B oddělení, kterého kromě ho samotného hodnotil také jeden nadřízený, tři podřízení a dva kolegové. Tab. 5.5 zobrazuje jednotlivé výsledky vypovídající o způsobu vedení tohoto lídra.

Předchozí skóre tohoto lídra podle Fiedlerova modelu vypovídaly o orientaci na vztahy a manažerská mřížka doplnila, že styl vedení odpovídá týmovému leadershipu, kdy vedoucí využívá jak orientaci na vztahy, tak i na úkoly. Tento lídr jako jediný v předchozích výsledcích odpovídal týmovému hráči.

Tab. 5.5 Výsledky metody 360° zpětné vazby aplikované na transakční a transformační leadership pro pozici vedoucího B2B oddělení

	Zaměstnanci/ Nástroje vedení	Vedoucí B2B oddělení- sebehodnocení	Nadřízený	Podřízený 1	Podřízený 2	Podřízený 3	Kolega 1	Kolega 2
Transformační vedení	Charisma	32	29	33	34	31	30	31
	Povzbuzení	34	28	31	32	29	33	28
	Osobní úcta	31	30	34	35	32	31	29
	Intelektuální stimulace	22	25	23	25	18	25	26
Transakční vedení	Slíbená odměna	24	25	22	18	26	22	23
	Hrozící postih	8	12	9	8	11	9	10

Zdroj: [vlastní zpracování]

Výsledky tohoto lídra jsou velmi podobné výsledkům hlavní účetní, avšak oproti ní tento vedoucí využívá také prvky transakčního leadershipu. Hlavní účetní i vedoucí B2B oddělení využívají nástroje vedení odpovídající transformačnímu vedení a to konkrétně charisma, povzbuzení a osobní úctu. Intelektuální stimulace byla zvolená pouze ve čtyřech případech a to nadřízeným, jedním podřízeným a dvěma kolegy.

Vedoucí B2B oddělení dosahuje ještě vyšších hodnot než je tomu u hlavní účetní. Skóre nad 30 bylo získáno celkem v 16 případech transformačních nástrojů z 28 možných, což

vypovídá o větší polovině. Tak vysoké hodnoty a ještě v takovém počtu jsou opravdu ojedinělé. V jednom případě byla dokonce zvolena hodnota 35, což je nejvíc, co daný lídr může v tomto testu získat. Hodnotil tak podřízený 2 v nástroji vedení, kterým byla osobní úcta. Třikrát bylo dosaženo také hodnoty 34 bodů a to v nástroji vedení odpovídajícímu charismatu, což volil podřízený 2, dále pak povzbuzení, jenž vyšlo v rámci sebehodnocení a v poslední řadě také znovu osobní úcta, kterou ale tentokrát volil podřízený 1.

Transformační vůdce jako takový koučuje a rozvíjí lidi, mění organizační strukturu, pokud má pocit, že je zde prostor pro zlepšení, hledá řešení problémů, deleguje úkoly atd. Vzhledem k tomu, že se na transformačních nástrojích vedení shodli všichni hodnotitelé a to dokonce v podobných hodnotách, lze z toho vyvodit, že tento lídr tyto nástroje využívá nejvíce.

Pokud bude přihlédnuto i na prvky transakčního vedení, které jsou využívány často, patří zde slíbená odměna, která byla volena ve třech případech ze sedmi. Je možno polemizovat nad tím, že tento nástroj vedení může být zvolen například v případech, kdy je potřeba dosáhnout okamžitých výsledků a je potřeba stimulovat danou práci něčím, co motivuje pracovníky v určité konkrétní situaci a aktuálním čase.

Druhý nástroj transakčního vedení, kterým je hrozící postih je používán velmi málo, na čemž se shodli všichni hodnotitelé. Hrozící postih jako nástroj vedení se pohyboval v hodnotách od 8-12 což vypovídá o velmi slabém používání tohoto nástroje vedení lidí.

Nástroje, které lídr využívá průměrně byly voleny celkem 5x a to lídrem samotným, podřízeným 1 a dvěma kolegy. Mezi tyto prostředky vedení patřila intelektuální stimulace (2x) a slíbená odměna (3x).

Vedoucí IT a servisního oddělení

Předposledním hodnoceným lídrem byl vedoucí IT a servisního oddělení. Ten jako jediný získal v testu Fiedlerova modelu silnou orientaci na úkoly a v manažerské mřížce pak jeho stylem vedení vyšel autoritativní leadership.

Následující tab. 5.6 ukazuje výsledky testu transakčního a transformačního vedení u tohoto lídra, které autorku práce překvapily. Právě pro předchozí výsledky očekávala, že tento lídr bude využívat mnoho nástrojů vedení často, aby jeho silná orientace na úkoly a následně pak autoritativní vedení bylo realizováno. Ukázalo se však, že tomu tak není.

Tab. 5.6 Výsledky metody 360° zpětné vazby aplikované na transakční a transformační leadership pro pozici vedoucího IT a servisního oddělení

	Zaměstnanci/ Nástroje vedení	Vedoucí IT a servisního oddělení- sebehodnoc ení	Nadřízený	Podřízený 1	Podřízený 2	Kolega 1	Kolega 2
Transformač ní vedení	Charisma	27	22	19	17	22	19
	Povzbuzení	26	23	16	8	17	18
	Osobní úcta	20	25	9	10	19	21
	Intelektuální stimulace	19	22	11	12	11	19
Transakční vedení	Slíbená odměna	32	29	19	29	20	22
	Hrozící postih	31	33	29	21	23	21

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tohoto lídra hodnotilo celkem šest jedinců, z čehož byl jednou osobou on sám, dále pak jeden nadřízený, dva podřízení a dva kolegové. Z výsledků předchozí tabulky 5.6 lze vyčíst, že převažují ve značné míře nástroje vedení, které jsou používány průměrně (ať už se jedná o nástroje transakční či transformační povahy).

Transformační nástroje vedení, které jsou využívány často hodnotil pouze lídr sám a nadřízený. Sebehodnocení ukázalo jako časté prostředky vedení charisma a povzbuzení. Nadřízený pak volil jako častý nástroj osobní úcty. Podřízení a kolegové však měli jiný názor a volili pouze hodnoty odpovídající málo používaným způsobům vedení a to v součtu 8 z 16, čili přesnou polovinu. Zbývající polovina pak byla volena průměrně. Lídr ani nadřízený si nemyslí, že by vedoucí využíval nějaké transformační nástroje málo.

Transakční vedení, které lídr využívá často bylo voleno celkem v 6 případech z 12, značí tedy také polovinu, avšak většinu z nich také volil lídr samotný nebo nadřízený. U sebehodnocení i hodnocení nadřízeného došlo k nadprůměrnému využívání slíbené odměny i hrozícího postihu. Ve třech případech ze čtyř dokonce došlo ke skóre dosahující nad 30 bodů, což značí velmi silné používání těchto nástrojů. Na druhou stranu kolegové si nemyslí vůbec, že by lídr nějaké transakční vedení používal a podřízení se v názorech na jednotlivé nástroje tohoto vedení rozchází. Podřízený 1 volil jako často využívaný prostředek hrozící postih, který ohodnotil 29 body. Podřízený 2 pak volil se stejným počtem bodů, avšak jeho názor odpovídá jinému nástroji a to slíbené odměně.

U tohoto lídra se tedy jednotlivé názory na jeho vedení rozchází. Jeho silná orientace na úkoly, jak bylo zjištěno ve Fiedlerově modelu, se nejspíš neshoduje s názorem jeho podřízených

a kolegů. Bylo by dobré zapracovat na nástrojích vedení, aby bylo efektivně dosahováno potřebných výsledků a také aby v organizaci byla komfortní atmosféra. Pokud se názory takto rozcházejí, určitě by nebylo na škodu zapracovat i na komunikaci mezi lídrem a jeho následovníky.

Z výsledků testu lze odvodit, že nadřízený má o lídrovi jiné představy než jeho podřízení a kolegové, neboť ho hodnotí v prokazatelně vyšších číslech. Autorka práce si z této skutečnosti odvozuje, že se tak může dít například pokud lídr nadřízenému reportuje určité aktivity, které se realizují za jeho tým a tyto aktivity buďto nadhodnotí, nebo sice odpovídají realitě, ale jeho následovníci nejsou dostatečně motivováni k jejich realizaci a tým tak ztrácí potenciál, který by se dal využít, pokud by nástroje vedení byly využívány lépe.

Customer manažer na eshopu

Posledním lídrem, který se výzkumu účastnil byl customer manažer na eshopu. Ten byl kromě sebehodnocení analyzován nadřízeným, třemi podřízenými a dvěma kolegy. Na základě Fiedlerova modelu se tento lídr orientuje na úkoly a využívá autoritativní leadership, což ukázala manažerská mřížka. Jednotlivé výsledky jsou zpracovány v tab. 5.7.

Tab. 5.7 Výsledky metody 360° zpětné vazby aplikované na transakční a transformační leadership pro pozici customer manažera na eshopu

	Zaměstnanci/ Nástroje vedení	Customer manažer na eshopu - sebehodnocení	Nadřízený	Podřízený 1	Podřízený 2	Podřízený 3	Kolega 1	Kolega 2
Transformační vedení	Charisma	24	22	18	17	18	22	20
	Povzbuzení	24	21	22	22	17	26	21
	Osobní úcta	25	22	20	19	21	19	16
	Intelektuální stimulace	30	19	27	28	26	25	26
Transakční vedení	Slíbená odměna	32	25	30	31	23	30	31
	Hrozící postih	30	22	28	29	28	23	22

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tento lídr byl jediným vedoucím z celého výzkumu ohledně transformačního a transakčního vedení, jehož metoda sebehodnocení ukázala, že lídr si sám o sobě myslí, že využívá veškeré nástroje transformačního i transakčního vedení a to velmi často. U třech nástrojů se dokonce ohodnotil body nad 30, jimiž byla intelektuální stimulace, slíbená odměna

a hrozící postih. Naopak nadřazený pouze u tohoto lídra hodnotil všechny nástroje vedení, až na slíbenou odměnu, jako průměrně využívané.

Celkově z tabulky vyplývá, že customer manažer nevyužívá žádný nástroj vedení na minimum, buďto prostředky k vedení využívá průměrně, nebo často. Tento výsledek je ojedinělý a v předchozích hodnoceních lídrů se neobjevil.

Nejčastěji užívanými nástroji vedení jsou intelektuální stimulace a slíbená odměna. To značí kombinací jak transformačního, tak transakčního vedení, avšak u transakčního leadershipu je dosahováno vyšších hodnot. Bude-li odhlédnuto od sebehodnocení, dalším často využívaným nástrojem je hrozící postih, který volili všichni tři podřízení. Jeden kolega hodnotil dokonce i povzbuzení jako častý nástroj, který lídr využívá.

I když má lídr o sobě vyšší povědomí, než o něm mají okolní pracovníci, lze zde spatřovat určitou propojenost, kdy nejsou ve výsledcích žádné diametrálně rozdílné hodnoty mezi jednotlivými aspekty.

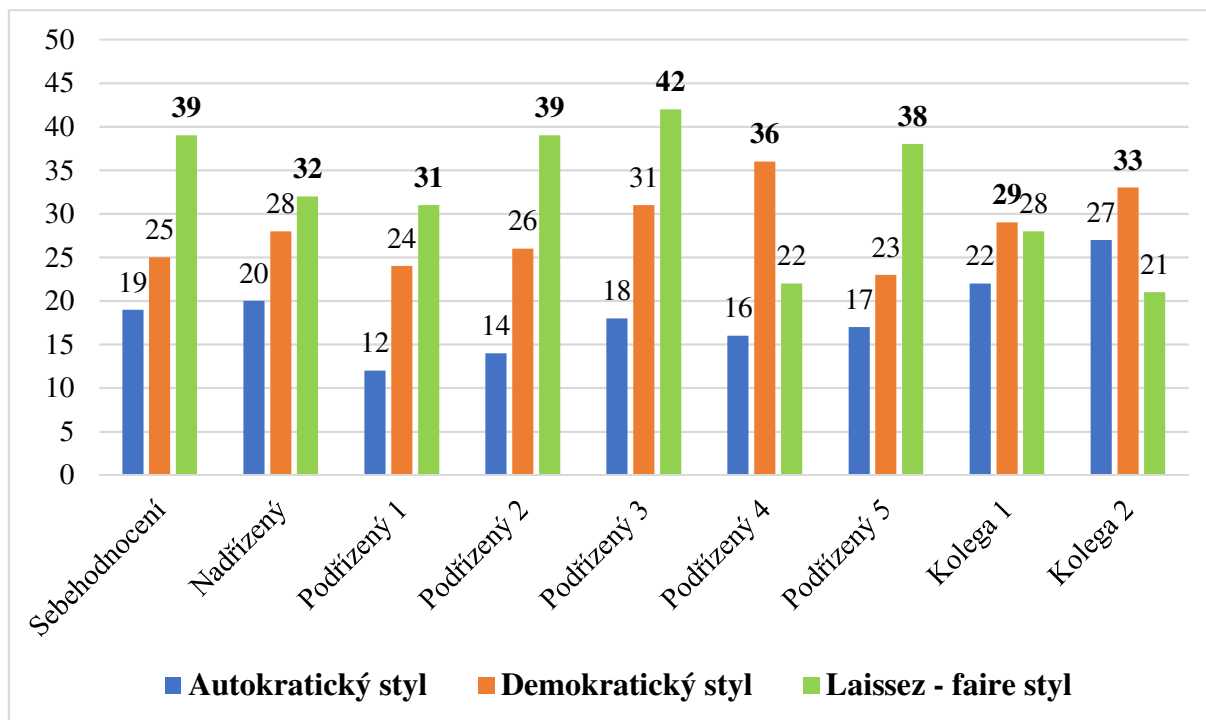
5.3.5 Analýza stylu vedení

Posledním dotazníkovým šetřením zabývajícím se stylem vedení lídrů v organizaci byla analýza konkrétního stylu vedení. Tento výzkum byl převzat od Autora Donalda Clarka a přeložen do češtiny. Výsledky rozdělily styl vedení lídra na autokratický, demokratický a laissez-faire. Jednotlivá dotazníková šetření jsou k nahlédnutí v příloze č. 6 a 7. V rámci této analýzy byla použita metoda 360° zpětné vazby, tak jak tomu bylo v přechodném dotazníkovém šetření. Na konci podkapitoly jsou také zpracovány výsledky z otázek určených pro podřízené zaměstnance, aby mohlo být přihlédnuto k charakteristikám následovatelů.

Retail manažer

Předchozí poznatky ukázaly, že lídr velmi málo využívá konkrétní nástroje (ať už transformační či transakční povahy) ke svému vedení a jeho orientace na úkoly, či lidi, je spíše slabá. Následující obr. 5.7 zobrazuje výsledky dotazníkového šetření aplikované na analýzu konkrétního stylu vedení, které byly hodnoceny metodou 360° zpětné vazby, a to jedním nadřazeným, pěti podřízenými, dvěma kolegy a lídrem samotným (struktura lidí zůstává stejná jako tomu bylo v předchozím výzkumu).

Z výsledků vyplývá, že převažuje laissez – faire styl, který měl největší počet bodů celkem v šesti případech z devíti. Zbývá tři respondenti, kterými byl jeden podřízený a dva kolegové, pak volili nejvíce styl demokratický. Autokratický styl nedosáhl největšího počtu bodů ani v jednom případě.



Obr. 5.7 Výsledky metody 360° zpětné vazby aplikované na analýzu stylů vedení pro pozici retail manažera

Zdroj: [vlastní zpracování]

Všichni podřízení se shodli na tom, že pokud je třeba přijmout nějaké rozhodnutí, vedoucí s nimi vždy o této skutečnosti hlasuje a nikdy si nenechává konečnou rozhodující pravomoc pro sebe. Pokud podřízení vyjádří rozdílný názor na danou problematiku, lídr se rozhoduje podle většiny, ale preferuje souhlas každého jednotlivce. Nemá rád, pokud jeho zaměstnanci mají protichůdné názory a on musí něco rozhodnout sám. Takovýmto rozhodnutím se vyhýbá a nejsou mu příjemné. Lídr taktéž vyslechne své zaměstnance, pokud nastane problém a je potřeba ho řešit. I když je však vyslechne, neví si obvykle s řešením problému rady a nechává věcem volný průběh. Věří, že se to časem nějak samo vyřeší. Není schopen sám přijít s nějakým vhodným řešením.

Většina respondentů uvedla, že lídr se ptá svých zaměstnanců na nápady a informace o připravovaných plánech či projektech. Rád je v povědomí toho, co se děje, nejsou mu komfortní situace, o kterých nemá potřebné informace. Pokud se však stane, že od něj potřebují zaměstnanci ohledně něčeho poradit, retail manažer jim neřekne co mají dělat, ani jak to mají dělat.

Všichni respondenti, kromě nadřízeného, se shodli na tom, že lídroví pracovníci ví o své práci víc, než on sám a tím pádem jim nechává v rozhodnutích volnou ruku. Zároveň se shodli

v tom, že se zaměstnanci dokáží sami vést stejně tak dobře (ne-li lépe), jako je vede jejich lídr teď. Nadřízený si naopak myslí, že všechny zásadní rozhodnutí zůstávají v rukou lídra, který je za ně zodpovědný a který je vede k lepším pracovním výsledkům.

