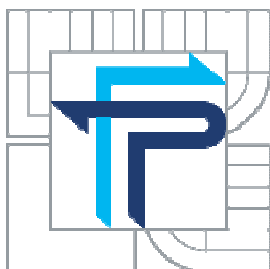




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ORGANIZACI: VŮDCOVSTVÍ

HUMAN RESOURCES ACTIVITIES IN COMPANY: LEADERSHIP

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PETR ZELINKA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petr Zelinka

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Personální činnosti v organizaci: Vůdcovství

v anglickém jazyce:

Human Resources Activities in Company: Leadership

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam užitých zdrojů

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ADAIR, J. E. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. 174 s. ISBN 86-86851-00-1.

BEDRNOVÁ, E. A NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FRANKOVÁ, E. Kreativita a inovace v organizaci. Praha : Grada, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.

OWEN, J. Jak se stát úspěšným lídrem. Praha : Grada Publishing, 2006. 226 s. ISBN 80-247-1726-3.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/12.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, PhD.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 23.3.2012

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je seznámit čtenáře s konceptem vůdcovství, na základě těchto teoretických poznatků zanalyzovat stav vedení v podniku VHZ-DIS, spol. s.r.o. a podat návrhy na efektivní leadership za účelem zvýšit výkonnost podniku. Tato analýza je východiskem pro návrh řešení na zlepšení situace v podniku se záměrem zvýšit výkonnost, angažovanost a kreativitu členů organizace.

Abstract

The goal of my diploma thesis is to introduce leadership concept, to analyze the status of management in company VHZ-DIS, spol. s.r.o., based on theoretical knowledge, and to submit proposals for effective leadership to enhance productivity of the company. This analysis is a starting point for solution proposal how to improve the situation in the company and how to improve effectiveness, engagement and creativity of individual members of the organization.

Klíčová slova

Efektivita, kompetence, management, manažer, schopnosti, vlastnosti, společnost, transakční vůdcovství, transformační vůdcovství, vůdce, vůdcovství.

Key words

Efficiency, competence, management, manager, abilities, quality, company, transformational leadership, transactional leadership, leader, leadership.

Bibliografická citace diplomové práce:

ZELINKA, P. *Personální činnosti v organizaci: Vůdcovství*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 74 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 23. května 2012

.....

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce PhDr. Emilii Frankové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky a postřehy.

Dále děkuji řediteli společnosti VHZ-DIS, spol. s.r.o. Ing. Liboru Šebestovi, že mi umožnil realizovat výzkum v této společnosti, a rovněž zaměstnancům firmy za jejich ochotu a čas věnovaný vyplnění dotazníků.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Teoretická část práce.....	11
2.1	Teorie obecného vůdcovství.....	11
2.1.1	Vymezení pojmů vůdce a vůdcovství.....	11
2.1.1.1	Původ slov leader a leadership.....	12
2.1.1.2	Platónova úvaha vůdcovství.....	12
2.1.2	Funkce vůdcovství.....	13
2.1.3	Rozlišování vůdců.....	14
2.1.4	Druhy vůdcovství.....	16
2.1.4.1	Transakční a transformační vůdcovství.....	16
2.1.4.2	Charismatické vůdcovství.....	16
2.1.4.3	Ideologické vůdcovství.....	17
2.1.4.4	Pragmatické vůdcovství.....	18
2.1.4.5	Heroické vůdcovství.....	18
2.1.4.6	Revolucionářské vůdcovství.....	19
2.1.5	Významní vůdcové v dějinách.....	20
2.1.5.1	Abraham Lincoln.....	20
2.1.5.2	Adolf Hitler.....	21
2.1.5.3	Vladimír Vladimírovič Putin.....	22
2.2	Teorie vůdcovství a managementu.....	24
2.2.1	Management.....	24
2.2.2	Leadership.....	25
2.2.2.1	Styl řízení a působení na zaměstnance.....	25
2.2.2.2	Pozice manažera a leadera v pracovním prostředí.....	29
2.2.2.3	Charakteristické znaky leadershipu.....	30
2.2.3	Charakteristika manažera.....	31
2.2.3.1	Schopnosti.....	31
2.2.3.2	Znalosti a dovednosti.....	32
2.2.3.3	Vlastnosti osobnosti.....	33
2.2.4	Manažerské kompetence.....	35
2.2.4.1	Druhy kompetencí.....	35
2.2.4.2	Funkční procesní přístup.....	36

2.2.4.3	Rozvoj schopností	36
2.2.4.4	Budoucí trendy manažerských kompetencí.....	37
3	Praktická část práce	39
3.1	Popis analyzované společnosti.....	39
3.1.1	Představení společnosti.....	39
3.1.1.1	Historie podniku	40
3.1.1.2	Portfolio výrobků a služeb.....	41
3.1.1.3	Organizační uspořádání podniku	42
3.1.1.4	Personální politika	43
3.1.2	Stakeholders	43
3.1.2.1	Odběratelé a dodavatelé	43
3.1.2.2	Konkurence a pozice na trhu	44
3.1.3	Ekonomika podniku	45
3.1.3.1	Horizontální analýza.....	45
3.1.3.2	Vertikální analýza	46
3.2	Výzkum	48
3.2.1	Cíl výzkumu.....	48
3.2.2	Metodika	48
3.2.3	Popis vzorku	48
3.2.4	Popis dotazníků.....	50
3.2.4.1	Dotazník „Transformační/transakční vedoucí“	51
3.2.4.2	Dotazník „Nástroje vedoucího“	51
3.2.4.3	Dotazník „Management“	52
3.2.5	Výsledky výzkumu	52
3.3	Interpretace dat a diskuse	60
3.4	Návrh na zlepšení situace.....	64
3.4.1	Aplikace nových nástrojů	64
3.4.2	Školení a tréninky	65
3.4.3	Samostudium	67
3.4.4	Ekonomické zhodnocení.....	68
4	Závěr	69
5	Seznam použitých zdrojů.....	71
6	Seznam příloh	74

1 Úvod

Významným fenoménem, který zapříčinil vývoj lidstva a průběžně se prosazuje ve fungování různých společností a organizací, je fenomén moci. Je zřejmě starý jako lidstvo samo a sám o sobě má mnoho podob. Poznání některých obecných zákonitostí uplatňování moci považuji za důležité zejména z pohledu možností zorientovat se v této podstatě dané věci. Je důležité zdůraznit, že se jedná o fenomén, který je v lidské společnosti prakticky všudypřítomný.

Představitelem fenoménu moci se nazývá vůdce. Ale kdo je to vlastně vůdce? Vůdce je ten, kdo nese pochodeň v naprosté tmě a ostatní jej následují, někdy slepě, někdy zase s kritickými připomínkami. Čili vůdce sám o sobě je ten, v jehož šlépějích kráčí ostatní.

V dnešní rychle měnící se době čelíme četným náročným úkolům, ať už pracovním nebo osobním, nemluvě o tom, že čelíme mnoha sociálním a světovým problémům, o nichž nás denně informují sdělovací prostředky. V situaci, kdy máme obavy z budoucnosti, se naše postoje vyostřují a jsou stále agresivnější a cyničtější, hledáme někoho, ke komu se obrátit. Potřebujeme vůdce, i když však jen málokdo z nás má zvláštní důvěru v tradiční vůdce – z vládní, církevní či podnikatelské oblasti. Je to snad tím, že máme dobrých vůdců nedostatek?

Produktivní vůdce a manažery dnes většina organizací potřebuje ještě naléhavěji než produktivní zaměstnance. Práce vůdce je především práce s lidmi. Pro všechny vůdcovské role i funkce je společné, že jejich úspěšný výkon vyžaduje znalost základních principů, metod, pravidel a nástrojů řízení a vedení lidí. Dosud přetrvává velmi rozšířený mýtus, že schopnost být vůdcem inspirujícím a strhávajícím lidi k akcím, je spíše něčím vrozeným. Tato práce čtenáři ukáže, že těmito schopnostem je možné se naučit.

Předmětem mé diplomové práce je popsat hlavní principy, na kterých úspěšné řízení lidí v organizaci spočívá. Tímto hlavním principem je v této diplomové práci myšlen lidský faktor, konkrétně osobnost vůdce. Práce tedy popisuje vlastnosti, schopnosti a jiné prvky, kterými by měl úspěšný vůdce disponovat. Dále se zabývá druhy nástrojů, které jsou těmito vůdci uplatňovány k řízení lidí.

Cílem mé diplomové práce je tedy seznámit čtenáře s problematikou obecného vůdcovství a managementu, a dále prostřednictvím těchto teoretických poznatků popsat a zanalyzovat styl vedení ve firmě VHZ-DIS, spol. s.r.o. Tato analýza bude východiskem pro návrh řešení na zlepšení situace v podniku se záměrem zvýšit výkonnost, angažovanost a kreativitu členů organizace.