Nadřízený a jeden kolega tvrdí, že retail manažer pečlivě sleduje své zaměstnance, aby se ubezpečil, že vše funguje, jak má. Díky zpětné vazby všech pěti podřízených a druhého kolegy se však ukázalo, že lídr svým zaměstnancům mnoho pozornosti nevěnuje a podřízení jsou zodpovědní za definování své práce sami. Zvláštní je, že i odpověď lídra samotného vypovídala o sledování svých zaměstnanců a snaze získat pod kontrolu vše potřebné, aby se ujistil, že práce bude vykonaná v potřebné kvalitě. To vypovídá o rozporu, který byl možný zjistit jenom díky zpětné vazby.

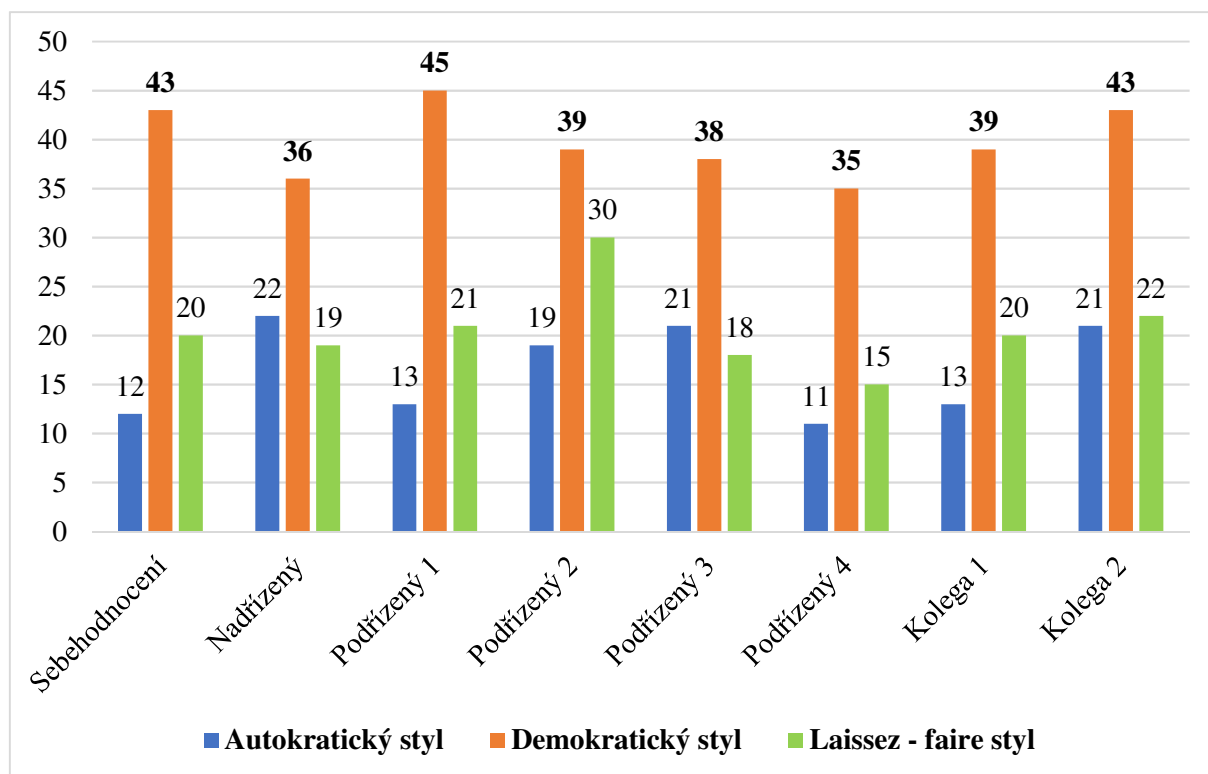
Nadřízený a oba kolegové si myslí, že zaměstnanci jsou usměrňováni, aby docházelo k naplňování organizačních výsledků v potřebné kvalitě a čase. Lídr však spolu se svými zaměstnanci uznává, že umožňuje svým podřízeným stanovovat své vlastní organizační cíle, které se pak následně snaží naplňovat, ale ne vždy jsou tyto cíle ve shodě s organizačními cíli.

Hlavní účetní

Výsledky hlavní účetní byly zcela rozdílné oproti retail manažerovi. Z předchozích dotazníkových šetření bylo zjištěno, že tento lídr je orientován spíše na vztahy a využívá nástroje transformačního vedení lidí, a to převážně charisma, povzbuzení a osobní úctu.

V následujícím obr. 5.8 jsou zobrazeny hodnoty, kterých bylo dosaženo v rámci analýzy stylu vedení. Demokratický styl dosáhl nejvyššího skóre a to ve všech případech. Hodnoty byly opravdu vysoké, z 50 možných bodů se zde objevily i čísla jako 45, či 43, což značí využívání demokratického stylu téměř na 100%, i když jej doplňují i prvky ostatních stylů. Nevznikaly zde výrazné rozdíly v názorech na daného lídra.

Autokratický styl zde dosahoval nízkých hodnot, kdy nedosáhl ani na polovinu bodů. Ve většině případů byl volen na škále od 5-1 číslem jedna, což u daného autokratického tvrzení značilo možnost „téměř nikdy pravda“. Laissez – faire styl na tom byl obdobně, až na jednu výjimku, kdy podřízený 2 hodnotil lídra v tomto stylu v součtu třiceti body.



Obr. 5.8 Výsledky metody 360° zpětné vazby aplikované na analýzu stylů vedení pro pozici hlavní účetní

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tento lídr se vždy snaží zapojit ostatní zaměstnance do rozhodování o tom, co dělat a jak to dělat. Konečné rozhodnutí však nechává na sobě. Ostatní si tedy vyslechnou, udělají si o dané problematice průzkum, zhodnotí všechny alternativy, které jim zaměstnanci přinášejí, ale ve finále rozhoduje hlavní účetní sama. Na tomto tvrzení se shodli všichni dotazovaní. Všichni se také shodli, že lídr se ptá svých zaměstnanců na nápady a informace o potřebných plánech či projektech.

Všichni se také ztotožnili s tím, že se lídr ptá svých zaměstnanců na jejich vizi o tom, kde vidí směr své práce a kam chtějí směřovat ve svých cílech, plánech a ambicích. Hlavní účetní také dovolí svým podřízeným stanovit si své priority podle nich samotných, avšak za pomoci jejího vedení.

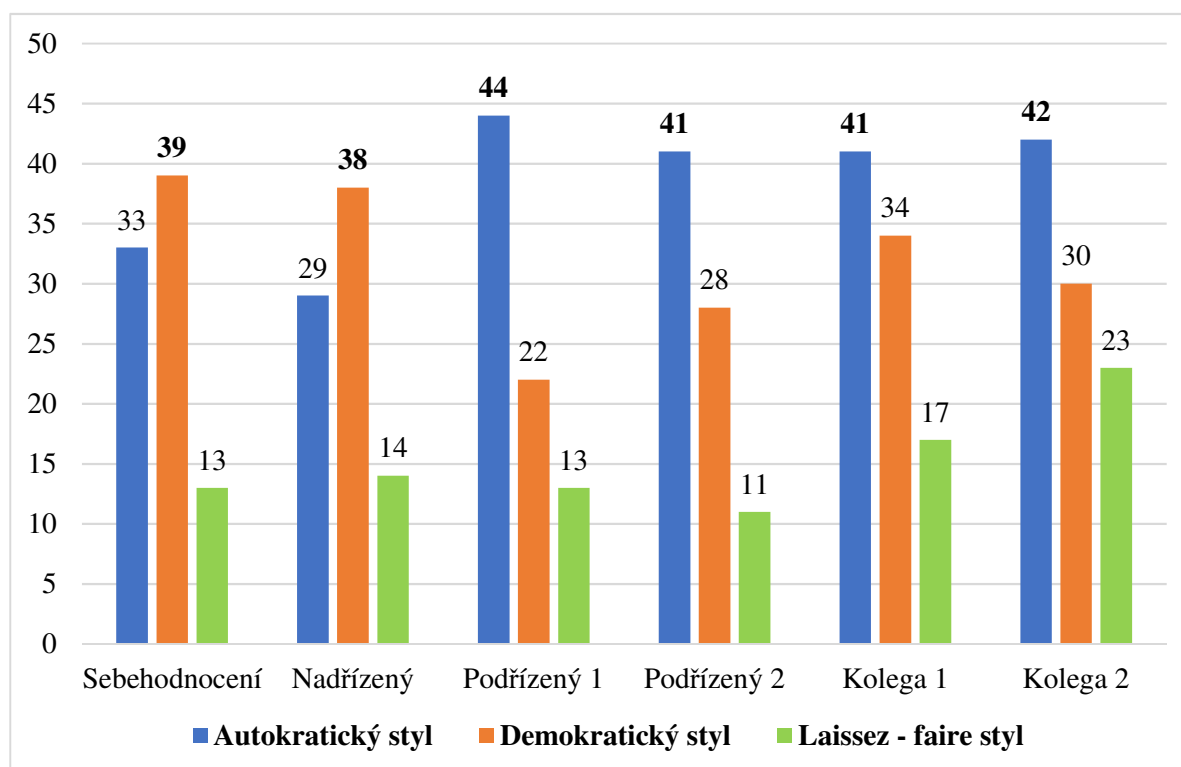
Jestliže mají zaměstnanci jiný názor, či jiné očekávání ohledně nějaké situace, hlavní účetní s nimi pracuje, aby se rozdíly vyřešily a postoje zaměstnanců byly v souladu s cíli organizace. Tři ze čtyř podřízených se shodli v tom, že lídr pečlivě sleduje své zaměstnance, aby se ujistil, že vše funguje jak má.

Čtyři podřízení, jeden kolega a lídr samotný uvedli, že hlavní účetní nemá ráda moc, kterou jí její pozice přináší, ale spíše využívá postavení sebe jako nadřízené k tomu, aby pomohla podřízeným růst a rozvíjet se. Všichni krom nadřízeného si myslí, že lídr nejedná pod hrozbou trestu. K tomu, aby bylo dosahováno potřebných organizačních výsledků využívá spíše jiné než donucovací nástroje.

Až na jednoho kolegu jsou všichni za jedno v tom, že zaměstnanci nedokáží vést sebe samotné stejně tak dobře, jako je vede hlavní účetní.

Produktový manažer senior

Z předešlých poznatků bylo zjištěno, že produktový manažer senior je lídrem orientovaný na úkoly, jehož leadership odpovídá autoritativnímu a který využívá nástroje odpovídající transakčnímu vedení, a to především slíbenou odměnu a hrozící postih, které byly zvoleny ve všech případech. Obr. 5.9 poukazuje na výsledky analýzy stylu vedení, které byly zjišťovány, a to jedním nadřízeným, dvěma podřízenými, dvěma kolegy a lídrem samotným.



Obr. 5.9 Výsledky metody 360° zpětné vazby aplikované na analýzu stylů vedení pro pozici produktového manažera senior

Zdroj: [vlastní zpracování]

Oba podřízení spolu se dvěma kolegy nejvíce hodnotili styl vedení lídra jako autokratický. Ve všech případech dostal tento styl hodnocení v rozmezí 41-44 bodů, což značí, že jsou prvky autokratického stylu využívány ve velké míře. Lídr samotný a jeho nadřízený pak volili styl demokratický jakožto nejvíce používaný. Nejméně využívaným stylem byl ve všech případech laissez – faire, který dosahoval tak nízkých hodnot, jehož otázky byly ve většině případů odpovězeny jako „téměř nikdy pravda“ či „zřídka pravda“.

I když podřízení a kolegové určili vedení lídra jako autokratické, prvky demokratického stylu dosahovaly také významných čísel, a to v rozmezí 22-34 bodů.

Lídr v rámci metody sebehodnocení uvedl, že se vždy snaží zapojit ostatní své zaměstnance do rozhodování o tom, co se bude dělat a jak se to bude dělat. Konečné rozhodnutí si nechává ale pro sebe. Všichni ostatní však uvedli, že lídr si nechává vždy rozhodovací pravomoc v rámci svého oddělení a ostatní zaměstnance do něj nezapojuje žádným způsobem.

Oba dva podřízení sdělili, že lídr říká svým zaměstnancům co mají dělat a jak to mají dělat. Pokud se někdo dopustí chyby, lídr je vždy napomene a upozorní je, aby se to již neopakovalo a o této skutečnosti udělá záznam. Zároveň také vedoucí své podřízené usměrňuje, aby jejich práce vedla k dosahování organizačních výsledků. Tento názor zastávají i oba kolegové. Lídr naopak spolu s nadřízeným řekli, že produktový manažer senior sice občas využívá hrozbu jako nástroj vedení, ale rozhodně to není na denním pořádku.

Všichni se shodli na tom, že i noví zaměstnanci mají právo na to vyjádřit svůj názor. Nezáleží tedy na tom, jak dlouho je zaměstnanec ve firmě. Pokud dojde k problému, lídr převážně řekne svým zaměstnancům, že daný postup není správný a on sám vytvoří nový. Tak uvedli všichni, krom jednoho kolegy, který řekl, že lídr dovolí svým zaměstnancům přijít s novým postupem, ale pouze za jeho vedení.

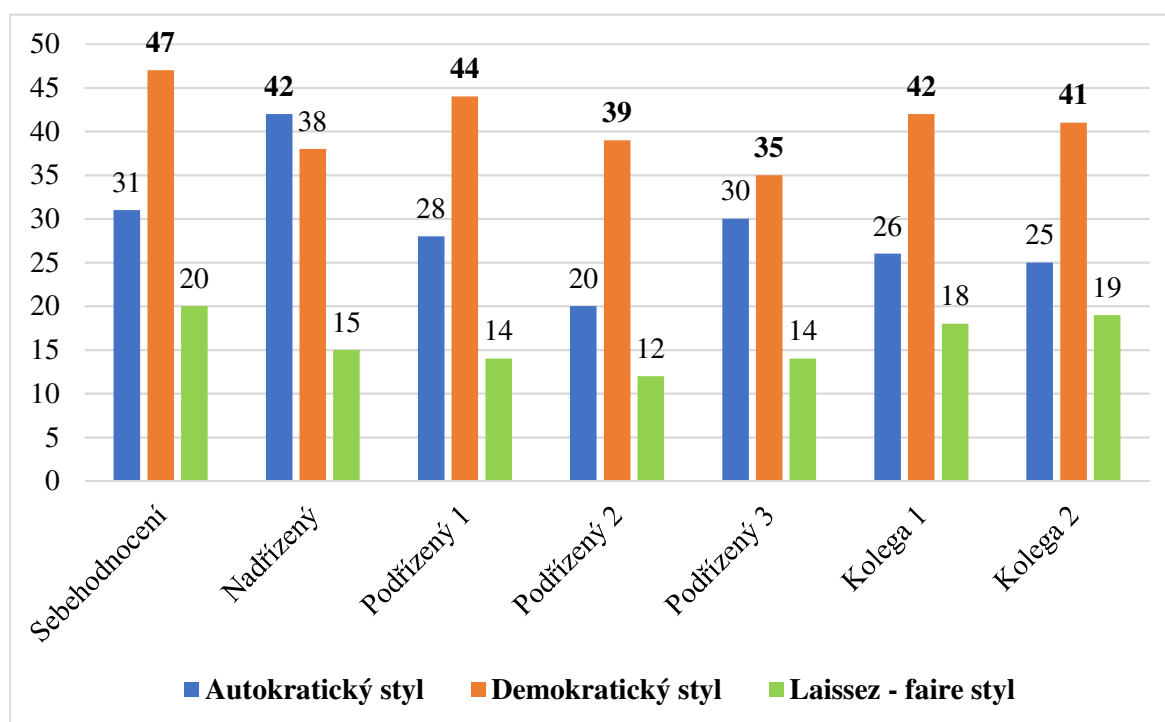
Sebehodnocení lídra ukázalo, že vedoucí má rád moc, která mu jeho pozice přináší. Tento názor sdílí i manažer, jeden podřízený a jeden kolega. Zbylé názory vypovídaly o tom, že lídr rád používá svou moc aby pomohl zaměstnancům růst a rozvíjet se.

Všichni dotazovaní se shodli na tom, že lídr nerad sdílí svůj leadership se svými podřízenými a nestává se, že by jeho pracovníci věděli o své práci více než on sám. Z toho důvodu není možné, aby zaměstnanci rozhodovali o důležitých věcech sami za sebe bez porady se svým nadřízeným. Mohlo by docházet k chybám, které by pak mohlo být těžké odstranit a tak je důležité věci konzultovat a nechávat rozhodovací pravomoc na lídrovi samotném.

Vedoucí B2B oddělení

Vedoucí B2B oddělení je orientován na vztahy a jeho leadership jako jediný odpovídá týmovému. Využívá hlavně prvky transformačního vedení, kterými jsou charisma, povzbuzení a osobní úcta. Tyto výsledky dosáhly v předchozím dotazníkovém šetření opravdu vysokých čísel, dá se říct, že z hodnocených lídrů těch nejvyšších.

Zhodnocení analýzy stylu vedení zobrazuje obr. 5.10. Kromě nadřízeného, který označil styl lídra největší měrou jako autokratický, všichni ostatní volili styl vedení vedoucího B2B oddělení jako demokratický. Ačkoli u nadřízeného zvítězil styl autokratický, demokratický jej velmi dohání, rozdíl mezi nimi jsou pouze 4 body, což je, dá se říct téměř zanedbatelné. Sám lídr označil sebe samého jako demokratického lídra čtyřiceti sedmi body z padesáti, značí nejvyšší číslo, které bylo v tomto dotazníkovém šetření celkově získáno. Styl laissez – faire je zde volen minimálně a dosahuje spíše nízkých čísel.



Obr. 5.10 Výsledky metody 360° zpětné vazby aplikované na analýzu stylů vedení pro pozici vedoucího B2B oddělení

Zdroj: [vlastní zpracování]

Všichni dotazovaní uvedli, že lídr se svými zaměstnanci komunikuje, zajímá se o jejich názory, ptá se na jejich plány, zjišťuje také potřebné informace o daných projektech. Když nastane problém, nejedná se svými následovníky pod pocitem hrozby či nátlaku, naopak se

snaží s nimi problém konzultovat a najít to nejlepší řešení. Strategii, která by měla daný problém vyřešit, se svými zaměstnanci probírá a rád si vyslechne jejich rady a nápady. Pokud se ukáže, že se někdo dopustil chyby, lídr na něj neukáže a nenechá ho utápět se ve své vlastní vině, ale snaží se dospět k tomu, aby se to příště již neopakovalo (ale ne autoritativními prostředky).

Všichni podřízení se shodli na tom, že lídr preferuje osobní setkání, před emailovou či telefonickou komunikací. Pokud je to alespoň trochu možné, setkává se s nimi osobně a komunikuje s nimi face to face. Osobní komunikace vzbuzuje v podřízených pocit důležitosti. Tento názor uvedl i lídr samotný a oba jeho kolegové. Názor nadřízeného v této problematice byl spíše nestranný.

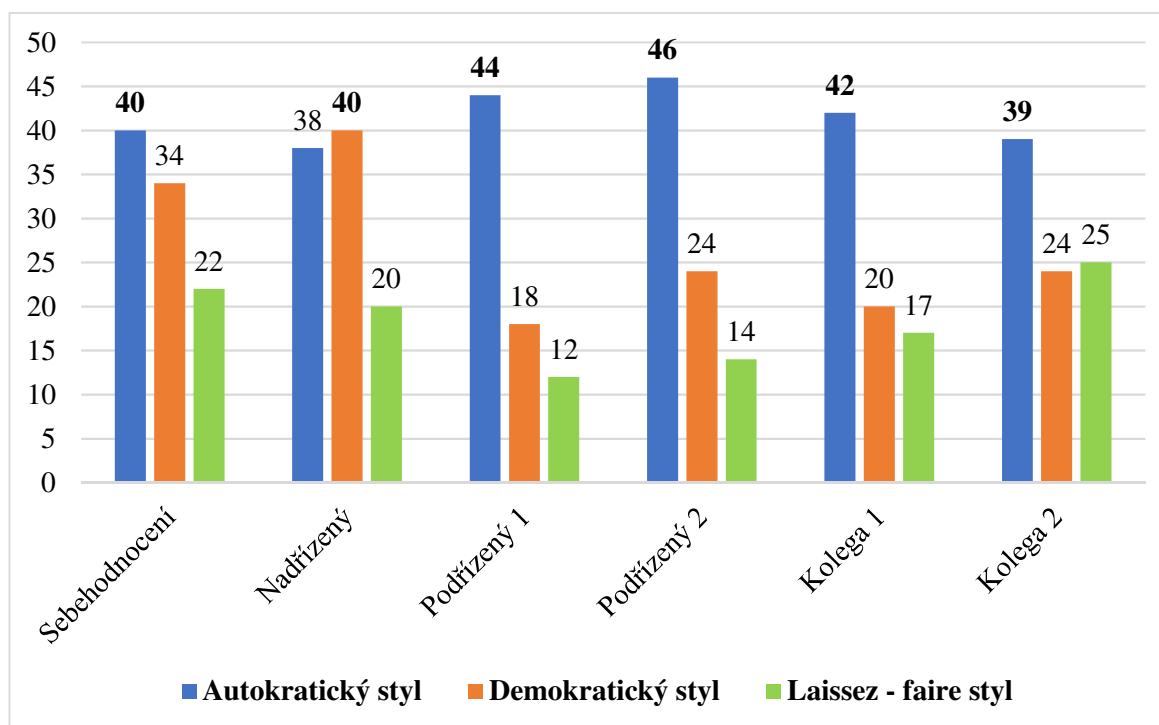
Vyjma jednoho kolegy a nadřízeného se všichni shodli na tom, že lídr umožňuje svým podřízeným podílet se na rozhodovacím procesu a vede je k tomu, aby jednou i oni mohli převzít daný projekt sami. Zajímá se o jejich vizi a o směr jejich práce. Práci svých zaměstnanců sleduje a analyzuje, ale nechává jim zároveň i potřebnou volnost, aby se následovníci mohli sami projevit a použít tak svou kreativitu a vynalézavost k vyřešení organizačních a jiných pracovních úkolů.

Nadřízený jako jediný uvedl, že lídr má rád moc, kterou mu jeho pozice přináší a to téměř za každé situace. S tímto názorem se neztotožňuje nikdo z ostatních respondentů, ale spíše je dáváno za pravdu tvrzení, které uvádí, že lídr používá svou moc z pozice nadřízeného k tomu, aby pomohl svým zaměstnancům rozvíjet se a zaměřit se na svůj pracovní a kariérní růst.

Vedoucí IT a servisního oddělení

Předposledním analyzovaným lídrem v tomto dotazníkovém šetření byl vedoucí IT a servisního oddělení. Jak již bylo zmíněno, má silnou orientaci na úkoly, aplikuje převážně autoritativní leadership a využívá spíše transakční nástroje vedení lidí.

Pět z šesti dotazovaných určili jako převažující styl vedení lídra stylem autokratickým a to ve vysokých hodnotách dosahujících 39-46 bodů z 50. Pouze u nadřízeného převládal styl demokratický, ale pouze s dvoubodovým rozdílem od stylu autokratického. Celkem vysoké skóre demokratického stylu vyšlo i v rámci metody sebehodnocení. U podřízených a kolegů však byly dosahované hodnoty demokratického stylu v dolní polovině bodového hodnocení. Styl laissez – faire byl ohodnocen maximální hodnotou 25 a to kolegou, u podřízených se pohyboval v rozmezí od 12-14 bodů, což vypovídá o že lídr tento styl využívá pouze minimálně, spíš vůbec. Podrobněji je zpracováno v obr. 5.11.



Obr. 5.11 Výsledky metody 360° zpětné vazby aplikované na analýzu stylů vedení pro pozici vedoucího IT a servisního oddělení

Zdroj: [vlastní zpracování]

Všichni se shodli na tom, že lídr si nechává konečnou rozhodovací pravomoc v rámci svého oddělení či týmu pro sebe. Více než polovina dotazovaných dokonce uvedla, že lídr nebere vůbec v potaz názory svých zaměstnanců, neboť na ně nemá čas, byli mezi nimi podřízení a kolegové. Na základě výsledku tohoto šetření bylo možné zjistit, že lídr říká svým zaměstnancům co mají dělat a jak to mají dělat. Vedoucí moc neumožňuje svým zaměstnancům podílet se na rozhodovacím procesu a nové zaměstnance nenechá vyjádřit se vůbec.

Všichni krom nadřízeného a lídra samotného uvedli, že vedoucí se téměř nezajímá o vizi svých zaměstnanců ani o směr jejich práce. Zajímají ho převážně výsledky a zastává názor, že zaměstnanci mají být usměrňováni a v krajních případech, kdy není jiná možnost, se nebojí použít hrozbu trestu, která mu umožní lepšího dosahování organizačních a pracovních výsledků.

Podřízení uvedli, že lídr s nimi nesdílí svůj leadership a zaměstnanci také nemají právo stanovit si své vlastní organizační cíle. Tři z šesti dotazovaných si dokonce myslí, že ví o své práci více než lídr samotný, ale nemohou činit sami rozhodnutí s ohledem na danou práci.

Nadřízený uvedl, že lídr umožňuje pracovníkům používat kreativitu a vynalézavost, která může vyřešit určité organizační problémy. Lídr uznal, že občas dá svým zaměstnancům v tomto směru prostor. S tímto názorem se ale nikdo další neztotožnil.

Když nastane problém je potřebné stanovit strategii co bude dál, aby se projekt nebo proces řídil podle stanoveného plánu. Lídr by měl svolat schůzku a dát hlavu dohromady se svými zaměstnanci. Pouze jeden kolega, lídr samotný a nadřízený označili toto tvrzení číslem 3, což značí občasnou pravdu, případně 4, označující častou pravdu. Zbývající dva podřízení a kolega řekli, že se toto téměř nikdy neděje. Zbývající dotazovaní se shodli na tom, že pokud k problému tedy dojde, lídr řekne svým zaměstnancům, že daný postup nebyl správný a sám vytvoří nový, o kterém si myslí, že bude fungovat.

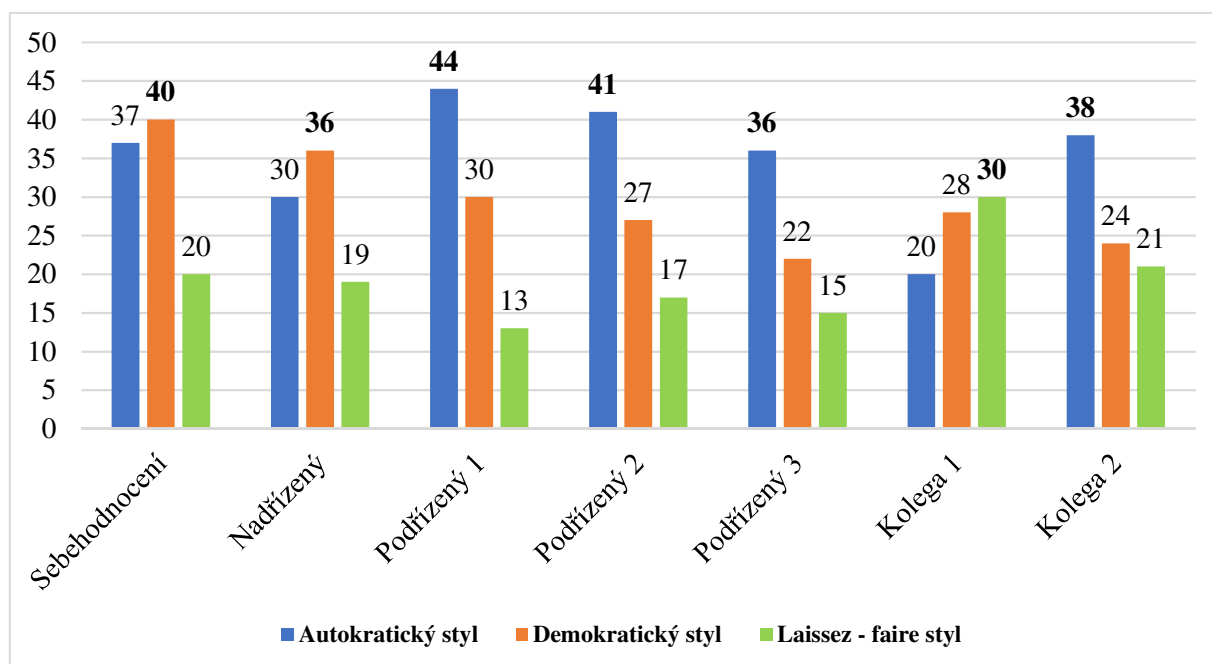
Všichni se shodli na tom, že lídr má rád moc, která mu jeho pozice přináší a taky že nerad sdílí svůj leadership s ostatními podřízenými pracovníky.

Customer manažer na eshopu

Posledním zkoumaným lídrem byl customer manažer na eshopu. Dříve bylo poukázáno na to, že jeho orientace je spíše úkolová a ztotožňuje se spíše s autoritativním leadershipem. Dále bylo zjištěno, že tento vedoucí využívá prvky transformačního leadershipu, převážně intelektuální stimulaci a také prvky transakčního leadershipu, jenž je hrozící postih a slíbená odměna.

Následující obr. 5.12 vypovídá o výsledcích analýzy stylu vedení, která ukázala, že lídrův styl vedení je považován za autokratický a to celkem ve čtyřech případech ze sedmi. Zbylí dva považují styl lídra za demokratický a jeden kolega si dokonce myslí, že u vedoucího převládá laissez – faire styl. Tento lídr je tedy jediným, u koho se názory na převažující styl vedení takto lišily. U žádného předchozího lídra nevznikaly tak různorodé názory obsahující všechny tři styly vedení v převažující formě.

V hodnocení tohoto lídra byly v odpovědích vcelku rozdíly. Čtyři ze sedmi dotazovaných uvedlo, že lídr si nechává rozhodovací pravomoc v rámci svého oddělení pro sebe. Zbývající tři respondenti však zastávají názor, že vedoucí se snaží zapojit v rozhodování o tom, co dělat a jak to dělat i ostatní zaměstnance. Konečné rozhodnutí si sice nechává na sobě, ale ostatní si vyslechnou a uznají, pokud má někdo z nich pravdu.



Obr. 5.12 Výsledky metody 360° zpětné vazby aplikované na analýzu stylů vedení pro pozici customer manažera na eshopu

Zdroj: [vlastní zpracování]

Názory se lišily i v názoru, jak se lídr zachová, když nastane problém. Tři dotazovaní uvedli, že lídr se setká se svými podřízenými a vyslechne si jejich rady, aby společně našli řešení či strategii, které jsou potřebné stanovit, aby byl daný problém odstraněn. Zbývající účastníci výzkumu však řekli, že v případě problému lídr zjišťuje, kdo se chyby dopustil a jakmile na to přijde, vysvětlí dané osobě, že se to nesmí opakovat a o této skutečnosti udělá patřičný záznam.

Většina se shodla na tom, že lídr se snaží vytvořit prostředí, ve kterém se zaměstnanci naučí vše potřebné a budou moci poté převzít daný projekt. Pokud se tak stane, umožní jim později podílet se na rozhodovacím procesu. Kolega 1 však uvedl, že lídr i teď svým zaměstnancům občas dovolí, aby si sami určili, co je potřeba udělat a jak to udělají.

Všichni se shodli na tom, že lídr občas využívá hrozbu trestu jako nástroj usměrňování svých zaměstnanců. Dělá tak proto, aby jejich práce vedla k dosahování lepších organizačních výsledků. Lídr své zaměstnance pečlivě sleduje, aby se přesvědčil, že vše funguje jak má.

Většina odpověděla, že lídr nenechá nové zaměstnance přijímat žádná další rozhodnutí, pokud je nejdříve neschválí lídr sám. Pět lidí ze sedmi také uznalo, že není pravda, že pracovníci ví o své práci více než samotný lídr. Zbývající dva dotazovaní však řekli, že občas se tak stane

a proto požadují, aby mohli učinit sami, bez dohledu lídra, rozhodnutí s ohledem na jejich konkrétní práci.

5.3.6 Poznatky získané z interview s vedoucí HR oddělení

Interview mělo celkem 15 strukturovaných otázek a bylo realizováno hlavně proto, že HR oddělení je ve styku se všemi zaměstnanci, tudíž si autorka práce mohla udělat názor globálně na organizaci, nejen na část zaměstnanců, kteří se účastnili průzkumu. Jednotlivé otázky jsou k dispozici v příloze č. 9.

Na otázku, zda jsou zaměstnanci v této organizaci spokojeni se stylem vedení, vedoucí HR odpověděla, že to záleží na konkrétním oddělení. Setkává se se spokojenými zaměstnanci, ale bohužel i s těmi, kteří spokojeni nejsou. Nejvíce nepříjemností mezi vedoucím a podřízenými vzniká na IT oddělení, ale stížnosti se našly i na eshopu. Žádné oddělení se však nenachází ve zcela neuspokojivém stavu a pokud ano, HR oddělení o této skutečnosti není informováno.

Největší fluktuace se ze statistik nachází na retail, IT a eshopovém oddělení. Podle názoru vedoucí personalistů je tak proto, že je zde nespokojenost ze strany některých zaměstnanců, která není dostatečně rychle řešená.

Jestliže k problémům dojde, první fáze řešení je anonymní, kdy si personalista, který je zároveň i psychologem promluví jak s lídrem, tak s dotyčným podřízením a snaží si udělat objektivní názor na daný problém a najít schůdné řešení. Následně se situace řeší dále, podle toho, jak moc vážný problém je.