Diplomová práce obsahuje dvě hlavní kapitoly – teoretickou část a praktickou část práce. V teoretické části si nejdříve vymezíme pojmy vůdce a vůdcovství a jejich hlavní funkce. Teoretická část se dále dělí na podkapitoly Obecné vůdcovství a na Vůdcovství a management.

V kapitole Obecné vůdcovství si popíšeme funkce a rozlišování vůdců, dále druhy vůdcovství a poté zabředneme přímo do historie ke slavným vůdcům, jako byl Abraham Lincoln, Adolf Hitler nebo současný Vladimír Vladimírovič Putin.

Kapitola Vůdcovství a management se již přímo zaměřuje na pracovní oblast, kde se pokusím definovat pojmy leadership, management a jejich vzájemný vztah. Dále se zde věnuji stylům řízení, charakteristikám řídicích osobností a manažerským kompetencím.

Praktická část diplomové práce se dělí na tyto hlavní části – Popis analyzované společnosti, Výzkum, Interpretace dat a diskuse, Návrh na zlepšení situace.

V kapitole Popis analyzované společnosti si představíme podnik VHZ-DIS, spol. s.r.o., dále je zde uveden jeho předmět podnikání, historie, současný stav a stručná ekonomická analýza podniku. V kapitole Výzkum již popisují metodologii použitou při výzkumu a kapitola Interpretace dat a diskuse se již zabývá výsledky tohoto výzkumu. Poslední kapitola podává možné návrhy na řešení problémů či nedostatků zjištěné při výzkumu.

2 Teoretická část práce

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na vedení a řízení lidí, vztahy mezi vedoucími pracovníky a podřízenými. V kapitole 2.1 Teorie obecného vůdcovství se zabývám vymezením pojmů vůdce a vůdcovství, dále funkcí vůdců a rozlišením vůdcovských stylů. Kapitola 2.2 aplikuje vůdcovství přímo do pracovního prostředí, kde popisují leadership a management, charakterizují manažera a dále se zde zabývám manažerskými kompetencemi.

2.1 Teorie obecného vůdcovství

2.1.1 Vymezení pojmů vůdce a vůdcovství

Pro vymezení pojmu vůdce neexistuje dodnes v sociálních vědách shoda v definici, existuje obrovské množství možných definic vůdcovství a vůdců. Jelikož je složité jednoznačně definovat pojem vůdcovství, zmíním pouze jednu „slovníkovou“ definici, kterou nabízí Bass (1990, s. 19):

„Vůdcovství je vzájemným vztahem mezi dvěma či více členy skupiny, který zpravidla zahrnuje strukturování a restrukturování určité situace a také vnímání a očekávání členů. Vůdce jsou hybnou silou změn, jsou to jedinci, jejichž jednání má na ostatní podstatně větší vliv než je vliv jednání ostatních lidí na vůdce. Vůdcovství se projevuje, když jeden člen skupiny modifikuje motivaci nebo pravomoci ostatních ve skupině.“

Čili z této definice je patrné, že v určitém systému, který má daný řád, na sebe působí vzájemně prvky, kdy jeden prvek je nadřazený ostatním prvkům a samovolně díky vlivu vedoucího prvku v systému, ovlivněné prvky dobrovolně plní příkazy vedoucího prvku. Tím je myšleno, že vůdčí osoba je vnímána jako hybatel skupinových procesů, vyvolává změny a podporuje aktivitu. Je zároveň důležitá osobnost vůdce, pro úspěšné vedení skupiny jsou podstatné jeho vlastnosti, rysy, charakter, které by měly být pro

členy této skupiny hodny obdivu. Tímto dokáže přimět druhé k chování, které on sám očekává, dokáže je přesvědčit ať už rozumovými či emociálními argumenty. Vůdce je jednou z rolí jedince, která se však nedá zcela naučit, někteří jedinci zvládají tuto roli lépe a jen malá hrstka ji zvládne dokonale, což byli např. slavní diktátoři a vojevůdci. Je důležité si uvědomit, že vůdce není pasivním držitelem nebo představitelem této role, ale naopak tvůrcem. Dále vytváří strukturu a vzájemné vztahy mezi prvky, tedy vztahy mezi členy skupiny či organizace (Adair, 2006).

Velmi často je vůdcovství spojováno s vysokou mírou vlivu na jiné osoby, kdy mluvíme o tzv. charisma. Jedná se o mimořádné působení specifických osobnostních předpokladů jedince, které ve spojitosti s vnějšími aspekty výrazně zvyšuje schopnost ovlivnit druhé. To ovšem nemusí znamenat, že tahle schopnost má vždy pozitivní charakter, což nám nejlépe dokazují slavní diktátoři v dějinách, jako byli např. Hitler nebo Napoleon, jejichž vysoký vliv měl pro lidstvo katastrofální následky. K termínu charisma se ještě vrátím později v samostatné kapitole.

2.1.1.1 Původ slov leader a leadership

Anglická slova „lead“ (vést), leader (vůdce), leadership (vůdcovství) mají základ v anglosaském slově „lead“, což vlastně znamená silnice či pěšina. Tohle slovo bylo odvozeno ze slovesa leaden, které znamená cestovat nebo jít. Dále toto slovo bylo rozšířeno do podoby trasa, kterou lidé po takové pěšině urazí. Lodivovové je užívali pro označení lodního kurzu. Vůdce byl pak člověk, který určoval směr, tedy kormidelník. Na souši to dělal takovým způsobem, že kráčel v čele a ostatní ho následovali, takže tento člověk tenkrát zastával obě funkce (Adair, 2006).

2.1.1.2 Platónova úvaha vůdcovství

Pro Platóna bylo vnímání moci a vůdcovství spjato s rolí a pojetím státu. Stát tak určoval vztahy mezi lidmi (Lukas, Smolík, 2008). Platón doporučuje přijímat a uznávat vládce, kteří jsou schopni nejlépe vládnout a nejlepší varianta je pro něj vláda

s osvíceným filozofem, který řídí společnost na základě dobrých zákonů, za nezákonné a nepřijatelné potom považuje tyranidu. Pokud se pro zajímavost podíváme na současné demokratické i nedemokratické režimy, zjistíme aktuálnost Platónových úvah nad formou vlády, protože i v 21. století se objevují tyranidy stejně tak jako monarchie, i když v některých z nich plní panovník funkci spíše reprezentativní, jako je tomu např. ve Velké Británii.

Stejně jako správcové-vůdci, tak i spravovaní (ochránci, pomocníci) by měli poznat, kdo je vůdce a kdo vůdce není. Platón prosazoval výchovu k vůdcovství, která zahrnovala několik stupňů vzdělání, hlavně z gymnastiky a músiky. Krom toho, že Platónův vůdce by měl být schopným dozorcem a pedagogem mládeže, měl by mít zároveň životní zkušenosti a zájem o správu obce, resp. státu. Platón je přesvědčen, že obec nemohou spravovat lidé bez vzdělání, což je otázka i současnosti, kdy se vedou spory, zda by starosta či poslanec měl mít patřičné vzdělání či zkušenosti (Lukas a Smolík, 2008).

Platón se zabýval také předurčeností vůdců, kdy podle něj ve společnosti jsou vůdci, kteří se s těmito schopnostmi rodí a mají předurčeno, aby se stali filozofy a měli vůdčí místo v obci, naopak jiní by měli prostě následovat vůdce. Předpokládal, že vůdce musí mít pro výkon moci nějakou vnitřní motivaci a potřebu poznat pravdu, ne však potřebu dosáhnout absolutní moci (Lukas a Smolík, 2008). Tato myšlenka, že stát povedou lépe jedinci, kteří po moci vlastně netouží, ale mají proto dostatek schopností a znalostí, se objevuje i v současnosti. Ovšem tuto myšlenku nejde jednoznačně ověřit, jelikož ti, kdo vládnout nechtějí, se v dnešní době do vrcholové politiky většinou ani nedostanou, a pokud dostanou, nejsou tam z důvodu vládnutí, ale spíše kvůli dosažení materiálních hodnot.

Platón se dále v souvislosti s vůdcovstvím zaměřuje na vlastnosti jedince, jako jsou správné jednání, ctnost, mravnost, spravedlnost atp., aby tyto vlastnosti aplikoval i na úroveň státu, kde by měly být pochopeny a rozšířeny mezi společnost (Lukas a Smolík, 2008).

2.1.2 Funkce vůdcovství

U pracujících lidí můžeme jasně rozpoznat tři odlišné a zároveň vzájemně se

překrývající oblasti potřeb: splnit společný úkol, pracovat jako tým a potřeby jedinců co by lidských bytostí (Adair, 2006). Pokud budou členové organizací či skupin považovat společný úkol za dostatečně významný, budou cítit potřebu úspěšně ho splnit a tak začnou hledat vůdce, který jim v tom pomůže. V této chvíli lidé cítí potřebu shromážďovat se a držet při sobě jako tým. Ale není to jen soudružnost fyzická, jak se na první pohled může zdát. Jedná se o harmonii mezi rozumem a city. Každý jedinec má totiž základní potřeby, jako je potrava, střecha nad hlavou, péče a pocit jistoty ve chvíli, kdy se cítí být ohrožen. Zároveň usilujeme o společenské postavení a uznání za to, že jsme přispěli k dosažení společného blaha (Adair, 2006).