Vedoucí HR oddělení přiznala, že zaměstnanci mají ve zvyku reportovat spíše negativní situace než ty pozitivní. Kladné odezvy se až na HR oddělení dostanou minimálně. Stalo se tak ale například na B2B oddělení, kdy zaměstnanci lídra velmi respektují a jsou tam plně spokojeni. Jeho podřízení navrhli lídra na vedoucího roku, což je událost, která se každý rok vyhlašuje na vánočním večírku.

Na otázku, jak vedoucí HR oddělení vnímá rozdíly mezi jednotlivými odděleními, bylo zodpovězeno, že to vyplývá ze struktury každého oddělení, neboť každá část firmy se zaměřuje na něco jiného a není možné, aby stejný styl vedení fungoval například na účtárně a na produktovém oddělení. Rovněž i lidé jsou rozdílní, IT technik nebude mít stejné zájmy, vědomosti či povahu jako B2B manažer. Proto jsou i jednotliví lídři rozdílní. Pokud by se však vedoucí HR měla přiklonit k nějakému jednotnému stylu vedení, volila by styl demokratický, protože zastává názor, že by v organizaci převládala pozitivní atmosféra, zaměstnanci by byli všeobecně méně ve stresu a nebáli by se vyslovit svůj názor. Je třeba říct, že všechny oddělení

by se měly orientovat jak na vztahy mezi pracovníky, tak na výsledky. Ideálním stavem je dosáhnout jakési rovnováhy mezi těmito dvěma mezipoly.

Rozhodně je preferována motivace zaměstnanců jinými prostředky, než je postih. Odměna je jednou z možností, avšak mnohem více se v organizaci apeluje na možnost kariérního postupu, mnoha školení, vnitřního a pracovního rozvoje atd. Zaměstnanci jsou také vedeni k týmové spolupráci, avšak aktuálně je třeba po pravdě uznat, že ve většině oddělení se týmová práce moc neobjevuje. To by chtěla organizace změnit.

Celkově je vedoucí HR toho názoru, že většina zaměstnanců má v HR oddělení důvěru, ale s jistotou to říct nejde, neboť ne každý člověk je plně upřímný. Nesetkává se však s tím, že by pracovníci chodili na HR oddělení s nechutí či ve stresu, ba naopak.

6 Návrhy a doporučení

Praktická část diplomové práce umožnila získat povědomí o vedení lidí v organizaci, jednak z pohledu lídrů samotných a také, díky metody 360° zpětné vazby, z pohledu podřízených, nadřízeného a kolegů. Na vedení lidí bylo nahlíženo z více úhlů a koncepcí, které se v některých případech shodovaly, někdy však ukázaly výsledky zcela rozdílné, než by se očekávalo.

K tomu, aby bylo možné posoudit vhodnost stylu vedení bylo potřeba zamyslet se i nad tím, jací jsou následovníci daných lídrů a jak jsou oni sami s lídry spokojeni. Na konci dotazníkového šetření zabývající se analýzou stylu vedení bylo k dispozici celkem sedm otázek určených pro podřízené zaměstnance, aby mohlo být lépe zhodnoceno, zda jim daný styl vedení vyhovuje a jak se zaměstnanci cítí v prostředí lídra. Na jednotlivé otázky pracovníci odpovídali buďto ANO, nebo NE. Výsledky jsou zpracovány v příloze č. 8. Odpovědi na tyto otázky ukázaly vcelku rozdílné názory napříč odděleními, což už šlo odvozovat z různých výsledků jednotlivých dotazníkových šetření.

Krom lídrů a jejich následovníků bylo také důležité zamyslet se nad situačním prostředím, které tvoří organizace. Ta byla definována v kapitole 4, návrhy a doporučení jsou však brány individuálně na základě toho, o jaké oddělení této organizace se jedná, neboť každá část organizace je specifická.

6.1 Retail oddělení

Výzkum ukázal, že retail manažer má velmi slabé zaměření jak na lidi, tak na úkoly. Lídr se snaží udržet si svou pozici a zbytek neřeší, problémům se vyhýbá – neumí je řešit. Nepřijme zodpovědnost za své činy, což značí značnou neefektivitu pracovního výkonu. Je spíše pasivním vedoucím, dá se dokonce považovat za neviditelnou osobu ve skupině, jenž preferuje spíše individualitu.

Ačkoli vyšlo najevo, že nadřízený má o lídrovi „vyšší“, mnohdy zkreslené představy, zaměstnanci, kolegové a někdy i lídr samotný přiznávají, že lídr se neumí sám rozhodnout, každou banalitu konzultuje s podřízenými a pokud dojde ke střetu názorů, je mu tato situace značně nepříjemná. Většinu nástrojů ať už transakčního, či transformačního vedení lídr využívá minimálně.

Pokud chtějí zaměstnanci s čímkoli poradit, lídr je sice vyslechne, ale rady se nedočkají, vedoucí mnohdy neví, co jim říct. To vede k poznatku, že zaměstnanci ví o své práci více, než lídr sám a proto mají svým způsobem volnou ruku v rozhodování. Lídr svým zaměstnancům

mnoho pozornosti nevěnuje a podřízení jsou za svou práci zodpovědní spíše sami, což jim umožňuje tvořit si své vlastní organizační cíle, což ale ne vždy vede ke stejným cílům, jaké má samotná organizace.

Z průzkumu otázek, které byly určeny pro podřízené zaměstnance se ukázalo, že s retail manažerem se neztotožňuje žádný z jeho podřízených a dokonce není žádný zaměstnanec s jeho prací spokojen. Čtyři z pěti podřízených považují své odborné znalosti a vědomosti adekvátní ke své pozici. Pouze dva podřízení vědí, co se od jejich práce očekává. Nikdo z dotazovaných lídrovi plně nevěří a pouze jeden podřízený připouští určitou míru oboustranné důvěry mezi ním a lídrem. Tyto výsledky jsou alarmující a značí, že by se mělo zapracovat na jejich zlepšení.

Pomocí interview získané z rozhovoru s vedoucí s HR oddělením bylo také zjištěno, že na retail oddělení dochází k velké fluktuaci, která vychází z nespokojenosti zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že retail oddělení je významným oddělením této organizace, neboť zastřešuje všechny prodejny a tím pádem i veškerý přímý prodej koncovým zákazníkům, nemělo by být vedení takto podceňováno. Ačkoli se výzkumu neúčastnili zaměstnanci prodejen, kterých je spousta, i tak bylo možné dojít k těmto znepokojujícím výsledkům a to prostřednictvím manažerů prodejen, neboli přímých podřízených.

Lídr by měl na sobě zapracovat a zlepšit především komunikaci se svými zaměstnanci. Neměl by se bát zapojovat se do pracovních záležitostí a především by se neměl vyhýbat problémům a konfliktům, ale naopak by je měl řešit. Měl by být pro své zaměstnance oporou, na kterou se mohou spolehnout a měl by být tím článkem, který je podpoří a především povede. Ať už se rozhodne pro využívání transakčních či transformačních nástrojů (ačkoli transformační by byly určitě vhodnější), měl by na nich zapracovat, aby nedocházelo k tak minimálním výsledkům.

Laissez – faire styl také není úplně vhodným pro tuto pozici. Tento styl by mohl být vhodný, pokud by byla mezi zaměstnanci a vedoucím plná důvěra. V tomto případě však autonomie podřízených působí spíše destruktivně, což lze usuzovat i například z toho, že pouze dva podřízení vědí, co se od jejich práce očekává. Autorka práce navrhuje spíše demokratický styl, kdy by se lídr zapojoval do daných záležitostí, komunikoval se svými podřízenými, zajímal se o jejich názory, ale konečné rozhodnutí by nechal na sobě a byl by tedy on tou autoritou.

Aby bylo možné lídra do této fáze dostat, bylo by vhodné, aby chodil na komunikační kurzy a zlepšoval své soft skills dovednosti. Určitě by se situace mezi ním a jeho následovníky alespoň trochu spravila, pokud by každý týden objížděl všechny prodejny a se svými zaměstnanci komunikoval, ptal se na jejich názory a snažil se danou situaci zlepšit a hlavně – radil jim s jejich prací. V první fázi by bylo dobré ve dnech, kdy lídr nebude moct být se svými

zaměstnanci fyzicky, dávat si třeba 30 minutové každodenní video-hovory. Vybudování důvěry je těžké, ale autorka práce věří, že pokud na sobě lídr zapracuje a bude se chtít zlepšit, organizace by časem mohla získat plnohodnotného lídra pro tuto pozici, aniž by muselo dojít k propuštění a hledání nového vedoucího.

Podřízení by mohli mít pravidelná sezení s HR oddělením, kde by byl zjišťován pokrok lídra, zda jeho rozvoj někam spěje nebo zda zde stále převládá pasivita a nezájem.

Po určité době by bylo dobré tento výzkum zrealizovat znovu, aby se zjistilo, zda se lídr někam posunul, či zda se nic neměnilo a styl vedení lídra je stále neakceptovatelný pro budoucí rozvoj jak pracovníků, tak organizace.

6.2 Účetní oddělení

Z analýzy je patrné, že hlavní účetní je vedoucí, pro kterou jsou prioritou lidé. Tento lídr si jich váží, snaží se o přátelské klima na pracovišti, je vstřícným a upřímným vedoucím. Hlavní účetní používá jako svůj nástroj vedení charisma, díky kterého její následovníci věří, že to, co lídr udělá je správné a chtějí ho (ji) následovat. Dalším využívaným nástrojem je citové povzbuzení, kterým lídr své zaměstnance motivuje a vzbuzuje v nich nadšení pro práci. V neposlední řadě je to také osobní úcta, díky které je hlavní účetní přátelská, důvěrná a především – jedná se svými následovníky jako k sobě rovnými a nepovyšuje se nad nimi. Donucovacím nástrojům jako takovým se vyhýbá a pokud mají podřízení na věc jiný názor, snaží se spíše se svými zaměstnanci pracovat nad tím proč to tak je a hledat společná řešení.

Z otázek určených pro zaměstnance vyplynulo, že tři ze čtyř podřízených se s lídrem ztotožňují a všichni čtyři jsou s prací lídra spokojeni. Většina (3) následovníků ví, co od své práce může očekávat a také si myslí, že mají potřebné znalosti a vědomosti pro danou pozici. Všichni podřízení se shodli na tom, že lídrovi plně věří a že mezi nimi existuje vzájemná oboustranná důvěra. Na otázku, zda zaměstnanci znají své potřeby a ví, jaké jsou jejich hodnoty odpověděla polovina, že ano a polovina, že ne.

Styl lídra byl vyhodnocen všemi účastníky metody 360° zpětné vazby jako demokratický a měl velmi vysoké skóre, který vypovídá o tom, že lídr se zajímá o své názory, potřeby a zájmy svých podřízených, respektuje je a radí se s nimi.

Tento lídr nemotivuje své následovníky směnou, nepotřebuje okamžité výsledky dané práce, hledí spíše do budoucna a snaží se v pracovnících vzbudit dlouhodobou vizi. Tento koncept je přijatelný, mnohdy i žádaný, avšak autorka práce není přesvědčená o tom, zda je vhodným zrovna na tomto oddělení. Účetní oddělení nic nového neprodukuje a spíše pracuje se vstupy, které má, než aby vytvářelo originální výstupy, kterými by bylo potřeba zaujmout

zákazníka. Proto je zde eventualita, že zde vzniká neefektivita, například v případě, kdy se lídr nezaměřuje na výsledky práce a většinu času tráví rozhovory se svými zaměstnanci. Příkladem rozhovoru jsou neustálé otázky na téma kam chtějí zaměstnanci směřovat, jaké jsou jejich plány, ambice, jaká je jejich vize atd.

Ačkoli jsou podřízení s prací lídra spokojeni a celkově dostala hlavní účetní velmi dobrou zpětnou vazbu, je potřeba se zamyslet nad tím, zda tento styl vedení zrovna na účetním oddělení nepřinese například časové ztráty, které vznikají díky přesunu informací mezi více lidmi, tento styl také nebývá efektivní pokud je třeba udělat rychlé rozhodnutí a není čas na to se s někým radit. Výhodou však je osobní zájem zaměstnanců a také oboustranná komunikace, která může vést mnohdy k vyšším výsledkům.

Autorka práce by doporučila na tomto oddělení ponechat tento styl vedení takový, jaký je, ale zároveň se více zaměřit na jednotlivé úkoly a trvat na jejich splnění v určitém časovém horizontu, aby nevznikaly zbytečné prostoje. Lídr by si mohl každé pondělí připravit harmonogram na celý týden pro své zaměstnance a spíše než vytvářet podmínky pro to, aby si podřízení svou práci řídili sami, by měla delegovat úkoly a trvat na jejich splnění.

I když si nechává vedoucí konečnou rozhodovací pravomoc pro sebe, bylo by vhodné, aby i některé rutinní záležitosti rozhodovala sama a opravdu dala najevo, že ona je tou vedoucí účetního oddělení a ne její podřízení.

Na škodu by nebylo vyzkoušet například týden nechat své podřízené pracovat bez pomoci, pouze s nepatrným dohledem, aby byl lídr k dispozici, kdyby nastala opravdu nějaká urgentní situace, ale jinak by nechala své podřízené pracovat samostatně, bez konzultace, aby se dalo ověřit, zda jsou zaměstnanci schopni vykonat vše potřebné v předem stanoveném čase a bez chyb. Neměli by pocít zadních vrátek a mohli se zkusit orientovat čistě na úkoly.

6.3 Produktové oddělení

Produktový manažer senior je lídrem orientovaným na úkoly, preferující autokratický styl vedení. Mnohdy svá rozhodnutí nekonzultuje se svými podřízenými, nechává si rozhodovací pravomoc pro sebe a snaží se být nenahraditelným článkem týmu, tím pádem také jediným odpovědným. Problémem při tomto striktním vedení je nesamostatnost podřízených, lidé mohou mít pocit, že jsou stroje, které jen pasivně vykonávají přesně stanovené úkoly bez možnosti přispět s něčím novým, originálním.

Lídr říká svým zaměstnancům co mají dělat a jak to mají dělat. Pokud se dopustí chyby, lídr je napomene a upozorní je, aby se tak již nestalo. Produktový manažer také usměrňuje své

podřízené, aby jejich práce vedla k vyšším organizačním výsledkům. Pokud dojde k problému, lídr se snaží vytvořit nový postup.

Lídr nechává své podřízené vyjádřit se a to i co se týká nově přijatých, nikdo není znevýhodňován. Lídr však ví, že o dané práci ví více, než jeho podřízení a proto nechce, aby se zaměstnanci sami rozhodovali o důležitých věcech sami za sebe, bez porady s ním, mohlo by zde docházet k chybám.

Ani jeden ze dvou podřízených se s lídrem plně neztotožňuje a také oba přiznávají, že mezi nimi a lídrem neexistuje vzájemná oboustranná důvěra. Jeden z podřízených je s prací lídra v rámci mezí spokojen. Pouze jeden podřízený ví, co má od své práce očekávat, zná své potřeby a ví, jaké jsou jeho hodnoty. Jeden podřízený si také myslí, že má potřebné znalosti a vědomosti na své pozici, druhý však uznává, že by zde byl ještě prostor pro zlepšení.

Na využívání transakčních nástrojů vedení se shodli všichni dotazovaní a to ve velmi vysokých číslech. Lídr se opírá o své postavení, rád se prosazuje pomocí svých pravomocí. Plánuje, řídí a koordinuje, zajímají ho okamžité výsledky dané práce, kterou rozděluje a určuje její postup.

Produktový manažer využívá své manažerské dovednosti a snaží se efektivně řídit své oddělení. Nejčastěji tak dosahuje pomocí slíbené odměny, kdy se snaží zaměstnance motivovat finanční či nefinanční složkou, které obdrží v případě dosažení dobrých výsledků. Příkladem může být, kdy zaměstnanci slíbí za roční dokončený projekt nové auto.

Druhým využívaným nástrojem je pak hrozící postih, který je využíván, pokud se zaměstnanec odchýlí od určité normy. Lídr pak nasadí opatření, aby se tak již nestalo. Příkladem může být, když zaměstnanec přesáhne náklady za minulé období a je upozorněn, že se tak již v příštím období nesmí stát, nebo mu to odečte z výplaty.

Lídr však na druhou stranu využívá i transformační nástroje ke svému vedení, kterými je například charisma, povzbuzení a intelektuální stimulace. Krom zaměření na dosahování výsledků je zde tedy vidět i jistá míra orientace na vztahovou stránku svých podřízených, i když ne v tak rapidní míře.

Vzhledem k tomu, že produktové oddělení je orientováno na výsledky a má na starost zásobování prodejen, hledání vhodných alternativ k B2B projektům, vyjednávání cen, dostupnosti produktů aj., je tento způsob vedení víceméně vhodným, neboť většina procesů má svůj řád a není zde třeba dalších konzultací. Pokud však dojde k potřebě vyhledat nové dodavatele, objevovat nové produkty, což je po jisté době nesporně žádané, vzhledem k rostoucí konkurenci, bylo by vhodné taky nechat zaměstnancům prostor na to, aby se sami vyjádřili a pustili se do práce i sami za sebe bez pocitu „brzdy“ ze strany lídra. Pokud se tak

nestane, můžou být zaměstnanci frustrováni, což následně může vést až k odchodu ze společnosti (i když tato problematika není na tomto oddělení tak aktuální, jako na jiných).