Aby mohl být splněn společný úkol a skupina spolupracovala jako tým, měly by být provedeny konkrétní klíčové funkce. Musí být někdo, kdo stanoví úkol, zajistí plán a jeho dosažení, bude kontrolovat a zkoumat výkonnost, hledat možnosti zlepšení a samozřejmě stmelovat tým dohromady. Je tedy důležité vybrat ty správné lidi na správná místa. To sice vyžaduje jisté množství profesních a technických znalostí, ale také mnohem obecnější schopnost odhadnout člověka. A nakonec někdo by měl zajistit uspokojení individuálních potřeb, což znamená odměny, kárání, povzbuzování atd.

Tyto výše uvedené funkce se dají označit jako vůdcovské, i když to neznamena, že je vůdce musí všechny vykonávat. Dají se samozřejmě převést na někoho jiného. Ovšem přesune-li se vůdce do jiného oboru, jeho úspěch bude záležet na schopnosti získání nových informací a také přizpůsobení se. V dnešní době je technický pokrok tak rychlý, že přesun vůdců do jiných společností bývá dosti komplikovaný, a proto si společnosti vychovávají své vlastní vůdce (Adair, 2006).

Lidé zkrátka potřebují někoho, kdo jim pomůže splnit jejich úkoly a zároveň jim bude oporou v těžkých dobách a bude s nimi sdílet jejich utrpení. Zkrátka jim bude dávat najevo, že si uvědomuje jejich individuální potřeby.

2.1.3 Rozlišování vůdců

V návaznosti na složitost definování vůdcovství existuje poměrně velké množství různých klasifikací na základě různých kritérií. Spíše historickou hodnotu má koncept **vůdce davů**. Podle Le Bona (1994) je důležité, aby vůdce byl charakteristický pevnou,

ale také trvalou vůlí při vedení davů. Dále by měl mít prestiž, ať už získanou nebo osobní, která mu vlastně umožňuje vládnout a je také totožná s označením charisma, o kterém jsem již psal.

Nejobecněji je možné rozlišit vůdce na **formální** a **neformální**. Formální vůdcové zastávají nějakou oficiální pozici například ve státě, ve firmě a zpravidla jsou do této pozice voleni. Neformální mohou mít minimálně stejně tak velký vliv jako formální, ale nejsou přímou součástí mocenské hierarchie. Neformální vůdcové tedy nezískávají své příznivce na základě své pozice, ale spíše prostřednictvím myšlenek, které reprezentují prostřednictvím svých emocí. V této souvislosti můžeme hovořit například o náboženských prorocích nebo vizionářích (Covey, 1994).

V souvislosti s tím faktem, v čí prospěch vůdce hlavně uplatňuje moc, můžeme rozlišovat vůdce **personalizované** a **socializující** (Lukas a Smolík, 2008). Personalizovaný vůdce je zaměřen hlavně na sebe, stoupenci jsou pro něj nástroj pro dosažení jeho cílů. Socializující vůdce naopak klade důraz na druhé, důvody uplatňování jeho moci jsou hlavně sociocentrické, své schopnosti užívá k pozvednutí svých následovníků. S tímto rozdělením souvisí i členění vůdců na dominantní „push leadership“, kdy své submisivní stoupence tlačí k něčemu, co sami chtějí, a naopak „pull leadership“ své stoupence táhnou kupředu (Lukas a Smolík, 2008).

Dále se člení podle toho, jakou funkci vůdce v organizaci zastává (Friedrich, 1970):

- Inovátor – nadšený pro věc, inspirující, jdoucí ostatním příkladem. Snaží se o prosazení změn, vytváří normy a zákony.
- Konzervátor – autoritativní, prosazuje pořádek a dodržování pravidel vychází z ověřených metod, změny odmítá, pokud nejsou nutné.
- Protektor – vstřícný, vytváří pocit bezpečí pro své následovníky, ti jsou mu za to vděční a jsou k němu upoutáni.

Tyto tři typy vůdcovství se pochopitelně vyskytují v různé míře souběžně, kdy vždy převládá jeden typ více než ostatní.

2.1.4 Druhy vůdcovství

Zde bych chtěl rozlišit několik základních adjektiv spojovaných s vůdcovstvím. Podle Lukasa a Smolíka (2008) jsou základní přívlastky vůdcovství tyto: transakční, transformační, charismatické, ideologické, pragmatické, heroické a revolucionářské.

2.1.4.1 Transakční a transformační vůdcovství

Za dva základní termíny běžně užívané při rozdělování vůdcovství se dá považovat transakční a transformační vůdcovství. Pro transakční vůdcovství platí, že vztah mezi vedoucím a vedenými je založen na směně, čili leader například pobízí své podřízené finanční odměnou. Ti pak splní úkol, který jim byl zadán, potom tedy jsou spokojeny obě strany. Snahou obou účastníků je tedy získat něco pro sebe. Tato směna nemusí být jen finanční, může mít kromě ekonomické povahy i politickou či psychologickou.

Transformační vůdcovství naopak je charakteristické tím, že vedoucí a vedení spolu sdílí společné cíle, navzájem se podporují a inspirují. V tomto prostředí se tedy podřízení dají považovat za opravdové následovníky svého vůdce (Crosby, 2001). Více o tomto typu řízení se budu zabývat v kapitole 2.2.2.1 Styl řízení a působení na zaměstnance.

2.1.4.2 Charismatické vůdcovství

S pojmem charisma se setkáváme v běžném životě. Tento pojem se dá chápat jako vlastnost, charakteristiku osobnosti vůdce, ale i charakteristiku vztahu mezi ním a stoupenci. Charisma představuje určitou kvalitu osobnosti jedince a tou se výrazně odlišuje od jiných lidí. Nejčastěji bývá charisma spojováno s výjimečnými vlastnostmi, kterými vůdce dokáže získat své stoupence.

Je důležité si také uvědomit, že charisma nelze brát jako objektivní, nestranné či měřitelné hodnocení vůdce jeho následovníky, nelze u něj vlastně vůbec stanovit nějaká kritéria či stupně. Zkrátka z pohledu určitého člověka vůdce charisma má nebo nemá.

Tento fakt je důležitý, jelikož občas se u vůdce, který je brán za charismatického, předpokládá, že je takový i v jiných společnostech a uskupeních. Nicméně platí fakt, že co pro jednoho člověka představuje výjimečnou vlastnost vůdce, pro druhého může být všední ba dokonce negativní.

Pokud vezmeme v úvahu vývoj charismatického vůdcovství, můžeme v něm nalézt jisté posuny, kdy zpočátku byl kladen důraz na samotnou osobu, která byla následovníky chápána jako nezpochybnitelná autorita, jejíž názory byly vždy správné, proto jej stoupeni poslouchali bez námitek. Měl určité rysy spojované s úspěšným vedením lidí, jako je zjevná sebedůvěra, silná vůle k emoci nebo téměř neotřesitelné přesvědčení o pravdivosti svých myšlenek a postojů. Zároveň byly zdůrazňovány ty rysy chování, které dělaly vůdce charismatickým a ty zároveň následovníky přitahovaly. Později se u teorie charismatu začala dostávat do popředí role emocí, symbolů a expresivity chování při vytváření vztahu následovníků k vůdci. Jenže stále byla v popředí této teorie vnímána osobnost vůdce, jenže tato soustředěná pozornost na jednu osobu v uskupení více osob a se vzájemnými vazbami mezi nimi nedokáže zcela přesně popsat fenomén charismatického vůdce. Nastal tedy posun k takovému vnímání charismatického vůdcovství, kdy se začalo brát více v potaz procesuální stránku a vztahy mezi vůdcem a následovníky (Lukas a Smolík, 2008).

2.1.4.3 Ideologické vůdcovství

Tato vize je více orientována do minulosti, spočívá v udržování a šíření ověřených hodnot, stoupenům nepředpokládá budoucí cíl a směřování k němu, důležité je udržování ideologie. Takže samotný vůdce většinou nepředstavuje pro stoupence idol sám o sobě, ale spíše symbolizuje ideologii, kterou lidé následují. Za určitých podmínek ovšem toto vůdcovství může být stejně účinné jako charismatické. Například v případě ohrožení státu jsou lidé ochotni přinášet oběti, jenže ne kvůli charismatickému vůdci, ale kvůli sdíleným hodnotám a postojům, tedy kvůli své ideologii.