Kreativita by neměla být potlačována, ba naopak by měla být spíše podporována. Konečné rozhodnutí může zůstat v rukou lídra, ale lídr by měl zapracovat nad tím, aby dal zaměstnancům alespoň trochu flexibility v rozhodování a nechal je projevit se.

Zapracovat by se také mělo nad tím, aby podřízení měli pocit, že ví, co od své práce očekávat, znát své potřeby a hodnoty a také mít dostatečné znalosti a vědomosti. Autorka práce tedy doporučuje, aby se zaměstnanci účastnili všech konferencí pořádaných dodavateli, aby měli lepší přehled o aktuální nabídce na trhu. Krom získání lepšího přehledu můžou tyto akce také prohloubit vztahy s dodavateli a tím pádem získat lepší pozici ve vyjednávání jednak ohledně cen, tak také ohledně dostupnosti.

Dalším krokem dopředu by mohly být produktová školení, jednak ze strany Applu, tak také ohledně 3PP (produktů třetích stran), kterých je celá řada a jít s dobou je v tomto ohledu velmi těžké.

Pomohla by také jistě pravidelná komunikace mezi podřízenými a lídrem, aby se prohloubily vztahy na pracovišti a nešlo pouze o pasivní práci zaměřenou na výsledky. Návrhem by mohlo být například pořádání teambuildingů, které by produktový tým sjednotily a atmosféra na pracovišti by nebyla tak napjatá.

6.4 B2B oddělení

Vedoucí B2B oddělení podle výsledků průzkumu byl jediným lídrem, který využívá týmový leadership. Zajímá se jak o lidi, tak o úkoly. Tento typ lídra je nejefektivnějším a nejvíce vyhledávaným a organizace by si takovýchto lídrů měly vážit.

Styl lídra je považován za demokratický. Priorita je pro něj práce týmu, kdy považuje synergický efekt z něj plynoucí za nejvíce efektivní nástroj vedoucí k dosahování pracovních a organizačních výsledků. Zastává názor, že velké věci nejsou nikdy zrealizovány jedním člověkem, ale týmem osob, které se doplňují, protože více hlav zkrátka více ví.

Výsledky plynoucí z otázek určených pro podřízené byly zjištěny opravdu pozitivní reakce. Dva ze tří podřízených se s lídrem plně ztotožňují, což byla jediná odpověď, ve které se objevilo jedno ne. Ostatní otázky už byly zodpovězeny v kladném počtu všemi respondenty. Všichni jsou tedy s prací lídra spokojeni, lídrovi plně věří, existuje mezi nimi vzájemná oboustranná důvěra, zaměstnanci znají své potřeby, ví jaké jsou jejich hodnoty a také vědí, co mají od své práce očekávat. V neposlední řadě mají také potřebné odborné znalosti a vědomosti, které na své pozici potřebují.

Lídr dále využívá své charisma, povzbuzení a osobní úctu jako účinné nástroje svého vedení. Využívá také nástroje transakční povahy, především pokud potřebuje dosáhnout okamžitých výsledků, nad rámec běžné práce, k tomu aplikuje například slíbenou odměnu, kterou motivuje své podřízené k ještě většímu pracovnímu výkonu.

Celkově tento lídr dostal napříč všemi analýzami vysoké výsledky. Z celé empirické části ty nejvyšší. Dá se tedy předpokládat, že je velice žádaným vedoucím, ke kterému jeho podřízené vzhlíží a následují ho proto, jaký je. Tento lídr koučuje a rozvíjí lidi, mění organizační strukturu, pokud má pocit, že existuje nějaký prostor pro zlepšení. Hledá také řešení problémů, pokud nějaký vznikne, neukazuje prstem na viníka, ale snaží se spíše přijít na to, proč se tak stalo a co je potřeba udělat pro to, aby se to již neopakovalo.

Vedoucí B2B oddělení deleguje úkoly mezi své podřízené, komunikuje s nimi, zajímá se o jejich názory, ptá se na jejich plány, zjišťuje potřebné informace o daných projektech. Jeho cíl je, aby zaměstnanci postupně jednotlivé projekty převzaly sami a byli schopni rozhodovat sami za sebe. Chce z nich mít velmi dobré „partáky“ o které se může opřít aniž by musel nad vším dělat dohled, jedná s nimi jako se sobě rovnými, nepovyšuje se nad nimi. Z tohoto důvodu dává podřízeným určitý stupeň volnosti, aby se jednotliví pracovníci mohli projevit, podporuje v nich kreativitu a vynalézavost.

Lídr preferuje osobní kontakt mnohdy více, než emailový, či telefonický. Během osobního kontaktu se mezi ním a jeho zaměstnanci lépe vypěstuje vzájemná důvěra a pocit sounáležitosti.

Pro organizaci je B2B oddělení důležitým prvkem, neboť zastřešuje projekty s velkými a významnými zákazníky. Jedná se o spolupráci se soukromým sektorem, ale také se státními organizacemi. Výsledky jsou zde prioritou, oddělení musí splňovat určité cíle a musí růst. Ale protože je tato práce celá o lidech, je podstatné, aby se zaměstnanci ve společnosti cítili dobře a chtěli zde pracovat. Přece jen obchodníci na vyšších pozicích jezdí za zákazníky, komunikují s nimi, prodávají jim nejenom hardware, ale především doprovodné služby, ať už se jedná o pojistky, prodloužené záruky, servisní opravy, nasazují IT řešení ve firmách pomocí různých řešení aj. Všichni APR partneři mají stejné vstupy, pokud se tedy jedná o velké tendery, ve kterých se soutěží, všichni tito partneři jdou do boje se stejným startem. Boj o zákazníka tedy není cenový, ale je o tom, co může organizace nabídnout nad rámec. Kdyby byli zaměstnanci frustrovaní a neměli by lídra, který by je vedl k dosahování svých i organizačních cílů, neměli by se kam rozvíjet, necítili se v organizaci komfortně, nebyli by sžití s organizační kulturou, těžko by mohli podávat tak velké pracovní výkony.

Týmové lídry s tímto přístupem, povahou a vědomostmi by si měla organizace velmi vážit a těžit z toho, že je má. Každý člověk se má co učit a má prostor na to se zlepšovat, jistě to tedy platí i u toho lídra. Žádné razantní opatření však není potřeba realizovat, stačí, když se lídr bude chovat stále takto, bude pracovat na tom, aby bylo dosaženo organizačních cílů v potřebné kvalitě i čase a taktéž bude pracovat na vztazích se svými podřízenými a podporovat jejich rozvoj. Pro kontrolu by bylo vhodné například po roce výzkum provést znovu, aby se zjistilo, zda nedošlo ke zhoršení výsledků, případně, zda podřízení nezměnili názor.

6.5 IT oddělení

Předposledním hodnoceným oddělením bylo IT a servisní oddělení. Výsledky průzkumu však nebyly zcela jednotné. Původní Fidlerův model u tohoto lídra potvrdil silnou orientaci na úkoly (což byl zcela neobvyklý výsledek) a manažerská mřížka pak prokázala autoritativní leadership.

Následující výzkum transakčního a transformačního vedení a pak také analýza stylu vedení však ukázala rozpor mezi jednotlivými názory. Ukázalo se, že nadřízený má o lídrovi zcela jiné představy, než jeho podřízení i než jeho kolegové. Vidí ho pod, dá se říct, růžovými brýlemi. Může se tak dít pokud lídr říká něco svému nadřízenému, ale ve skutečnosti se chová jinak. Pokud by se tedy bral v potaz pouze názor nadřízeného a lídra samotného, vyšel by z průzkumu vcelku schopný lídr. Metoda 360° zpětné vazby však ukázala zcela opačné výsledky. Rozhovor s HR oddělením také ukázal fluktuaci na tomto oddělení vedoucí z nespokojenosti zaměstnanců na pracovišti, která není dostatečně řešená.

Většina nástrojů transakčního a transformačního vedení je využívána spíše průměrně. Pouze polovina dotazovaných považuje za často používané nástroje vedení slíbenou odměnu či hrozící postih. Jednotlivé názory se však liší. Bylo by dobré zapracovat na způsobu vedení, aby docházelo k jednotným, nebo alespoň přibližným názorům zaměstnanců. Pokud bude mít nadřízený pocit, že lídr je skvělým vedoucím, který přináší firmě požadované výsledky a zaměstnanci budou vnitřně vědět, že opak je pravdou, přinese jim tento pocit frustraci, která může vyvrcholit v nechuť danou práci vykonávat, dělat něco nad rámec své pracovní činnosti, ba dokonce může způsobit až odchod z organizace.

Z pohledu podřízených a kolegů je lídr vedoucím, který si nechává konečnou rozhodovací pravomoc pro sebe, nezajímají ho moc názory svých podřízených, neboť na ně nemá čas, říká svým zaměstnancům co mají a co nemají dělat, celkově zaměstnancům moc neumožňuje podílet se na rozhodovacím procesu a nové zaměstnance nenechá mluvit vůbec.

Většinou jej nezajímá ani směr práce, natož vize, kterou zaměstnanci mají. Zajímají ho pouze výsledky v daném časovém okamžiku. Pokud nejsou splněny, lídr zastává názor, že zaměstnanci musí být usměrňováni a v krajních případech může být použita také hrozba trestu.

Lídr nesdílí svůj leadership s ostatními jedinci a má rád moc, která mu jeho pozice přináší. Pokud dojde k problému, obviní ostatní a následně vymyslí jiný postup, díky kterému „zachrání“ celou situaci a úspěch jde tedy za ním.

Oba podřízení odpověděli, že s prací lídra nejsou spokojeni, neztotožňují se s ním, nevěří mu a také přiznali, že mezi nimi a lídrem neexistuje oboustranná vzájemná důvěra. Všichni také uznali, že ví, co od své práce můžou očekávat, znají své hodnoty a potřeby a také mají potřebné odborné vědomosti, které jsou nezbytné pro danou pozici.

Ke zlepšení této situace by bylo především vhodné zjistit, proč existují tak velké rozdíly mezi tím, co si myslí nadřízený a podřízení. Autorka práce navrhuje pravidelná anonymní dotazníková šetření, která umožní zaměstnancům projevit svůj názor beze strachu a také se postupem času ukáže, zda došlo k nějakému progresu.

Vhodné by také bylo promluvit si s kolegy i zaměstnanci „one to one“ a zeptat se jich, jak probíhá jejich typický pracovní den, jak se k nim lídr chová, jak je odměňuje, jak je trestá atd. Tento rozhovor by měl provádět vyškolený člověk, nejlépe personalista.

Promluvit by se také mělo se samotným lídrem. Jeho orientace na úkoly je určitě svým způsobem přínosem pro organizaci, což platí i pro jeho autoritativní leadership, pokud se jedná o situace, které požadují okamžité jednání. Takový styl vedení by pak mohl být efektivní, neboť zde nevznikají žádné prostoje. Příkladem může být, pokud nejede vnitřní systém firmy a zaměstnanci se do něj nemohou přihlásit a pracovat. V takové situaci je prioritou jeho zprovoznění a tím pádem není potřeba nechávat rozhodovací pravomoc na zaměstnancích. Dalším příkladem může být, pokud často vypadáva internet a je porucha na síti – prioritou je také, aby síť fungovala, je tedy podstatný výsledek. Prakticky jde o veškeré IT a servisní úkony, které jsou pod časovým nátlakem a je třeba je řešit hned.

IT oddělení je celkově převážně oddělením, které je orientované na úkoly a tím pádem je tato orientace lídra svým způsobem vhodná (viz výše). Do jisté míry i autokratický styl je vhodný, pokud se jedná o běžné, rutinní věci. Pokud však IT technici inovují nové procesy a snaží vymyslet cestu k zjednodušení systému atd., bylo by vhodné, kdyby měli jistou míru autonomie povolenou. Jinak budou pouze stroji vykonávající běžné, rutinní věci.

Lídr by se měl naučit jednat lépe s lidmi, vážit si svých zaměstnanců, chválit je za jejich práci a nadřízenému říkat pouze skutečně odehrané skutečnosti. Pokud s inovací přijde podřízený, měl by být za to patřičně oceněn a nemělo by dojít k tomu, že „všechnu smetanu

slízne lídr“. Toto z pozice podřízeného ovlivnit nejde, bylo by tedy žádoucí, aby se i nadřízený bavil s lídrovými zaměstnanci a získal také trochu jiný pohled na věc. Jistě by to organizaci posunulo kupředu a IT oddělení by nemělo frustrované zaměstnance, ba naopak by se tak dal odstranit pocit méněcennosti a zaměstnanci by tímto mohli být více motivováni k vyšším výsledkům. Přece jen – pokud zaměstnanec vidí, že jeho práce není dostatečně oceněna, nemůže vyjádřit svůj názor, nemá prostor na to, aby organizaci přispěl nějakou inovací, je zahrán do kouta a jeho potenciál je udusán, což je velká škoda, protože v dnešní době je opravdu málo schopných lidí, kteří chtějí pracovat a především vymýšlet nové věci. Je nejnižší nezaměstnanost v posledních letech a pokud má organizace zaměstnance, kteří se chtějí podílet na naplňování jejich cílů, měla by si je držet. Tuto skutečnost by si měl uvědomit i lídr. Na druhé straně i lídr může být frustrován. Což by se dalo odbourat pravidelnými rozhovory s personalistou, jak již bylo zmíněno výše.

Účelná by také mohla být technika brainstormingu. Jistě by IT tým více sjednotila, všichni by měli prostor na to se vyjádřit a žádný názor by nebyl odsouzen. Lídr by získal větší povědomí o nápadech svých pracovníků a pracovníci by měli pocit uvolnění, že se mohou vyjádřit. Skupinové techniky podporují skupinový výkon a skupinovou práci, neboť lidé v týmu vymyslí více, než by vymysleli, kdyby byli sami. Tato technika pomůže získat v tomto oddělení uvolněnou atmosféru a může být oporou pro zlepšení komunikace a strachu z odsouzení.

6.6 Eshopové oddělení

Posledním analyzovaným oddělením byl eshop. Názory na vedoucího eshopu se různily. První část výzkumu, která vycházela čistě z názoru lídra ukázala, že lídr je zaměřený na úkoly a využívá autoritativní leadership. Při zapojení ostatních zaměstnanců, kteří jej obklopují se však ukázalo, že názory na něj se liší.

Lídr má o sobě celkově vyšší povědomí a smýšlí o sobě ve vyšších hodnotách, než jeho okolí, kolegové i nadřízený. Využívá nástroje vedení jak transakční, tak transformační povahy, především slíbenou odměnu, hrozící postih a intelektuální stimulaci. Většina ostatních nástrojů je využívána průměrně.

Většina považuje vedoucího eshopu za autokratického lídra, ale objevily se zde názory i na jeho demokratické, či laissez faire vedení. Z toho plyne, že vznikaly rozpory i na styl jeho vedení jako takový. Část zaměstnanců si stojí za tím, že lídr si nechává rozhodovací pravomoc pro sebe, zbylá polovina zastává názor, že je lídr nechá vyjádřit, vyslechne si je a bere jejich smýšlení v potaz. Názory se také různí ohledně situací, kdy nastane problém. Část zaměstnanců zastává názor, že pokud ke konfliktu dojde, lídr je vyslechne a snaží se najít řešení, vhodnější

strategii atd. Zbylá polovina však uvádí, že lídra problém nezajímá, řeší pouze kdo ho zavinil a podle toho také přichází s nápravným opatřením, ale ne problému jako takového, ale spíše používá hrozící postih na samotného člověka. Téměř všichni se však shodli na tom, že lídr se snaží vytvořit prostředí, kde se zaměstnanci naučí vše potřebné ke své práci.

Z otázek určených pro podřízené vyšlo najevo, že dva ze tří se s lídrem plně ztotožňují, jsou s prací lídra spokojeni a přiznávají, že mezi nimi existuje vzájemná oboustranná důvěra. Všichni si myslí, že mají potřebné odborné znalosti a dovednosti potřebné pro svou pozici, ale pouze dva z nich ví, co mají od své práce očekávat a znají své potřeby a hodnoty. Z HR oddělení však bylo zjištěno, že i zde se objevuje fluktuace.

Eshopové oddělení je ve společnosti jedním z těch novějších, které není na trhu dlouho. Celkově je oddělení zodpovědné za logistiku a uspokojení zákazníka. Dá se říct, že práce oddělení je čistě administrativní, zaměstnanci zde nemají moc možnost vymýšlet inovace, případně se kam rozvíjet. Tito lidé nejezdí za zákazníky, nepotřebují studovat Apple trh dopodrobna či znát technické věci. Orientace na úkoly je zde tedy žádaná, touto orientací může být například počet eshopových objednávek za měsíc, počet kladných recenzí aj.

Celkově je zde rozpor mezi vnímáním lídra. Lídr byl buďto kladně hodnocen, či zcela záporně. Při podrobném zkoumání zde nebylo něco „mezi“. Autorka práce se domnívá, že tento rozpor může být i osobní, přece jen je v pracovním životě běžné, že si lidé nesednou.