Typickým příkladem může být totalitářské vůdcovství, kdy se vůdce snaží prostřednictvím zastávané ideologie obyvatel země ovládnout veškerý život ve státě a nepřipouští kritiku. V tomto případě však nelze označovat tyto jedince za vůdce, ale spíš

diktátory, jelikož má toto vůdcovství povahu jednostranného aktu a zároveň se zde vytrácí jeden ze základních atributů skutečných vůdců, tedy poskytování pocitu bezpečí a jistoty svým následovníkům (Lukas, Smolík, 2008).

2.1.4.4 Pragmatické vůdcovství

Tato teorie vůdcovství je charakteristické tím, že v něm podstatně menší roli hraje předkládání nějaké konzistentní vize. Pragmatický vůdce má vliv hlavně díky porozumění sociálnímu systému a procesům, které v něm probíhají. U tohoto vůdce je důležité, aby ovládal komunikaci se svými následovníky, systémové myšlení a měl by pružně reagovat na neočekávané situace.

Pragmatický vůdce nemá sice vizi, ale umí odhalit aktuální problémy ve skupině, tak jak je vnímají její členové a snaží se jím nabídnout řešení a to takové, kde neočekává jejich přílišnou angažovanost. Takže tento vůdce nestrhává následovníky krásou vize, charismatem a vnitřní přesvědčivostí, ale spíše srozumitelností a praktičností při řešení jednotlivých problémů. Katz a Kahn (1978) se ovšem zmiňují o určitém typu charismatu, které se neopírá právě o symbolická vyjádření myšlenek, ale spíše o pochopení potřeb určitých skupin lidí. Takže i pragmatický vůdce může být v některých situacích charismatický, ovšem jeho charisma bude mít menší sílu než „čistě“ charismatický vůdce. Pragmatický vůdce nemůže chtít po svých následovnících nemožné, protože tento vůdce umí odhadnout při řešení problémů, nakolik může své stoupence vyvíjet nátlak, aby o ně nepřišel.

2.1.4.5 Heroické vůdcovství

Heroický vůdce, co se týče vlivu, je srovnatelný s charismatickým vůdcem, ale na rozdíl od něj neuplatňuje svůj vliv pouze prostřednictvím charismatu, ale představuje pro své následovníky výrazný symbol. Heroický vůdce tedy své stoupence přímo nevede, ve smyslu udílení příkazů nebo rad, ale on sám slouží jako ideál, skrze nějž následovníci kráčí k požadovaným cílům (Lukas a Smolík, 2008). Takže on sám není přímo hybatelem

událostí, ale spíš prostředkem, skrze něž probíhají.

Hoffman (1991) charakterizuje heroického vůdce takto:

- heoričtí vůdcové mají jiné normy než většinová společnost
- heroické vůdcovství je spojeno s celospolečenskými změnami
- heroický vůdce není přikloněn k rituálům a zažitým pravidlům, je pro něj typický odpor k zažitým normám
- heorický vůdce se dá považovat za rebela, který nerespektuje zažitý řád
- heroický vůdce rozděluje společnost svým specifickým chováním

Za heroické vůdcovství se dá označit i ideologické či pragmatické vůdcovství a to v tom případě, kdy jejich činy přinášejí určité skupině nebo státu nějaký požadovaný zisk (Adair, 2006). Jako vhodný příklad bych mohl uvést bývalého amerického prezidenta George Bushe, který se po 11. září 2001 stal na pár měsíců národním hrdinou, který se postavil nepříteli, aby ochránil svůj národ, když vyhlásil válku terorismu. Je sporné, nakolik tato situace ovlivnila jeho pozdější vnímání lidmi.

2.1.4.6 Revolucionářské vůdcovství

Vliv revolučního vůdce je založen na jeho charismatu, na ideologii, kterou vyznává, nebo i na prosté a účinné pragmatickosti jeho přístupu k řešení aktuálních a důležitých problémů revoluční cestou (Lukas a Smolík, 2008).

Pro revoluční vůdce je důležitá flexibilita a v průběhu vládnutí dokázat bez problémů změnit svůj styl vládnutí. Je to z toho důvodu, že v období před získáním moci, je pro vůdce vhodný zcela jiný typ politického chování. Revolucionář musí být svým způsobem fanatikem, vše hodnotí okem revoluce, která je pro něj nejlepší řešení. Ostatní jedince či celé skupiny dělí na přátele a nepřátele, podle vztahu k jeho revolučním myšlenkám. Dalo by se zde použít známé komunistické heslo „Kdo není s námi, je proti nám.“

2.1.5 Významní vůdcové v dějinách

Různí vůdci praktikovali odlišné styly vůdcovství. Vše záviselo na jejich osobnosti a době, ve které žili. Například Abraham Lincoln, který je znám jeho lidskostí a silnou vírou v Boha. Adolf Hitler je typickým příkladem negativního vůdce, ale i tak se od něj přece jen něco můžeme naučit. *„Poznání dobra prostřednictvím poznání zla nás může přijít pekelně draho.“* Jak napsal Byron (Adair, 2006).

2.1.5.1 Abraham Lincoln

Abraham Lincoln byl v listopadu 1860 zvolen 16. prezidentem USA. Mezi špičkami veřejnosti jižních států, zejména otrokářů, to vesměs vyvolalo vlnu zklamání, nesouhlasu a hněvu. Noviny o něm napsali, že přichází bezohledný vůdce těch, kdo usiluje o zrušení otroctví (Rybín, online).

Lincoln nejen zrušil otroctví v roce 1862, ale dovedl občanskou válku vyprovokovanou reakčními politiky Jihu k porážce jižanské Konfederace a k vítězství severanské Unie. Lincoln ovšem usiloval o mírnější postup v jižních státech, jejichž hospodářství bylo rozvráceno válkou.

Navzdory tomu, že to byl prezident a zároveň hlavní velitel ozbrojených sil, věnoval se Lincoln i jednotlivcům. Nejlepší důkaz toho je slavný dopis, který napsal paní Bixbyové, matce pěti synů, o které přišla během občanské války (Adair, 2006, s. 246):

„Drahá paní,

V záznamech ministerstva války jsem našel prohlášení hlavního administrativního důstojníka státu Massachusetts, že jste matkou pěti synů, kteří slavně padli na bitevním poli.

Cítím, jak nedostatečná a marná musí být všechna moje slova, kterými se pokouším zmírnit váš zármutek nad tou nesmírnou ztrátou. Ale nemohu jinak, než vám nabídnout útěchu spočívající v dících republiky, kterou Vaši zemřelí zachránili.

Modlím se k našemu nebeskému otci, aby utišil muka nad vaší bolestnou ztrátou a

zanechal vám jen milou vzpomínku na ty, které jste milovala a ztratila, a velkolepý pocit hrdosti, že ta nesmírně drahá oběť položená na oltář svobody byla vaše.

S uctivým a srdečným pozdravem váš

Abraham Lincoln“

Toto Lincolново odvolání na křesťanství a víru v Boha je myšleno naprosto upřímně. Jeho styl vůdcovství totiž byl založen na křesťanských tradicích a jeho víra v Boha a pokora, kterou k němu cítil jako k naprostému vládci všeho, dávala sílu štědrost jeho duši.

Významným úspěchem, kterého bylo dosaženo pod Lincolnovým vedením, bylo zachování Unie. Když se válka chýlila ke konci, byl na prezidenta spáchán atentát. Jak už to tak bývá, významní vůdcové se většinou stávají terčem nenávisti a zloby. Ovšem Americe zanechal obrovské dědictví. Stal se trvalým příkladem toho, co znamená být významným vůdcem významné republiky (Adair, 2006, s. 246).

2.1.5.2 Adolf Hitler

Hitler ve skutečnosti nebyl Němec, narodil se v Rakousku v době, kdy bylo součástí rakousko-uherské monarchie, čili později se stal vůdcem velkého národa, který přitom nebyl jeho vlastním.

Po 1. světové válce se tehdejší Německo dostalo do hluboké ekonomické krize, což způsobilo revoluci v zemi a k moci se dostala Národně-socialistická strana pracujícího lidu Německa. V té době, v roce 1933, již byl Adolf Hitler výkonným vůdcem nacistů. V dalším roce se stal oficiální hlavou státu a začal používat titul führer (Adair, 2006).

Německý ministr propagandy dr. Josef Goebbels se stal organizátorem Hitlerových známých projevů, aby mu vytvořil image vůdce, který zastává všechny přednosti německého národa. Goebbels se tím stal prvním odborníkem na vztahy s veřejností, kteří měli za úkol vyvolat v lidech pocit, že jejich klienti šíří kolem sebe charisma (Adair, 2006).