Doporučením pro sjednocení názorů mohou být například pravidelné rozhovory mezi lídrem a podřízeným, které mohou pomoci zlepšit vzájemné vnímání mezi oběma stranami. Lídr by také mohl dát všem zaměstnancům větší možnost účastnit se rozhodování ve věcech, které se jich dotýkají a které s nimi souvisí. Vhodné by také bylo naslouchat názorům a obavám, které jednotlivé osoby mají, pozorovat jejich chování a podporovat jejich komunikaci. Na druhou stranu zaměstnanci by měli být k lídrovi upřímní, neboť pokud mu nesdělí své pocity, emoce a názory, lídr nebude moci své chování změnit.

Pokud by stále převládaly protichůdné názory, mohlo by pomoci, pokud by lídr rozdělil mezi své podřízené určité funkce. Například podřízený 1 by měl na starost dodávky, které jsou určeny na dobírku a za ně by byl plně zodpovědný. Pracovník 2 by pak měl na starost dodávky placené platební kartou. Pracovník 3 by pak mohl řešit objednávky, které nejsou skladem a řešil dostupnosti. Každý by měl pocít své autonomie a důležitosti, zároveň však, při konfliktu by šlo hlavní rozhodnutí za lídrem. Momentálně dělá každý všechno, což může v zaměstnancích vzbuzovat pocit nekomfortnosti.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo posouzení vhodnosti stylu vedení ve vybrané organizaci, na který bylo nahlíženo z několika různých koncepcí. Aby se dalo zhodnotit, zda je styl organizace vhodný, bylo potřeba se nad problematikou zamyslet z více úhlů a to z pozice lídra, jeho následovníků a také ze struktury organizace.

První část práce byla zaměřená na teoretická východiska, kde byla dlouze studována literatura leadershipu. Byly zde zpracovány základní pojmy, význam vedení lidí, koncepce leadershipu a také, jak by mělo vypadat efektivní organizace. Byla zde také představena organizace, ve které výzkum probíhal.

Další část se zaměřila na výzkum samotný. Zde je popsána přípravná část, kterou tvořil nezbytný předpoklad části praktické. V té byly realizovány celkem čtyři koncepce leadershipu a to Fiedlerův model, manažerská mřížka a dále pak pomocí metody 360° zpětné vazby také nástroje transakčního a transformačního vedení a analýza stylů vedení. Metoda 360° zpětné vazby byla velice cenným nástrojem, díky kterému autorka práce zjistila mnohdy rozdílné názory mezi lídrem a jeho podřízenými, kolegy či nadřízeným. Průzkum byl primárně určený pro tuto diplomovou práci, ale společnost z něj bude čerpat a do budoucna bude takových průzkumů realizovat více a to v pravidelných intervalech, což autorce práce potvrdilo samotné vedení po tom, co bylo seznámeno s výsledky průzkumu. To se do teď nedělo, autorka práce je tedy ráda, že v organizaci téma vhodného vedení lidí mohla otevřít a věří, že do budoucna se výsledky jenom zlepší a třeba se sníží i fluktuace zaměstnanců.

Výzkum byl uskutečněn na celkem šesti odděleních, kterými bylo retail, účetní, B2B, produktové, IT a eshopové oddělení. Výsledky ukázaly zcela rozlišný způsob vedení v jednotlivých odděleních, některé poznatky byly zcela překvapující a ohromné, bylo jím třeba B2B oddělení, které by mohlo jít příkladem celé organizaci. Lídrové, kteří by měli velmi zapracovat na svém vedení jsou produktový manažer senior, vedoucí IT a servisního oddělení, retail manažer a customer manažer na eshopu. Účetní oddělení je někde mezi vyhovujícím a nevyhovujícím. Tyto poznatky byly podrobně zpracovány v analytické části.

Každé oddělení je specifické, poslední část práce tedy přináší zhodnocení jednotlivých částí organizace spolu s návrhy a doporučeními pro jejich zlepšení, podle jednotlivých výsledků.

Celkově není situace v organizaci příliš optimální, ale autorka práce věří, že pokud na tom bude chtít organizace zapracovat a bude realizovat pravidelné průzkumy, situace se zlepší. Pomocť by mohlo i HR oddělení, třeba tím, že bude pravidelně jednotlivá oddělení navštěvovat a dělat si průzkum o situaci. Zaměstnanci by měli být vedeni k tomu, aby o problémech mluvili,

nebáli se říct svůj vlastní názor a lídry k tomu, aby se zajímaly především o oddělení jako celek, podporovali týmovou práci a nepovyšovali se nad ostatní, motivovali své podřízené a podněcovali v nich chtíč pro vnitřní rozvoj, vzdělání atd. může se situace ve společnosti zlepšit k lepšímu, i když se tak jistě nestane hned. Ale jak říká jedno staré přísloví – trpělivost přináší růže.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

- [1] ADAIR, John Eric a Peter J. REED. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2447-5.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.
- [3] CARLSON, Bruce a Rachel K. MCKEE. *Nástroj ke změně*. Praha: Nadace Comenius, 2000. Komunikace (Nadace Comenius). ISBN 80-902424-2-1.
- [4] CLEGG, Brian a Paul BIRCH. *Intenzívní kurz vedení lidí: 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti*. Brno: Computer Press, 2004. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0356-0.
- [5] DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.
- [6] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN isbn80-247-1300-4.
- [7] EGNER, Thomas. *Behavioral Leadership - The Managerial Grid*. München: GRIN Verlag, 2009. ISBN 9783640437979.
- [8] FRENZEL, Ralph. *Poprvé šéfem: jak uspět na vedoucí pozici*. 2. české vyd. Přeložil Zuzana VESELÁ. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4637-1.
- [9] JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.
- [10] KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.
- [11] MAXWELL, John C. *Staňte se lídrem 101: co musí každý lídr umět*. Přeložil Petr SUMCOV. Praha: Euromedia, 2017. ISBN 978-80-7549-228-9.
- [12] MCLAUGHLIN, Mike. *Leadership coaching: developing braver leaders*. New York, NY: Routledge, 2015. ISBN 9781138786028.
- [13] NORTHOUSE, Peter Guy. *Leadership: theory and practice*. Seventh Edition. Los Angeles: SAGE Publications, 2015. ISBN 978148331753.

- [14] OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1726-3.
- [15] PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- [16] PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.
- [17] PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4646-3.
- [18] RADCLIFFE, Steve. a Anthony. LANDALE. *Leadership: plain and simple*. New York: Pearson Financial Time/Prentice Hall, c2010. ISBN 978-0-273-73089-7.
- [19] ROBERT R. BLAKE & JANE S. MOUTON. *The New Managerial Grid*. Mumbai: Jaico Pub. House, 2004. ISBN 8172242700.
- [20] STEIGAUFG, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN isbn978-80-247-3506-1.
- [21] STEPHEN P. ROBBINS. *Management*. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1994. ISBN 0130617970.
- [22] STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-5-0.
- [23] TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [24] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.
- [25] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- [26] YUKL, Gary A. *Leadership in organizations*. 7th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2010. ISBN isbn978-0-13-242431-8.

Články v odborných časopisech

- [27] ALIMO-METCALFE, Beverly. *PROFESSIONAL FORUM: 360 Degree Feedback and LeadershipDevelopment* [online]. Blackwell Publishers, 1998, 10 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2389.00070/epdf>

- [28] HOGAN, Robert a Robert KAISER B. *What We Know About Leadership* [online]. 2005, 9 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: https://www.hoganassessments.com/wp-content/uploads/2014/08/What-We-Know_F_0.pdf

Internetové zdroje

- [29] DONALD, Clark. *Leadership Style Survey* [online]. 2010 [cit. 2018-03-02].
- [30] GOOGLE.CZ [online]. 2018 [Cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <https://www.google.cz/>
- [31] CHCEMEPODNIKAT.CZ [online]. 2018 [Cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <http://www.chcemepodnikat.cz/clanek/naucte-se-ovladat-self-management>
- [32] KOUCINKPORTAL.CZ [online]. 2018 [Cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <http://www.koucinkportal.cz/o-koucinku/co-je-koucink/>
- [33] LINKEDIN.COM [online]. 2018 [Cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/10-questions-you-effective-leader-360-feedback-terina-allen/>
- [34] MANAGEMENTMANIA.COM. [online]. 2018 [Cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com>
- [35] NWLINK.COM [online]. 2018 [Cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html>
- [36] SLOANREVIEW.MIT.EDU [online]. 2018 [Cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://sloanreview.mit.edu/article/developing-versatile-leadership/>
- [37] YOURARTICLELIBRARY.COM [online]. 2018 [Cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <http://www.yourarticlelibrary.com/leadership/behavioural-approach-to-leadership-with-diagram/64003>
- [38] 360ZPETNAVAZBA.CZ [online]. 2018 [Cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://www.360zpetnavazba.cz>

Jiné zdroje:

- [39] Organizační struktura společnosti (2017)

Seznam zkratek

Aj.	A jiné
APR	Apple Premium Reseller (nejvyšší certifikace získaná od společnosti Apple, u nás v ČR ji mají pouze 4 obchodní značky a tím je iStores, iStyle, iWant a iSetos
Atd.	A tak dále
B2B	Business to business, firemní klientela
B2C	Business to customer, trh určený pro koncové zákazníky
HR	Human Resources, neboli oddělení lidských zdrojů
HQ	Headquarters, neboli centrála společnosti
IT	Information and Communication, informační a komunikační technologie
KAM	Key Account Manager neboli manažer klíčových zákazníků
Obr.	Obrázek
Prac.	Pracovní
S.	Strana
SMB	Small business, jedná se o menší organizace
Tzv.	Takzvaný
3PP	Third Party Products

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.4.2018



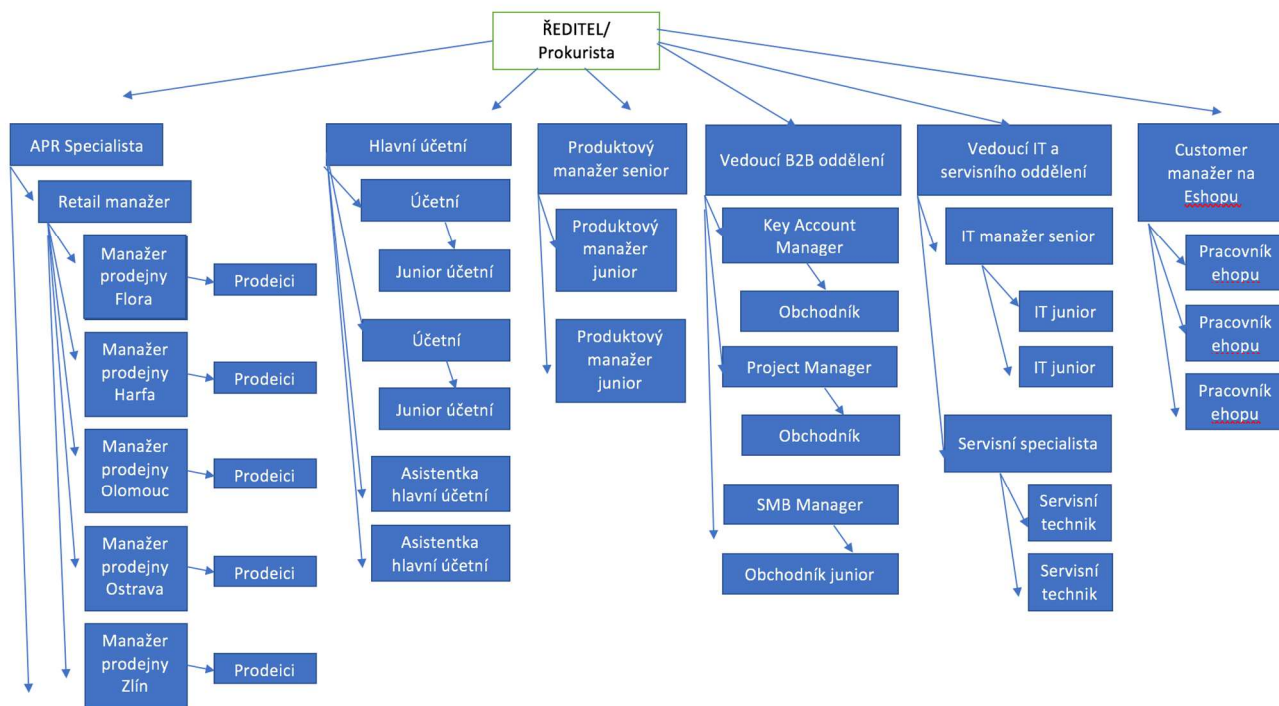
.....
Bc. Romana Smolková

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti**
- Příloha č. 2 Fiedlerův test nejméně oblíbeného pracovníka** – dotazník určený pro vedoucího pracovníka
- Příloha č. 3 Test čtyř typů jednání vedoucího na základě rozdělení manažerské mřížky** – dotazník určený pro vedoucího pracovníka
- Příloha č. 4 Test transakčního a transformačního vedení** – Dotazník určený pro vedoucího pracovníka (sebehodnocení v rámci metody 360° zpětná vazba)
- Příloha č. 5 Test transakčního a transformačního vedení** – Dotazník určený pro podřízeného pracovníka, pracovníka na stejné úrovni v hierarchii řízení a pro ředitele (hodnocení v rámci metody 360° zpětná vazba)
- Příloha č. 6 Zhodnocení stylu vedení** – Dotazník určený pro vedoucího pracovníka (sebehodnocení v rámci metody 360° zpětná vazba)
- Příloha č. 7 Zhodnocení stylu vedení** – Dotazník určený pro podřízeného pracovníka, pracovníka na stejné úrovni v hierarchii řízení a pro ředitele (hodnocení v rámci metody 360° zpětná vazba)
- Příloha č. 8 Výsledky z otázek určených pro podřízené zaměstnance**
- Příloha č. 9 Interview – HR oddělení**

Přílohy

Příloha č.1 Organizační struktura společnosti



Zdroj: [vlastní zpracování]

Příloha č. 2 Fiedlerův test nejméně oblíbeného pracovníka – dotazník určený pro vedoucího pracovníka

V následujícím dotazníku zvolte na škále 1 až 8, kde jednička značí nejvíce negativní a osmička nejvíce pozitivní adjektivum, vlastnosti svého nejméně oblíbeného pracovníka.

<i>příjemný</i>	8 7 6 5 4 3 2 1	<i>nepříjemný</i>
<i>přátelský</i>	8 7 6 5 4 3 2 1	<i>nepřátelský</i>
<i>odmítá</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>souhlasí</i>
<i>pomáhá</i>	8 7 6 5 4 3 2 1	<i>ztrpčuje</i>
<i>otrávený</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>nadšený</i>
<i>napjatý</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>klidný</i>
<i>vzdálený</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>blízký</i>
<i>chladný</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>vřelý</i>
<i>spolupracuje</i>	8 7 6 5 4 3 2 1	<i>nespolupracuje</i>
<i>mírumilovný</i>	8 7 6 5 4 3 2 1	<i>agresivní</i>
<i>nudný</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>zajímavý</i>
<i>konfliktní</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>bezkonfliktní</i>
<i>sebejistý</i>	8 7 6 5 4 3 2 1	<i>váhavý</i>
<i>výkonný</i>	8 7 6 5 4 3 2 1	<i>nevýkonný</i>
<i>zasmušilý</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>veselý</i>
<i>otevřený</i>	8 7 6 5 4 3 2 1	<i>ostrážitý</i>

Hodnocení:

<i>50 a méně</i>	<i>silná orientace na úkoly</i>
<i>51-60</i>	<i>orientace na úkoly</i>
<i>61-70</i>	<i>nevyhraněná orientace</i>
<i>71-80</i>	<i>orientace na vztahy</i>
<i>81 a více</i>	<i>silná orientace na vztahy</i>

Zdroj: [2; s. 11]

Na jakém oddělení pracujete?

- a) Retail
- b) Účetní oddělení
- c) Produktové oddělení
- d) B2B oddělení
- e) IT oddělení
- f) Eshopové oddělení

Zdroj: [vlastní zpracování]

Příloha č. 3 Test čtyř typů jednání vedoucího na základě rozdělení manažerské mřížky – dotazník určený pro vedoucího pracovníka

U každé otázky máte k dispozici celkem čtyři body. Jak je rozdělíte je na Vás – záleží na Vašich názorech a chování v roli lídra. Odpověď, která je pro Vás nejméně výstižná dostane 4 body, nejméně výstižná pak nula bodů. Vždy ale musí být součet bodů u každé otázky 4. Příklady rozdělení bodů mohou být následující:

0-1-3-0, 0-0-4-0, 0-2-2-0 atd.

1. Mým úkolem jako vedoucího je hlavně:

- a) ____ vyhnout se nepříjemnostem na pracovišti,
- b) ____ nekompromisně trvat na splnění úkolů,
- c) ____ motivovat pracovníky k lepším výkonům,
- d) ____ dbát o spokojenost pracovníků.

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

- a) ____ hledat vysvětlení,
- b) ____ udělat dusno a pohrozit postihem,
- c) ____ poradit se s pracovníky, jak úkol splnit,
- d) ____ povzbudit pracovníky.

3. Nejraději mám takového pracovníka, který:

- a) ____ nedělá zbytečné problémy,
- b) ____ plní svůj úkol a nemudruje,
- c) ____ dává k dispozici různé vlastní nápady,
- d) ____ udržuje na pracovišti pohodu a přátelskou atmosféru.

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

- a) ____ udělat tu práci sám,
- b) ____ udělat s ním krátký proces – postihnout na penězích, neb vyhodit,
- c) ____ nechat si vysvětlit důvody,
- d) ____ nabídnout mu zvláštní odměnu.

5. Na výkon pracovníků má nejvyšší vliv:

- a) ____ klid na pracovišti
- b) ____ přísnost vedoucího

- c) ____ možnost pracovníků podílet se na rozhodování
- d) ____ dobré osobní vztahy

6. Nejvíce mi vadí, když pracovníci:

- a) ____ mi komplikují život různými výmysly,
- b) ____ nestíhají práci,
- c) ____ u práce vymýšlejí,
- d) ____ vyvolávají konflikty.

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

- a) ____ zachování chladné hlavy,
- b) ____ důkladnému naplánování práce,
- c) ____ přípravě a motivaci pracovníků,
- d) ____ vytvoření příznivé atmosféry.

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

- a) ____ nedělat paniku a počkat, až se to naučí,
- b) ____ vyměnit ho,
- c) ____ osobně ho naučit to, co má umět,
- d) ____ pomoci mu s prací.

9. Ke zpoždění termínů dochází především kvůli:

- a) ____ objektivním příčinám, které lze těžko ovlivnit,
- b) ____ osobní nekázni pracovníků
- c) ____ špatné komunikaci mezi vedoucími,
- d) ____ velké náročnosti úkolů.

Zdroj: [2; s. 25- 26]

Na jakém oddělení pracujete?

- a) Retail
- b) Účetní oddělení
- c) Produktové oddělení
- d) B2B oddělení
- e) IT oddělení

f) Eshopové oddělení

Zdroj: [vlastní zpracování]

Hodnocení:

Nyní je potřeba sečíst počty bodů pro jednotlivé možnosti A, B, C a D. Nejvíc počet bodů značí styl vedení, jež Vás symbolizuje. Na druhém místě je pak záložní styl.

A = ochuzený leadership

B = autoritativní leadership

C = týmový leadership

D = leadership „venkovského klubu“

Zdroj: [2; s. 25- 26]

Příloha č. 4 Test transakčního a transformačního vedení – dotazník určený pro vedoucího pracovníka (sebehodnocení v rámci metody 360° zpětná vazba)

Tento test zjišťuje preference nástrojů, jež používáte k vedení lidí. Máte před sebou 42 otázek, které můžete popsat na škále 1-5, jednotlivé číslice škály znamenají:

1 - vůbec ne, 2 – zřídka, 3 – občas, 4 – dosti často, 5 – skoro vždy

1.	Jsem schopen/schopna nadchnout lidi kolem sebe úkoly.	5	4	3	2	1
2.	Lidé ve mně mají důvěru na 100%.	5	4	3	2	1
3.	Vzbuzuji v ostatních pocit jejich vlastní důležitosti pro plnění úkolů.	5	4	3	2	1
4.	Věnuji mimořádnou pozornost pracovníkům, kterých si ostatní nevšímají.	5	4	3	2	1
5.	Vedu lidi k otázkám, které by je samo nenapadlo si klást.	5	4	3	2	1
6.	Srozumitelně objasním, co je potřebné vykonat, aby byly výsledky řádně oceněny.	5	4	3	2	1
7.	Dávám striktně najevo, co pracovníci nesmějí dělat.	5	4	3	2	1
8.	Jsem pro ostatní vzorem a chtějí mě následovat..	5	4	3	2	1
9.	Pozitivně ovlivňuji postoje pracovníků k organizaci.	5	4	3	2	1
10.	Vzbuzuji v lidech pocit sebedůvěry.	5	4	3	2	1
11.	Zajímám se o to, čeho chtějí lidé dosáhnout, a v těchto skutečnostech jim pomáhám a vedu je.	5	4	3	2	1
12.	Snažím se v lidech vzbudit jiný způsob myšlení o daných problémech tak, jak by je to samotné nenapadlo.	5	4	3	2	1
13.	Lidé ví, co dostanou za mimořádné úsilí.	5	4	3	2	1
14.	Pokud se někdo chová v rozporu s pravidly, okamžitě zasáhnu a pracovník dostane postih.	5	4	3	2	1
15.	Lidé se v mé blízkosti cítí komfortně.	5	4	3	2	1
16.	Jsem okolím respektován/a.	5	4	3	2	1
17.	Pracovníkům dokážu ukázat jejich přednosti.	5	4	3	2	1
18.	Preferuji individuální přístup ke každému zaměstnanci.	5	4	3	2	1

19.	Jsem schopen/schopna lidem vysvětlit věci, kterým předtím nerozuměli.	5	4	3	2	1
20.	Ten, kdo mě podporuje, dostává to, co potřebuje.	5	4	3	2	1
21.	Mí pracovníci mají strach z nesplnění úkolu, jež jsem jim zadal/a.	5	4	3	2	1
22.	Lidé jsou hrdí, že se mnou mohou pracovat.	5	4	3	2	1
23.	Lidé věří, že si poradím s jakoukoliv překážkou.	5	4	3	2	1
24.	Dokáží překlenout nejistotu svých pracovníků.	5	4	3	2	1
25.	Na poradě mě zajímají názory všech pracovníků.	5	4	3	2	1
26.	Vytvářím na pracovišti tvůrčí atmosféru.	5	4	3	2	1
27.	Pokud někdo vykoná mimořádnou práci, jsem ochoten s ním/s ní diskutovat o odměně.	5	4	3	2	1
28.	Pod svým vedením nestrpím nekvalitní pracovníky.	5	4	3	2	1
29.	Podporuji pracovníky v jejich nápadech a myšlenkách.	5	4	3	2	1
30.	Mám jasnou vizi, kterou přenáším na ostatní.	5	4	3	2	1
31.	Dávám lidem důvěru v jejich vlastní schopnosti.	5	4	3	2	1
32.	Přistupuji k mladším, či k níže postaveným jedincům jako k sobě rovným.	5	4	3	2	1
33.	Zpochybňuji to, co ostatní berou za samozřejmé.	5	4	3	2	1
34.	Lidé musejí vědět, co chtějí. Lídr jim ukáže, jak toho docílit.	5	4	3	2	1
35.	Nepořádky na pracovišti nejsou akceptovány.	5	4	3	2	1
36.	Povzbuzuji optimistický pohled pracovníků na budoucnost.	5	4	3	2	1
37.	Jsem pro pracovníky symbolem úspěšnosti.	5	4	3	2	1
38.	Kvality jednotlivců jsou zdůrazňovány.	5	4	3	2	1
39.	Pokud má někdo problém, snažím se mu vždy pomoci.	5	4	3	2	1
40.	Ponoukám pracovníky, aby hledali rezervy ve své práci i v práci v kolektivu.	5	4	3	2	1
41.	Pracovníci, jež jsou velmi šikovní a přinášejí výsledky, hledám možnost pracovního postupu.	5	4	3	2	1
42.	Pokud někdo trpí nadměrným sebevědomím, rázně si ho srovnám.	5	4	3	2	1

Zdroj: [sestaveno volně dle 2; s. 27-28]

Kolik máte let?

- a) Do 25 let
- b) 26 - 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 – 60 let
- f) Více než 60 let

Jakého jste pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

Jak dlouho pracujete ve firmě WESTech CZ s.r.o.?

- a) Jsem ve zkušební době
- b) Méně než 1 rok
- c) 1 – 2 roky
- d) 2 – 3 roky
- e) 3 roky – 5 let

Na jakém oddělení pracujete?

- a) Retail
- b) Účetní oddělení
- c) Produktové oddělení
- d) B2B oddělení
- e) IT oddělení
- f) Eshopové oddělení

Zdroj: [vlastní zpracování]

Hodnocení:

Získané hodnoty za jednotlivé otázky vepište do tabulky níže. Hodnoty v jednotlivých řádcích sečtete a vynásobte daným koeficientem. Maximální hodnota koeficientu je 35, minimální 7 a průměrná pak 21.

- Nástroje, jež dosahují číselné hodnoty 7-18 jsou využívány poměrně málo.
- Nástroje dosahující výsledku 19-23 jsou využívány průměrně.
- Pokud je dosaženo hodnoty vyšší než 23, jsou tyto nástroje vedení využívány často.

Nástroj vedení	Otázka						Koeficient	Výsledek
Charisma	1.	8.	15.	22.	29.	36.	x 0,5	
	2.	9.	16.	23.	30.	37.		
Povzbuzení	3.	10.	17.	24.	31.	38.	x 1	
Osobní úcta	4.	11.	18.	25.	32.	39.	x 1	
Intelektuální stimulace	5.	12.	19.	26.	33.	40.	x 1	
Slíbená odměna	6.	13.	20.	27.	34.	41.	x 1	
Hrozící postih	7.	14.	21.	28.	35.	42.	x 1	

Zdroj: [2; s. 29]

Příloha č. 5 Test transakčního a transformačního vedení – dotazník určený pro podřízeného pracovníka, pracovníka na stejné úrovni v hierarchii řízení a pro ředitele (hodnocení v rámci metody 360° zpětná vazba)

Tento test zjišťuje preference nástrojů, jež používáte k vedení lidí. Máte před sebou 42 otázek, které můžete popsat na škále 1-5, jednotlivé číslice škály znamenají:

1 - vůbec ne, 2 – zřídka, 3 – občas, 4 – dosti často, 5 – skoro vždy

1.	Lídr je schopen/schopna nadchnout lidi kolem sebe úkoly.	5	4	3	2	1
2.	Lidé v něj mají důvěru na 100%.	5	4	3	2	1
3.	Vzbuzuje v ostatních pocit jejich vlastní důležitosti pro plnění úkolů.	5	4	3	2	1
4.	Věnuje mimořádnou pozornost pracovníkům, kterých si ostatní nevšímají.	5	4	3	2	1
5.	Vede lidi k otázkám, které by je samo nenapadlo si klást.	5	4	3	2	1
6.	Srozumitelně objasní, co je potřebné vykonat, aby byly výsledky řádně oceněny.	5	4	3	2	1
7.	Dává striktně najevo, co pracovníci nesmějí dělat.	5	4	3	2	1
8.	Je pro ostatní vzorem, jež chtějí následovat..	5	4	3	2	1
9.	Pozitivně ovlivňuje postoje pracovníků k organizaci.	5	4	3	2	1
10.	Vzbuzuje v lidech pocit sebedůvěry.	5	4	3	2	1
11.	Zajímá se o to, čeho chtějí lidé dosáhnout, a v těchto skutečnostech jim pomáhá a vede je.	5	4	3	2	1
12.	Snaží se v lidech vzbudit jiný způsob myšlení o daných problémech tak, jak by je to samotné nenapadlo.	5	4	3	2	1
13.	Lidé ví, co dostanou za mimořádné úsilí.	5	4	3	2	1
14.	Pokud se někdo chová v rozporu s pravidly, okamžitě lídr zasáhne a pracovník dostane postih.	5	4	3	2	1
15.	Lidé se v jeho/její blízkosti cítí komfortně.	5	4	3	2	1
16.	Lídr je okolím respektován/a.	5	4	3	2	1
17.	Pracovníkům dokáže ukázat jejich přednosti.	5	4	3	2	1
18.	Preferuje individuální přístup ke každému zaměstnanci.	5	4	3	2	1

19.	Je schopen/schopna lidem vysvětlit věci, kterým předtím nerozuměli.	5	4	3	2	1
20.	Ten, kdo lídra podporuje, dostává to, co potřebuje.	5	4	3	2	1
21.	Jeho/její pracovníci mají strach z nesplnění úkolu, jež jim byl zadán.	5	4	3	2	1
22.	Lidé jsou hrdí, že se tímto lídrem mohou pracovat.	5	4	3	2	1
23.	Lidé věří, že si lídr poradí s jakoukoliv překážkou.	5	4	3	2	1
24.	Dokáže překlenout nejistotu svých pracovníků.	5	4	3	2	1
25.	Na poradě ho/jí zajímají názory všech pracovníků.	5	4	3	2	1
26.	Vytváří na pracovišti tvůrčí atmosféru.	5	4	3	2	1
27.	Pokud někdo vykoná mimořádnou práci, je ochoten s ním/s ní diskutovat o odměně.	5	4	3	2	1
28.	Pod svým vedením nestrpí nekvalitní pracovníky.	5	4	3	2	1
29.	Podporuje pracovníky v jejich nápadech a myšlenkách.	5	4	3	2	1
30.	Má jasnou vizi, kterou přenáší na ostatní.	5	4	3	2	1
31.	Dává lidem důvěru v jejich vlastní schopnosti.	5	4	3	2	1
32.	Přistupuje k mladším, či k níže postaveným jedincům jako k sobě rovným.	5	4	3	2	1
33.	Zpochybňuje to, co ostatní berou za samozřejmé.	5	4	3	2	1
34.	Lidé musejí vědět, co chtějí. Lídr jim ukáže, jak toho docílit.	5	4	3	2	1
35.	Nepořádky na pracovišti nejsou akceptovány.	5	4	3	2	1
36.	Povzbuzuje optimistický pohled pracovníků na budoucnost.	5	4	3	2	1
37.	Je pro pracovníky symbolem úspěšnosti.	5	4	3	2	1
38.	Kvality jednotlivců jsou zdůrazňovány.	5	4	3	2	1
39.	Pokud má někdo problém, snaží se mu vždy pomoci.	5	4	3	2	1
40.	Ponouká pracovníky, aby hledali rezervy ve své práci i v práci v kolektivu.	5	4	3	2	1
41.	Pracovníci, jež jsou velmi šikovní a přinášejí výsledky, mají možnost pracovního postupu.	5	4	3	2	1
42.	Pokud někdo trpí nadměrným sebevědomím, je rázně srovnán.	5	4	3	2	1

Zdroj: [sestaveno volně dle 2; s. 27-28]

Kolik máte let?

- a) Do 25 let
- b) 26 - 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 – 60 let
- f) Více než 60 let

Jakého jste pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

Jak dlouho pracujete ve firmě WESTech CZ s.r.o.?

- a) Jsem ve zkušební době
- b) Méně než 1 rok
- c) 1 – 2 roky
- d) 2 – 3 roky
- e) 3 roky – 5 let

Na jakém oddělení pracujete?

- a) Retail
- b) Účetní oddělení
- c) Produktové oddělení
- d) B2B oddělení
- e) IT oddělení
- f) Eshopové oddělení

Ve vztahu k lídrovi jste:

- a) Jsem nadřízený
- b) Jsem podřízený
- c) Jsem kolega

Zdroj: [vlastní zpracování]

Hodnocení:

Získané hodnoty za jednotlivé otázky vepište do tabulky níže. Hodnoty v jednotlivých řádcích sečtete a vynásobte daným koeficientem. Maximální hodnota koeficientu je 35, minimální 7 a průměrná pak 21.

- Nástroje, jež dosahují číselné hodnoty 7-18 jsou využívány poměrně málo.
- Nástroje dosahující výsledku 19-23 jsou využívány průměrně.
- Pokud je dosaženo hodnoty vyšší než 23, jsou tyto nástroje vedení využívány často.

Nástroj vedení	Otázka						Koeficient	Výsledek
Charisma	1.	8.	15.	22.	29.	36.	x 0,5	
	2.	9.	16.	23.	30.	37.		
Povzbuzení	3.	10.	17.	24.	31.	38.	x 1	
Osobní úcta	4.	11.	18.	25.	32.	39.	x 1	
Intelektuální stimulace	5.	12.	19.	26.	33.	40.	x 1	
Slíbená odměna	6.	13.	20.	27.	34.	41.	x 1	
Hrozící postih	7.	14.	21.	28.	35.	42.	x 1	

Zdroj: [2; s. 29]

**Příloha č. 6 Zhodnocení stylu vedení - dotazník určený pro vedoucího pracovníka
(sebehodnocení v rámci metody 360° zpětná vazba)**

Tento dotazník je zaměřený na způsob vedení v organizaci. Vedle každé otázky se nachází sada číslic 1-5, jež vyjadřují následující skutečnosti:

5 – téměř vždy pravda, 4 - často pravda, 3 – občas pravda, 2 – zřídka pravda, 1 – téměř nikdy pravda

Neexistuje žádná správná, ani nesprávná odpověď. Buďte prosím upřímní a odpovídejte pravdivě tak, aby odpověď vyjádřila co nejpřesněji Váš názor na dané tvrzení.