Hitler získal nejvyšší moc v zemi díky jeho vůdcovskému talentu. Krom toho Hitler věřil mýtu o vlastních nadlidských vůdčích schopnostech, zvláště pak ve vojenské oblasti. Snažil se držet role, kdy také naháněl svým chováním určitou hrůzu. Při jednání s lidmi uplatňoval svoji vnitřní sílu a tím v nich vyvolával pocit posvátné hrůzy a oddanosti. Němcům pak připadalo, že jeho modré, lehce vystouplé oči září. Mnozí z těch, kteří se dostali do jeho blízkosti, nemohli vystát jeho upřený pohled, což Hitler věděl, a proto se díval všem přímo do očí bez jediného mrknutí. Velký vliv na lidi měl také jeho zvučný silný hlas přerušovaný jeho energetickými gesty a zesilující do intenzivního křiku. Při shromáždění strany se tak odehrávalo jakési divadlo, kde účinkující vytvářeli určitou formu magie, což mělo neskutečný vliv na vytvoření charismatického fenoménu (Adair, 2006).

Hitler měl určitou přednost již od narození. Touto předností byla jeho schopnost vyznat se v lidech, což je pro vůdce klíčová přednost. Pomocí svých instinktů, pocitů a intuice dokázal odhadnout na lidech, kdy jim polichotit, jaké mají silné a slabé stránky, co považují za své přednosti atp. Tato schopnost mu dávala mimořádnou moc nad ostatními. Ovšem tato jeho vnímavost neměla nic společného s pocitem sounáležitosti, naopak v něm vyvolávala pocit opovržení nad lidmi, kteří ho následovali a důvěřovali mu (Adair, 2006).

Pro lidi, kteří se kdy s tímto vůdcem setkali, bylo téměř nemožné vyjádřit, jakým způsobem je ovlivňoval. Říkalo se, že síla, která z něho vyzařovala, byla tak intenzivní, že byla téměř hmatatelná.

2.1.5.3 Vladimír Vladimírovič Putin

Vladimír Putin svoje dětství a mládí prožil v době poststalinistického Sovětského svazu, kdy atmosféra v této komunistické zemi byla sice volnější než v období Stalinovy vlády, přesto silná komunistická strana formovala sovětské děti a mládež k požadovanému obrazu poslušného a neptajícího se občana, který nikdy nebude zpochybňovat rozhodnutí vůdců už jen z toho důvodu, že jsou to vůdci. Co se týče přímo Putina a jeho dětství, stával se terčem útoků ostatních dětí kvůli jeho malé postavě, což pro něj znamenalo o to větší snahu vyniknout mezi ostatními. Jeho fyzické nedostatky

překonával hlavně ve sportu, kde dokonce v judu dosáhl mistrovského černého pásu. Tohle Putinovo nelehké dětství se pochopitelně odrazilo na jeho charakteru (Lukas a Smolík, 2008).

Putinovo vnímání vůdce ovlivnila zejména jeho práce v KGB, protože věřil ve schopnost význačných, racionálních, sebejistých a také velmi dobře informovaných vůdčích typů ovlivňovat ostatní. Putinův velký vzor vůdce byl Napoleon, u kterého můžeme hledat podobné rysy. I Napoleon byl dle stereotypního mínění malý vzrůstem a přitom velký a nezapomenutelný svými činy. Dokázal svými schopnostmi ovlivnit chování milionů lidí. Putinův další vůdcovský vzor byl Ludwig Erhardt, budující nové Německo po 2. Světové válce, a to hlavně pro jeho pragmatičnost a úspěšné vymezování nových hodnot pro společnost, která byla mnoho let pod silnou vládou prosazující nacistickou ideologii (Lukas a Smolík, 2008).

Putinova potřeba moci měla ve své podstatě povahu pragmatického myšlení, které se v jeho případě vyznačuje touhou ne ovládat ostatní, ale spíš činit důležitá rozhodnutí za ostatní. V období, kdy Putin procházel výcvikem KGB, vyšel o něm posudek, ve kterém byl zaznamenán jeden záporný rys jeho povahy. Byla to snížená vnímavost nebezpečí, charakterizovaná také jako velmi zpomalená reakce jedince na prokazatelně krizovou a ohrožující situaci. Sám Putin k tomuto posudku poznamenal, že se byl vědom tohoto přístupu k určitým situacím a snažil se jej změnit. Ovšem tato menší vnímavost krizových situací se stala charakteristickou pro jeho vůdcovský styl. I když by dnešní psychologie nazvala tento jev spíše únikovou reakcí, v Putinově případě se začal celkově jevit jako taktika, použitelná pro zvládnutí téměř jakékoliv nastálé situace. Putin například pravidelně pozoroval ruská i zahraniční média na aktuální krizovou situaci, jeho reakce většinou byla mírná, ale do důsledku promyšlená, ve smyslu jejího pragmatického začlenění do Putinovy základní koncepce vládnutí. Tato reakce nastávala vždy s velkým zpožděním. Tímto opožděným vyjádřením se k závažným politickým situacím mu bylo umožněno zvládat takové situace, které by mnoho lidí dokázaly již v počátečních okamžicích emociálně zatížit natolik, že by poté jejich reagování nemuselo být racionálně promyšleno (Lukas, Smolík, 2008).

2.2 Teorie vůdcovství a managementu

V předchozí kapitole jsme si obecně definovali pojem vůdce a vůdcovství a dále rozlišili možné styly vůdcovství dle určitých charakteristik. Nyní se zaměřím na pracovní oblast, kde se pokusím definovat pojmy leadership, management a jejich vzájemný vztah.

2.2.1 Management

S termínem management bývá spojen český termín řízení. Řízení bývá různě definováno, obvykle se tímto výrazem rozumí dosahování cílů prostřednictvím jiných lidí ve formálně organizovaných skupinách. Řízení není jednorázová záležitost, ale jedná se o proces, který se skládá z řady kroků. Fayol popsal strukturu řídicího procesu následujícím způsobem (Drucker, 1992):

- rozhodování a plánování (co má být uděláno)
- organizování (soustředění a uspořádání prostředků, s jejichž pomocí se dá dosáhnout cíle vytvoření organizace)
- operativní řízení a vedení lidí (usměrňování procesu v jeho průběhu, průběžná kontrola)
- kontrola (zpětnovazební informace, závěrečná kontrola výsledků)

Management je tedy definován jako proces plánování, organizování, vedení a kontroly lidí a jejich činností uvnitř organizace způsobem, který zajišťuje dosažení stanovených cílů.

Hlavním prvkem managementu jsou tedy samotní lidé, čili pracujeme, podporujeme a vyvíjíme lidský kapitál. Základní úkol managementu definuje Drucker (2002) takto: je důležité umožnit lidem kolektivní výkonnost prostřednictvím společných cílů, společných hodnot, odpovídající struktury, profesní přípravy a rozvoje, všeho, co potřebují, aby mohli podávat potřebný výkon a být dostatečně flexibilní. Podoba managementu se však výrazně liší. Drucker (1992) upozorňuje na spojitost managementu a kultury dané země. Manažeři v různých zemích dělají všichni přesně totéž, ovšem

způsob, jakým to dělají, se může diametrálně lišit.

Management se dokonce dotýká duchovních kategorií, podstaty člověka, dobra a zla. Drucker (1992) sám management nazývá svobodné umění. Svobodné z toho důvodu, protože se zabývá základními kategoriemi znalostí, sebepoznání, moudrosti a vůdčích schopností. Uměním proto, že se jedná o praktický a aplikační obor. Manažeři čerpají ze všech znalostí a poznatků společenských věd – psychologie a filosofie, ekonomie a historie, etiky – ale stejně tak i věd přírodních. Musí však tyto znalosti zaměřit na efektivnost a výsledky.

Z těchto důvodů bude management ve stále větší míře teoretickou disciplínou a zároveň praktickou činností.

2.2.2 Leadership

V rámci problematiky leadershipu se objevují přístupy, které v převážné míře respektují psychologickou stránku managementu, a zejména činnosti manažerů ve vztahu k vedení lidí. Podstatnou součástí pracovní činnosti manažera je v tomto ohledu sociální styk uskutečněný prostřednictvím komunikace s lidmi, kdy manažer uplatňuje svůj osobní příklad a překračuje své profesní zaměření. Nejedná se mu tedy jen o výsledky a splněné úkoly, ale také o své následovníky. Celkový způsob jednání manažera bývá označován jako styl jeho řízení (Bender, 2002).

2.2.2.1 Styl řízení a působení na zaměstnance

Koncem 60. let univerzity v USA prováděly průzkumy chování manažerů. Z těchto výzkumů vyllynuly 2 oblasti chování, které popisuje Bedrnová, Nový a kol. (2007):

- projevy respektu – manažeři projevují úctu podřízeným pracovníkům, uznávají jejich názory a jsou ohleduplní vůči jejich pocitům.

- projevy strukturovanosti – ukazuje, jak manažeři strukturují nejen své role, ale i ostatní ve skupině ve vztahu k pracovnímu cíli. Součástí této oblasti je chování, kterým ovládali tyto skupiny, což je plánování úkolů, obstarávání potřebných informací a soustředění se na výkon celé skupiny.