1.	Vždy si nechávám konečnou rozhodovací pravomoc v rámci svého oddělení, či týmu.	5	4	3	2	1
2.	Vždy se snažím zapojit jednoho, či více zaměstnanců do rozhodování o tom, co dělat a jak to dělat. Konečné rozhodnutí však zůstává na mě.	5	4	3	2	1
3.	Se svými zaměstnanci vždy hlasuji, pokud je potřebné přijmout nějaké zásadní rozhodnutí.	5	4	3	2	1
4.	Neberu v potaz návrhy svých zaměstnanců, neboť na ně nemám čas.	5	4	3	2	1
5.	Ptám se svých zaměstnanců na nápady a informace o připravovaných plánech, či projektech.	5	4	3	2	1
6.	Pokud je potřebné učinit nějaké zásadní rozhodnutí, musím mít souhlas každého jednotlivce, nebo aspoň většiny.	5	4	3	2	1
7.	Říkám svým zaměstnancům co mají dělat a jak to mají dělat.	5	4	3	2	1
8.	Když nastane problém a je potřebné stanovit strategii co bude dál, aby se projekt, nebo proces řídil podle stanoveného plánu, zavolám schůzku a vyslechnu si rady svých zaměstnanců.	5	4	3	2	1
9.	Informace svým zaměstnancům zasílám emailem, případně různými oznámeními. Velmi zřídka navrhnu osobní setkání. Od svých zaměstnanců očekávám, že se budou držet poskytnutých informací.	5	4	3	2	1
10.	Pokud se někdo dopustí chyby, řeknu dotyčné osobě, aby se to už neopakovalo a aby o dané skutečnosti udělala záznam.	5	4	3	2	1

11.	Chtěl/a bych vytvořit prostředí, ve kterém zaměstnanci převezmou daný projekt. Umožním jim, aby se podíleli na rozhodovacím procesu.	5	4	3	2	1
12.	Dovolím svým zaměstnancům, aby určili, co je třeba udělat a jak to udělat.	5	4	3	2	1
13.	Noví zaměstnanci nemají právo přijímat žádná další rozhodnutí, pokud je nejdříve neschválím já.	5	4	3	2	1
14.	Ptám se svých zaměstnanců na jejich vizi o tom, kde vidí směr jejich práce a případně používám jejich vizi tam, kde je to vhodné.	5	4	3	2	1
15.	Mí pracovníci vědí o své práci víc než já, tím pádem jim dovolím, aby učinili rozhodnutí s ohledem na danou práci.	5	4	3	2	1
16.	Pokud dojde k problému, řeknu svým zaměstnancům, že daný postup není správný a vytvořím nový.	5	4	3	2	1
17.	Dovolím svým zaměstnancům stanovit si priority, ale za pomoci mého vedení.	5	4	3	2	1
18.	Deleguji úkoly, abych mohl/a implementovat nový postup, či proces.	5	4	3	2	1
19.	Pečlivě sleduji své zaměstnance, abych se ujistil/a, že funguje vše jak má.	5	4	3	2	1
20.	Jestliže existují rozdíly v očekávání ohledně rolí, pracuji s nimi, aby se tyto rozdíly vyřešily.	5	4	3	2	1
21.	Každý člověk je zodpovědný za definování své práce.	5	4	3	2	1
22.	Mám rád/a moc, kterou mi moje pozice přináší.	5	4	3	2	1
23.	Rád/a používám svou moc z pozice nadřízeného/nadřízené, abych pomohl/a zaměstnancům růst a rozvíjet se.	5	4	3	2	1
24.	Rád/a sdílím svůj leadership se svými podřízenými.	5	4	3	2	1
25.	Zaměstnanci musí být usměřováni, nebo se s nimi musí jednat pod hrozbou trestu, aby jejich práce vedla k dosahování organizačních výsledků.	5	4	3	2	1
26.	Zaměstnanci budou uplatňovat svůj vlastní směr, pokud jsou vázáni k cílům.	5	4	3	2	1
27.	Zaměstnanci mají právo stanovit si své vlastní organizační cíle.	5	4	3	2	1

28.	Zaměstnanci hledají především bezpečnost.	5	4	3	2	1
29.	Zaměstnanci vědí, jak použít kreativitu a vynalézavost na vyřešení organizačních problémů.	5	4	3	2	1
30.	Zaměstnanci dokáží vést sami sebe právě tak dobře, jako jich dokážu vést já sám/sama.	5	4	3	2	1

Zdroj: [sestaveno volně dle 29]

Kolik máte let?

- a) Do 25 let
- b) 26 - 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 – 60 let
- f) Více než 60 let

Jakého jste pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

Jak dlouho pracujete ve firmě WESTech CZ s.r.o.?

- a) Jsem ve zkušební době
- b) Méně než 1 rok
- c) 1 – 2 roky
- d) 2 – 3 roky
- e) 3 roky – 5 let

Na jakém oddělení pracujete?

- a) Retail
- b) Účetní oddělení
- c) Produktové oddělení
- d) B2B oddělení
- e) IT oddělení
- f) Eshopové oddělení

Zdroj: [vlastní zpracování]

Hodnocení:

Otázka č.	Skóre	Otázka č.	Skóre	Otázka č.	Skóre
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
16		17		18	
19		20		21	
22		23		24	
25		26		27	
28		29		30	
Celkem		Celkem		Celkem	
Styl	Autokratický		Demokratický		Laissez-faire

Zdroj: [sestaveno dle 29]

Příloha č. 7 Zhodnocení stylu vedení – dotazník určený pro podřízeného pracovníka, pracovníka na stejné úrovni v hierarchii řízení a pro ředitele (hodnocení v rámci metody 360° zpětná vazba)

Tento dotazník je zaměřený na způsob vedení v organizaci. Vedle každé otázky se nachází sada číslic 1-5, jež vyjadřují následující skutečnosti:

5 – téměř vždy pravda, 4 - často pravda, 3 – občas pravda, 2 – zřídka pravda, 1 – téměř nikdy pravda

Neexistuje žádná správná, ani nesprávná odpověď. Buďte prosím upřímní a odpovídejte pravdivě tak, aby odpověď vyjádřila co nejpřesněji Váš názor na dané tvrzení.

1.	Lídr si nechává vždy konečnou rozhodovací pravomoc v rámci svého oddělení, či týmu.	5	4	3	2	1
2.	Lídr se vždy snaží zapojit jednoho, či více zaměstnanců do rozhodování o tom, co dělat a jak to dělat. Konečné rozhodnutí však zůstává na něm.	5	4	3	2	1
3.	Lídr se svými zaměstnanci vždy hlasuje, pokud je potřebné přijmout nějaké zásadní rozhodnutí.	5	4	3	2	1
4.	Nebere v potaz návrhy svých zaměstnanců, neboť na ně nemá čas.	5	4	3	2	1
5.	Ptá se svých zaměstnanců na nápady a informace o připravovaných plánech, či projektech.	5	4	3	2	1
6.	Pokud je potřebné učinit nějaké zásadní rozhodnutí, musí mít souhlas každého jednotlivce, nebo aspoň většiny.	5	4	3	2	1
7.	Říká svým zaměstnancům co mají dělat a jak to mají dělat.	5	4	3	2	1
8.	Když nastane problém a je potřebné stanovit strategii co bude dál, aby se projekt, nebo proces řídil podle stanoveného plánu, zavolá schůzku a vyslechne si rady svých zaměstnanců.	5	4	3	2	1
9.	Informace svým zaměstnancům zasílá emailem, případně různými oznámeními. Velmi zřídka navrhne osobní setkání. Od svých zaměstnanců očekává, že se budou držet poskytnutých informací.	5	4	3	2	1

10.	Pokud se někdo dopustí chyby, řekne dotyčné osobě, aby se to už neopakovalo a aby o dané skutečnosti udělala záznam.	5	4	3	2	1
11.	Chtěl/a by vytvořit prostředí, ve kterém zaměstnanci převezmou daný projekt. Umožní jim, aby se podíleli na rozhodovacím procesu.	5	4	3	2	1
12.	Dovolí svým zaměstnancům, aby určili, co je třeba udělat a jak to udělat.	5	4	3	2	1
13.	Noví zaměstnanci nemají právo přijímat žádná další rozhodnutí, pokud je nejdříve neschválí vedoucí.	5	4	3	2	1
14.	Ptá se svých zaměstnanců na jejich vizi o tom, kde vidí směr jejich práce a případně používá jejich vizi tam, kde je to vhodné.	5	4	3	2	1
15.	Jeho/její pracovníci vědí o své práci víc než vedoucí, tím pádem jim dovolí, aby učinili rozhodnutí s ohledem na danou práci.	5	4	3	2	1
16.	Pokud dojde k problému, řekne svým zaměstnancům, že daný postup není správný a vytvoří nový.	5	4	3	2	1
17.	Dovolí svým zaměstnancům stanovit si priority, ale za pomoci vedení nadřízeného.	5	4	3	2	1
18.	Deleguje úkoly, aby mohl/a implementovat nový postup, či proces.	5	4	3	2	1
19.	Pečlivě sleduje své zaměstnance, aby se ujistil/a, že funguje vše jak má.	5	4	3	2	1
20.	Jestliže existují rozdíly v očekávání ohledně rolí, pracuje s nimi, aby se tyto rozdíly vyřešily.	5	4	3	2	1
21.	Každý člověk je zodpovědný za definování své práce.	5	4	3	2	1
22.	Má rád/a moc, kterou mu/jí jeho pozice přináší.	5	4	3	2	1
23.	Rád/a používá svou moc z pozice nadřízeného/nadřízené, aby pomohl/a zaměstnancům růst a rozvíjet se.	5	4	3	2	1
24.	Rád/a sdílí svůj leadership se svými podřízenými.	5	4	3	2	1
25.	Zaměstnanci musí být usměrňováni, nebo se s nimi musí jednat pod hrozbou trestu, aby jejich práce vedla k dosahování organizačních výsledků.	5	4	3	2	1
26.	Zaměstnanci budou uplatňovat svůj vlastní směr, pokud jsou vázáni k cílům.	5	4	3	2	1

27.	Zaměstnanci mají právo stanovit si své vlastní organizační cíle.	5	4	3	2	1
28.	Zaměstnanci hledají především bezpečnost.	5	4	3	2	1
29.	Zaměstnanci vědí, jak použít kreativitu a vynalézavost na vyřešení organizačních problémů.	5	4	3	2	1
30.	Zaměstnanci dokáží vést sami sebe právě tak dobře, jako jich dokážu vést já sám/sama.	5	4	3	2	1

Zdroj: [sestaveno volně dle 29]

Kolik máte let?

- a) Do 25 let
- b) 26 - 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 – 60 let
- f) Více než 60 let

Jakého jste pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

Jak dlouho pracujete ve firmě WESTech CZ s.r.o.?

- a) Jsem ve zkušební době
- b) Méně než 1 rok
- c) 1 – 2 roky
- d) 2 – 3 roky
- e) 3 roky – 5 let

Na jakém oddělení pracujete?

- a) Retail
- b) Účetní oddělení
- c) Produktové oddělení
- d) B2B oddělení
- e) IT oddělení

f) Eshopové oddělení

Ve vztahu k lídrovi jste:

- a) Jsem nadřízený
- b) Jsem podřízený
- c) Jsem kolega

Zdroj: [vlastní zpracování]

V případě, že jste podřízení, prosím o zakroužkování ANO-NE na následující sérii otázek:

- S lídrem se plně ztotožňuji ANO – NE
- S prací lídra jsem plně spokojen/a ANO - NE
- Myslím si, že mám potřebné odborné znalosti a vědomosti na své pozici ANO – NE
- Vím, co od své práce očekávám ANO – NE
- Zním své potřeby a vím, jaké jsou mé hodnoty ANO-NE
- Lídrovi plně věřím ANO – NE
- Mezi mnou a lídrem existuje vzájemná oboustranná spolupráce a důvěra ANO - NE

Zdroj: [vlastní zpracování]

Hodnocení:

Otázka č.	Skóre	Otázka č.	Skóre	Otázka č.	Skóre
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
16		17		18	
19		20		21	
22		23		24	
25		26		27	
28		29		30	
Celkem		Celkem		Celkem	
Styl	Autokratický		Demokratický		Laissez-faire

Zdroj: [sestaveno dle 29]

Příloha č. 8 Výsledky z otázek určených pro podřízené zaměstnance

Retail oddělení (5 podřízených)

Tvrzení	ANO	NE
S lídrem se plně ztotožňuji	0	5
S prací lídra jsem spokojen	0	5
Myslím si, že mám potřebné odborné znalosti a vědomosti na své pozici	4	1
Vím, co od své práce očekávám	2	3
Znám své potřeby a vím, jaké jsou mé hodnoty	4	1
Lídru plně věřím	0	5
Mezi mnou a lídrem existuje vzájemná oboustranná důvěra	1	4

Účetní oddělení (4 podřízení)

Tvrzení	ANO	NE
S lídrem se plně ztotožňuji	3	1
S prací lídra jsem spokojen	4	0
Myslím si, že mám potřebné odborné znalosti a vědomosti na své pozici	3	1
Vím, co od své práce očekávám	3	1
Znám své potřeby a vím, jaké jsou mé hodnoty	2	2
Lídru plně věřím	4	0
Mezi mnou a lídrem existuje vzájemná oboustranná důvěra	4	0

Produktové oddělení (2 podřízení)

Tvrzení	ANO	NE
S lídrem se plně ztotožňuji	0	2
S prací lídra jsem spokojen	1	1
Myslím si, že mám potřebné odborné znalosti a vědomosti na své pozici	1	1
Vím, co od své práce očekávám	1	1
Znám své potřeby a vím, jaké jsou mé hodnoty	1	1
Lídru plně věřím	0	2
Mezi mnou a lídrem existuje vzájemná oboustranná důvěra	0	2

B2B oddělení (3 podřízení)

Tvrzení	ANO	NE
S lídrem se plně ztotožňuji	2	1
S prací lídra jsem spokojen	3	0
Myslím si, že mám potřebné odborné znalosti a vědomosti na své pozici	3	0
Vím, co od své práce očekávám	3	0
Znám své potřeby a vím, jaké jsou mé hodnoty	3	0
Lídrovi plně věřím	3	0
Mezi mnou a lídrem existuje vzájemná oboustranná důvěra	3	0

IT oddělení (2 podřízení)

Tvrzení	ANO	NE
S lídrem se plně ztotožňuji	0	2
S prací lídra jsem spokojen	0	2
Myslím si, že mám potřebné odborné znalosti a vědomosti na své pozici	2	0
Vím, co od své práce očekávám	2	0
Znám své potřeby a vím, jaké jsou mé hodnoty	2	0
Lídrovi plně věřím	0	2
Mezi mnou a lídrem existuje vzájemná oboustranná důvěra	0	2

Eshopové oddělení (3 podřízení)

Tvrzení	ANO	NE
S lídrem se plně ztotožňuji	2	1
S prací lídra jsem spokojen	2	1
Myslím si, že mám potřebné odborné znalosti a vědomosti na své pozici	3	0
Vím, co od své práce očekávám	2	1
Znám své potřeby a vím, jaké jsou mé hodnoty	2	1
Lídrovi plně věřím	3	0
Mezi mnou a lídrem existuje vzájemná oboustranná důvěra	2	1

Zdroj: [vlastní zpracování]

Příloha č. 9 Interview – HR oddělení

Interview bylo realizováno s vedoucí HR oddělení, jelikož tato dáma má největší povědomí o personálních vztazích ve firmě. Interview se skládalo z třinácti otázek, které jsou sepsány níže.

1. Myslíte si, že jsou zaměstnanci v této organizaci spokojeni se stylem vedení svých nadřízených pracovníků?
2. V jakém oddělení vznikají nejvíc nepříjemnosti mezi vedením a podřízenými pracovníky?
3. Pokud dojde k problému mezi podřízeným a nadřízeným pracovníkem, obracejí se zaměstnanci na Vás, či na Vaše oddělení, s cílem problém vyřešit?
4. Pokud ano, jak tyto problémy řešíte?
5. V jakém oddělení se setkáváte s největší fluktuací?
6. Čím myslíte, že je tato fluktuace způsobena?
7. Pokud jsou zaměstnanci naopak spokojeni se svým nadřízeným, případně kolegou, sdělují Vám i tyto informace? Nebo řešíte pouze negativní situace?
8. Výzkum ukázal zcela rozdílné styly vedení lidí v organizaci napříč jednotlivými odděleními. Vnímáte i vy rozdíly? Máte nějaké „one to one“ rozhovory s jednotlivými lídry?
9. Existuje nějaké oddělení, které se podle Vás nachází ve stavu, který je neuspokojivý?
10. Myslíte si, že je důležitější, aby se lídr orientoval na vztahy s lidmi, nebo na konkrétní úkoly?
11. Přikláníte se spíše k autoritativnímu, demokratickému, nebo benevolentnímu stylu vedení v organizaci?
12. Myslíte si, že by měl lídr motivovat své zaměstnance tím, jaký je, nebo by měl využívat spíše prostředky typu odměna, postih?
13. Myslíte si, že v této organizaci kope každý sám za sebe, nebo je zde typická spíše týmová spolupráce?
14. Myslíte si, že zaměstnanci mají ve Vašem (HR) oddělení důvěru?
15. Jaké metody používáte, pokud vznikne problém mezi zaměstnancem a nadřízeným?

Zdroj: [vlastní zpracování]