Dále hraje v roli manažerů významnou roli míra akceptace angažovanosti řízených pracovníků a jejich spoluúčasti na řízení. V této souvislosti uvádí Bedrnová, Nový a kol. (2007) tři základní styly řízení:

- nařizuje (autoritativní přístup)
- přesvědčuje (užívá racionální a emocionální apely)
- konzultuje (využívá participace pracovníků)
- deleguje (využívá samostatnosti pracovníků)

V souvislosti s řízením pracovníků je na místě uvést model Herseye a Blancharda (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Je v něm označen vývoj stylu řízení manažera v závislosti na míře zralosti řízených pracovníků a nazývá se Model situačního vedení.



Graf 1: Model situačního vedení (<http://www.vitae.ac.uk/policy-practice/14884/Managing-and-supporting-your-researcher.html>)

Dle grafu č. 1 se způsob řízení mění v závislosti na vyspělosti pracovníků (pracovní skupiny), která zprava doleva roste. Křivka pak ukazuje cestu, po které je třeba jít v závislosti na tom, jaký důraz se klade na vztahové a úkolové chování při těchto situacích:

S1 – v této situaci manažer nařizuje, jelikož vyspělost řízených pracovníků je nízká, tudíž vztahové a úkolové chování manažera musí být na vysoké úrovni.

S2 – manažer přesvědčuje, zde se vyspělost pracovníků podstatně zvýšila, a proto je možné se soustředit i na úkoly než jen na vztahy

S3 – manažer konzultuje, jelikož se úroveň pracovníků natolik zvýšila, že není třeba věnovat zvýšenou pozornost vztahům a úkolům

S4 – manažer deleguje, vysoká míra vyspělosti řízených pracovníků manažerovi dovoluje soustředit se na vztahy mezi samostatně pracujícími členy týmu.

Dále bych se v této kapitole opět vrátil k pojmům transakční a transformační vedoucí. Jak jsem již jednou psal v kapitole 2.1.4.1 Transakční a transformační vůdcovství, **transformační** styl je založen na citové vazbě mezi vedoucím a pracovníkem. Mnozí vedoucí silně ovlivňují právě emocionalitu podřízených a díky tomu dokážou měnit, tedy transformovat firmu a okolí. Pokud však vedoucí používá tradiční motivační prostředky, jako jsou odměny a postihy pracovníků, mluvíme o **transakčním** stylu (Bělohávek, 2000).

Transakční styl

Tento styl vedení spočívá ve vzájemné transakci neboli směně mezi vedoucím a pracovníkem. V případě, že se pracovníci odchylují od požadované normy nebo se dopouštějí nežádoucích přestupků proti zásadám pracovní kázně, nasazuje vedoucí výjimečná opatření, jako je např. přeřazení pracovníka, nasazení dalších pracovníků nebo **postih**.

Naopak budou-li dosahovat dobrých výsledků, budou jim přislíbeny určité výhody. Tyto výhody mohou být finanční, předmětný (auto, mobil) nebo se může jednat o pracovní postup či lepší postavení. **Podmíněná odměna** působí tím silněji, čím jasnější je pracovníkovi vztah mezi pracovními výsledky a výhodou (Bělohlávek, 2000).

Transformační vedení

Transformační vedoucí se opírá o velmi jasnou a emocionální představu budoucího stavu firmy nebo instituce, která se nazývá vize. Dokáže o ní přesvědčit pracovníky a strhnout je k následování. Transformační vedoucí vede lidi pomocí zvláštních prostředků (Bělohlávek, 2000):

Charisma

Jak jsem již psal v kapitole 2.1.4.2 Charismatické vůdcovství, jedná se o silný emocionální vztah, který dává vedoucímu nadobyčejnou úctu, uznání, obdiv, důvěru. Je to vlastně víra ve správnost toho, co vedoucí dělá i ve vedoucího samotného. Charismatické vedoucí svým jednáním dávají podřízeným příklad, jehož je třeba následovat. Typický charismatický vůdce např. s nadšením mluví o budoucích pracovních úkolech, věnuje dosahování cílů maximální energii a nepomýšlí na osobní prospěch, nenechá se odradit, překvapuje tím, co dokáže pro splnění úkolu obětovat, otevřeně přiznává překážky a nebezpečí (Bělohlávek, 2000).

Citové povzbuzení

Citové povzbuzení využívá emocionálních nástrojů. Povzbudivé chování vedoucího vytváří mezi podřízenými nadšení pro práci a navíc povzbudivá řeč vedoucího vytváří důvěru pracovníků v jejich schopnost úspěšného dokončení pracovního úkolu.

Osobní úcta

Transformační vedoucí mají sklon k přátelskému a důvěrnému jednání se svými

podřízenými, zacházejí s nimi jako se sobě rovnými i přes značné rozdíly v postavení i zkušenostech. Bělohlávek (2000) nazývá tento styl vystupování transformačního vedoucího jako „otce svých podřízených“. Tito vedoucí věnují speciální pozornost opomíjeným členům, zabývají se každým z podřízených individuálně, nezapomínají se uznale vyjádřit o každé dobře odvedené práci. Přidělují pracovníkům náročné úkoly, které povzbuzují jejich sebedůvěru.

Stimulace myšlení

Jedná se o schopnost představovat si neexistující, budoucí stav a současně přenést ho na jiné lidi. Intelektuální stimulace je důležitá zejména tehdy, když skupina řeší složitý a nejasný úkol (Bělohlávek, 2000).

2.2.2.2 Pozice manažera a leadera v pracovním prostředí

V této souvislosti se někteří řadoví členové profilují jako vůdčí osobnosti, aniž by byli formálně do této funkce jmenováni. Tímto zde vzniká rozdíl mezi vedením a vůdcovstvím. Vedoucí této skupiny proto nemusí být skutečný vůdce a naopak jedinec, který je ve skupině nejvlivnější, nemusí být jejím vedoucím. Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) lze pozici manažera specifikovat v popisu práce, ale v případě vůdcovství tomu tak není. Zde je přímá závislost na osobnostních kvalitách jedince, projevech chování, na stylu jednání a způsobech jeho rozhodování.

V organizaci je manažerem nazýván ten, kdo uvádí všechno v pohyb, dává řád tomuto pohybu a ovlivňuje činnost procesů, které v této organizaci probíhají. V současné době je ovšem termín manažer přiřazován každému, kdo někoho řídí. Ovšem někdy je tato práce s lidmi nepatrná, zejména v případě, kdy manažer řídí organizaci s minimem zaměstnanců nebo tam, kde se zabývá spíše řízením v oblasti technických, finančních nebo ekonomických procesů. Dopad jeho činností může být sice významný, ovšem na řadové pracovníky působí spíše zprostředkovaně. Odlišný význam má označení vedoucí pracovník a v poslední době spíše označení z anglického termínu leader neboli lídr.

V působení vedoucích oproti činnosti manažerů je zde vyjádřena skutečnost, že

předmětem jeho působení jsou lidé, což zahrnuje jejich podněcování k práci, ovlivňování a usměrňování při jejich výkonu, kontrolu, hodnocení, odměňování a řízení jejich profesní kariéry (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Z těchto výše uvedených důvodů používám v této práci vždy různé označení vedoucího pracovníka – vůdce, leader, lídr, manažer, vedoucí.

2.2.2.3 Charakteristické znaky leadershipu

Při definování vůdcovství jsme označili pozici jedince v hierarchii, charakteristiku jedince, způsob chování jedince a určitou podobu vztahů mezi lidmi. Vliv vůdce implementovaný přímo v pracovní skupině má tyto charakteristické znaky (Adair, 2006):

- Směřování – vůdce by měl najít cestu vpřed a zároveň nasměrovat na tuto cestu i ostatní, což může v sobě zahrnovat inovaci v cílech, produktech či službách.
- Inspirace – vůdcovství je silně spojeno s inspirací, jelikož pomocí komunikace a osobního příkladu dokáže vůdce nadchnout ostatní pracovníky k maximální motivaci a oné hybné síly, jak jsem se zmiňoval výše.
- Vytváření týmů – vůdce přemýšlí, jak vytvořit ze skupiny jednotlivců společný tým a realizovat tento krok.
- Osobní příklad – vůdce poukazuje na osobní příklad a zároveň přispívá ke společnému úkolu.
- Přijetí – na pozici manažera může být pracovník jmenován svým šéfem, ale opravdovým vůdcem se stane ve chvíli, kdy se ostatní dokážou pro něj nadchnout a následovat jeho kroky.

Management je spojován s tím, že pracuje na cílech, které někdo určuje. Koncept managementu tedy musí zahrnovat i inspirování podřízených pracovníků, vytváření týmového prostředí, pokud nebylo předtím přítomno, což mají za úkol právě lídři.

2.2.3 Charakteristika manažera

Lidé se od sebe liší svými schopnostmi, vlastnostmi, zájmy atd. Souhrnně tyto individuální stránky osobnosti nazýváme **rysy osobnosti**. Bělohlávek (2000) uvádí tyto rysy, které charakterizují úspěšného vedoucího:

- Schopnosti
- Znalosti a dovednosti
- Vlastnosti osobnosti
- Postoje

2.2.3.1 Schopnosti

Schopnost se dá definovat jako kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Schopnosti jsou vlastnosti osobnosti, které jsou rozvinuté výcvikem, vzděláním, zkušeností. Jsou důležité pro kvalitní rozvoj a využití při určitých činnostech. Člověk se s nimi nerodí, schopnosti je třeba těmito činnostmi utvrzovat a dále rozvíjet. Jádrem schopností jsou vrozené vlohy - dispozice (Wikipedie, online).

Můžeme si představit třeba schopnost, jako je řídit traktor. Ale pro vedoucího jsou důležité rozumové schopnosti, čili inteligence. Bělohlávek (2000) dále uvádí následující rozdělení schopností důležité pro vedoucího:

- Strategické myšlení
- Operativní myšlení
- Pružnost myšlení

Schopnosti mají vrozený a získaný podklad. Rozlišujeme vlohy, nadání, schopnosti a talent. Vloha a nadání jsou spíše vrozené. Schopnosti a talent jsou vrozené a získané (rozvíjené). Rozlišujeme také míru zastoupení určité schopnosti – její šířku i hloubku.

Pokud tedy vloha dostane šanci se rozvinout, hovoříme o schopnosti. Schopností se rozlišují od nadání a středně rozvinuté schopnosti se označují jako talent a mimořádně

rozvinuté schopnosti jako genialita.

- Nadání – schopnosti, které umožní nadprůměrné výkony
- Talent – jedná se o zvlášť rozvinuté schopnosti
- Genialita – mimořádně rozvinuté schopnosti

Výsledný výkon vedoucího samozřejmě není pouze funkcí těchto dispozic. Výkon je ovlivněn řadou dalších proměnných. Jednak je tedy výkon dán úrovní nutných schopností (včetně talentu), dále pak vlastnostmi nevýkonové povahy, především vlastnostmi charakterovými, o kterých se zmiňuji níže.

2.2.3.2 Znalosti a dovednosti

Další rysy úspěšného vedoucího jsou znalosti a dovednosti. Znalosti jsou vlastně teoretické informace, které se dají získat studiem. Pro manažery jsou důležité především odborné znalosti, což jsou specifické informace z daného oboru (strojírenství, stavebnictví, IT, ekonomie). A samozřejmě také znalosti managementu, které se uplatňují při řízení různých odvětví či organizací (Bělohávek, 2000).

Dovednosti jsou zase praktické návyky, které získáme výcvikem a praxí. U vedoucích jsou důležité zejména tyto dovednosti (Wikipedie, online):

- **lidské dovednosti** - jsou obecné dovednosti důležité zejména pro provozního manažera, personalistu. Tyto dovednosti jsou důležité pro vedení lidí, motivaci, komunikaci, spolupráci a vzájemné pochopení.
- **technické dovednosti** - schopnosti využívat specifické vlastnosti, postupy, znalosti techniky, využívat specializované pracovníky. Manažer by měl mít stejné dovednosti technického rázu, jako mají lidé, které řídí. A to proto, aby zajistil provedení příslušné práce.
- **konceptní dovednosti** - schopnost vidět věci jako celek např.: strategické vedení – vidět dopředu. Patří sem také schopnost řídit, integrovat a sladovat zájmy a aktivity podniku.

2.2.3.3 Vlastnosti osobnosti

Jedná se o dlouhodobé a stálé znaky osobnosti, čili vyjadřují stálý způsob chování člověka. Každý jedinec jedná v té určité situaci jinak, což je dáno právě jeho výbavou vlastností, které jsou z velké části spíše vrozené, ale dají se v průběhu života trénovat a rozšiřovat, popř. negativní vlastnosti potlačovat. Troufám si říct, že tyto vrozené vlastnosti člověka jsou nejdůležitějším faktorem pro úspěšného vůdce. Ti, kdo se narodí s vlastnostmi vhodnými pro řízení lidí, se mohou díky tomuto potenciálu lepšími vůdci, ovšem za předpokladu, že budou ochotni na sobě pracovat. Mezi vlastnosti typické pro úspěšného vedoucího patří (Bělohlávek, 2000):

- Asertivita
- Duševní stabilita
- Schopnost ovlivňovat ostatní
- Vcítění se do jiných lidí
- Odpovědnost, vytrvalost a důslednost
- Flexibilita

Zde bych rád zastavil u jedné z velice důležitých vlastností vůdce, a to u asertivity. Slovo asertivita pochází z latinského *assere*, což znamená něco si osobovat, tvrdit s jistotou či zdůrazňovat. V češtině se tedy tento pojem dá definovat jako zdravé sebeprosazování (Občanské sdružení Anabell, online).

Asertivní člověk by měl přirozeně projevoval své emoce, čili by měl spontánně reagovat, dávat najevo svá přání a požadavky, sdělit své stanovisko, umět oponovat a říkat ne na nepřijatelné požadavky. Pokud dosáhneme asertivity, zlepšíme si naši schopnost brát věci s nadhledem, takže se nebudeme bát vyjednávat. Asertivně je možno bez pocitů viny sdělovat nepříjemná rozhodnutí, realizovat opatření a požadovat postupy, jež jsou sice správné a vyplývají ze zákonů, ale těm, s nimiž jednáte, příliš nevyhovují. Tímto způsobem lze hledat a najít kompromis, pokud to považujeme za správné, ale stejně tak asertivně setrvat na svém (Občanské sdružení Anabell, online).

Další neméně důležitou vlastností je duševní stabilita. Co se týče této vlastnosti, vyskytují se zde pojmy stabilita, labilita a senzibilita (Covey, 1994).

Labilita je posuzována jako něco negativního. Labilní člověk je přecitlivělý, nervózní, snadno se rozčílí, je náladový, impulsivní, lehce se nechá rozladit, je úzkostlivý a skeptický. Duševní stabilita je naopak hodnocena kladně, neboť stabilní člověk je obvykle otevřený, uvolněný, bezstarostný, schopný se prosadit, vyrovnaný, spolehlivý a ovládající se. Jen málo lidí je možné zařadit do jednoho nebo do druhého extrému. Většina lidí má v sobě jakousi směs lability a stability.

Senzibilní (citlivý) člověk má schopnost vcítění a intuice. Protože hodně vnímá věci citem, často ho snadněji zasáhnou a způsobují mu duševní poranění – jeho nervový obal se dá snadno protrhnout. To znamená, že velmi prudce reaguje na sebemenší frustrace, ale i na šťastné zážitky. V tomto typu člověka tedy rychleji vzniká odezva než v člověku nesenzibilním. Senzibilita bývá většinou vykládána jako slabost. Mnoho senzibilních lidí žije s tímto vědomím, a proto se považují za slabé a mají tedy problémy se svým sebevědomím. Ve skutečnosti však senzibilita znamená sílu. Je-li dobře vyvinuta vnímavost a schopnost vcítění, jsou to vlastnosti, které mají neobyčejný význam pro zvládání životních situací (Bender, 2002).

Správný leader by tedy měl být nejen duševně vyrovnaný, ale zároveň i citlivý, což mu dodá schopnosti vcítit se do svých následovníků a vnímat jejich potřeby, s čímž souvisí další výše uvedená vlastnost vůdce, což je vcítění se do jiných lidí. Ovšem senzibilní jen do určité míry, aby nepodlehli negativním vlivům okolí.

Schopnost ovlivňovat ostatní souvisí převážně s charismatem člověka a je samozřejmostí každého úspěšného manažera. Odpovědnost, vytrvalost a důslednost jsou vlastnosti člověka, díky kterým dosahuje svého cíle a které jsou tudíž nezbytné pro každého vůdce. Hlavně vytrvalost, kdy většina vedoucích po prvních neúspěších vzdávají své posty a postrádají odhodlání vytrvat, takže nikdy nedosáhnou svých cílů. A samozřejmě je důležité být flexibilní, tedy schopný se přizpůsobit změnám a daným situacím ve skupině či organizaci (Bělohlávek, 2000).

2.2.4 Manažerské kompetence

Aby vedoucí nebo manažer mohl vykonávat určitou funkci a zároveň dosahovat jistou úroveň výkonnosti, měl by mít zároveň určité schopnosti, čili soubor předpokladů k vykonávání činností, jak už jsem psal v předchozí kapitole – jinak řečeno, musí být kompetentní.

2.2.4.1 Druhy kompetencí

Při posuzování manažerských kompetencí neexistuje jednoznačná shoda v tom, které z nich musí manažer mít a které může vyžadovat od jiných zaměstnanců. Kovács (2009) uvádí dvě základní skupiny kompetencí:

- Základní kompetence (prahové)
- Výkonové kompetence

Základní kompetence nám určují minimální požadavky na schopnosti manažera. Zpravidla tvoří znalosti a dovednosti potřebné pro samostatný výkon práce manažera. V managementu jsou také označovány jako základní funkce manažerské práce: plánování, organizování, koordinování, rozhodování, delegování, hodnocení výkonnosti, motivování a odměňování, kontrolování.

V současném podnikatelském prostředí, vyznačujícím se vysokou dynamikou změn, globalizací trhu, konkurencí a krátkou dobou zavádění inovací, už základní kompetence nestačí. Organizace tedy vyžadují po svých manažerech použití výkonových kompetencí. Ty se týkají spíše výsledků než úsilí a efektu než splnění povinností. To znamená, že se zaměřují na výsledky jednání a chování manažerů, nikoli na úroveň znalostí a požadovaných dovedností (Kovács, 2009).

2.2.4.2 Funkční procesní přístup

Manažerské kompetence dále určují jejich přístup vedoucích k řízení. Tyto přístupy se dají rozdělit na funkční a procesní. Funkční přístup je založen na dělbě práce, kdy většina jemu svěřených procesů je rozložena na jednoduché činnosti, které provádějí zpravidla kvalifikovaní zaměstnanci. V současné době tento funkční přístup stále přetrvává. Procesní řízení je naopak založeno na regulaci a kontrole činností do ucelených procesů. Blíže tyto styly řízení popisuje Kovács (2009):

- Manažer funkčního přístupu – respektuje hierarchickou organizační strukturu, je hodnocen podle ekonomických výsledků, svá rozhodnutí účelově zaměřuje na jednotlivá funkční místa v podniku, oddělení provádění jeho činností klade důraz na jeho výkon kontrolní funkce.
- Manažer procesního přístupu – organizační strukturu vnímá jako zdroj a vstup, jenž může přeměnit na požadované výstupy, Respektuje potřeby interních a externích zákazníků, je hodnocen podle přidané hodnoty, kterou jim přináší, svá rozhodnutí zaměřuje na zefektivnění procesů, systematicky měří a reguluje procesy, uplatňuje edukativní funkci (např. koučing).

2.2.4.3 Rozvoj schopností

Pokud se zaměřím na český trh, existuje zde jen několik málo tréninkových programů, které se cíleně zaměřují na rozvoj manažerských schopností, které jsou potřeba pro řízení lidí a procesu (Kovács, 2009). Většina těchto programů je stále interní záležitostí zejména velkých podniků, které k nám tento trend rozvoje manažerů přinesly ze zahraničí. Kovács (2009) ve své knize upozorňuje, že tyto programy se zaměřují spíše na oblasti rozvoje technik, odborných znalostí a dovedností v neprospěch programů, které by byly zaměřeny na motivaci manažerů osvojovat si nové nebo další procesní kompetence. Zpravidla se jedná o mechanický přístup k rozvoji lidí, který je postaven na základě posílání manažerů na externě zorganizované tréninky.

Aby bylo možné spolehlivě říci, které manažerské kompetence a jakým stylem je

rozvíjet, je třeba zjistit stávající úroveň u konkrétních manažerů. Organizace, které chtějí investovat prostředky do takového rozvoje, musí vědět, do jaké míry jsou její manažeri vybavení potřebnými dovednostmi, schopnostmi a zkušenostmi, aby uměli řídit své procesy, zda mají motivaci k tomu, aby se chtěli naučit. Tento přístup se označuje jako **organický** (Kovács, 2009).

2.2.4.4 Budoucí trendy manažerských kompetencí

V posledních letech velmi vzrostl zájem o intelektuální kapitál a management znalostí. Velké korporace po celém světě se chytly myšlenky systematicky řídit a využívat znalosti a zkušenosti (Kovács, 2009).

Z vývojových tendencí, které budou typické pro budoucí fungování firem v podmínkách tzv. nové ekonomiky (např. informatizace, globalizace, sítě, superkonkurence, rozmanitost aj.), uvádí Kovács (2009) i některé vlastnosti a požadavky, které musí mít budoucí manažer. Jedná se především o tyto:

- Vysokoškolské vzdělání a všeobecný přehled
- Schopnost předvídat budoucí trendy podnikání – tzv. vizionářství
- Umění iniciovat změny, inovovat, rychle rozhodovat a řídit v rychle vyvíjejícím se prostředí
- Umění nadchnout a motivovat lidi k náročným úkolům
- Mít autoritu založenou na znalostech a výsledcích, jít příkladem
- Být průbojný, ovšem ne na úkor porušování zákonů či morálních principů
- Mít znalosti 2 světových jazyků
- Chápat možnosti využití IS/IT
- Být psychicky i fyzicky odolný stresu

Na první pohled se zdají tyto požadavky a vlastnosti úspěšného manažera přehnané, ovšem abychom obstáli v konkurenci s manažery ze západu, je potřeba tyto požadavky brát na zřetel a to zcela vážně. Vstup České republiky do Evropské unie ovlivnil i způsob podnikání a před manažery firem se začaly objevovat nové nároky na výkon jejich práce. Vzrostly také požadavky na změnu podnikatelské strategie, která je stále složitější, více rozměrná a disponuje více možnostmi pro jednotlivé trhy (Branham, 2004).

3 Praktická část práce

Praktická část diplomové práce se zabývá problematikou vedení firmy, tedy vztahy mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci ve firmě VHZ-DIS, spol. s.r.o. Budeme nyní vycházet z poznatků, které uvádím v teoretické části. Nejdříve uvedu popis analyzované společnosti, její organizační uspořádání, pozici na trhu a provedu finanční analýzu. Další kapitola se zabývá již samostatným výzkumem, kde nejdříve uvedu cíle výzkumu, metodologii a výsledky výzkumu. Dále následuje interpretace dat a diskuse. V závěru praktické části vyvodím případná doporučení a návrhy na zlepšení přístupu vedení k zaměstnancům.

3.1 Popis analyzované společnosti

Výzkum pro praktickou část této práce probíhal ve firmě VHZ-DIS, spol. s.r.o. V této kapitole představím firmu, její předmět podnikání, historii a organizační uspořádání podniku. Dále zde uvádím situaci firmy na trhu, její vztah s dodavateli, zákazníky a konkurenty. V poslední části kapitoly se zabývám krátkým ekonomickým zhodnocením podniku pomocí ekonomických ukazatelů.

3.1.1 Představení společnosti

Název:	VHZ-DIS, spol. s.r.o.
Adresa:	Mírová 25, 618 00 Brno
IČ:	46961445
DIČ:	CZ46961445
Právní forma podnikání:	společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Projektová činnost ve výstavbě

Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádoby na plyny

Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení

Výroba strojů a zařízení

Provozování vodovodů a kanalizací a úprava a rozvod vody

Velkoobchod a maloobchod

Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků

Projektování elektrických zařízení

Činnost společnosti VHZ-DIS, spol. s r.o. je zaměřena zejména na projekční a poradenské služby a na dodávky staveb nebo technologických celků pro vodní hospodářství. Jedná se zejména o čistírny odpadních vod, čerpací stanice, úpravny vody, vodojemy, neutralizační stanice a vodní hospodářství pro průmysl. Součástí činnosti společnosti je i výroba zařízení pro čištění a úpravu vody.

Pro rozšíření nabízeného spektra služeb v dalších oborech se bude firma v příštích letech orientovat na dodávky zařízení pro výrobu energie z obnovitelných zdrojů a výrobu a montáž ocelových konstrukcí.

3.1.1.1 Historie podniku

Společnost byla založena v roce 1992. Sídlo společnosti bylo v pronajmutých prostorách areálu Montovaných staveb. V roce 1995 firma zakoupila samostatný výrobní areál. Rekonstrukce probíhala 2 roky a v roce 1997 se změnilo sídlo společnosti na ulici Mírovou v Brně – Černovicích, kde firma sídlí dodnes. Do roku 2005 firma dodávala své výrobky a služby na území ČR. V roce 2005 firma získala zakázky na území Slovenské republiky a rozšířila tím svou působnost do zahraničí. Pro zlepšení pozice na trhu byl ve společnosti zaveden v roce 2007 systém managementu jakosti dle ISO 9001:2000. V následujícím roce byl systém doplněn o systém environmentální managementu dle ISO

14 001:2004 a o systém managementu ochrany a bezpečnosti zdraví při práci (OHSAS – ISO 18001). Úspěšná certifikace proběhla v únoru 2009 (Výroční zpráva 2010 VHZ-DIS, spol. s.r.o.).

3.1.1.2 Portfolio výrobků a služeb

Současná i budoucí činnost společnosti je zaměřena zejména na oblast projekce a dodávek technologických celků pro:

- Čistírny odpadních vod komunálních i průmyslových
- Čerpací stanice
- Úpravny vody, vodojemy
- Vodní hospodářství pro průmysl
- Bioplynové stanice

Pro všechny obory činnosti firmy je zajišťována konzultace a poradenství, zpracování kompletní projektové dokumentace a kompletní dodávky staveb na klíč. Hlavním předmětem činnosti je realizace nových dodávek nebo rekonstrukce, intenzifikace a modernizace technologických celků.

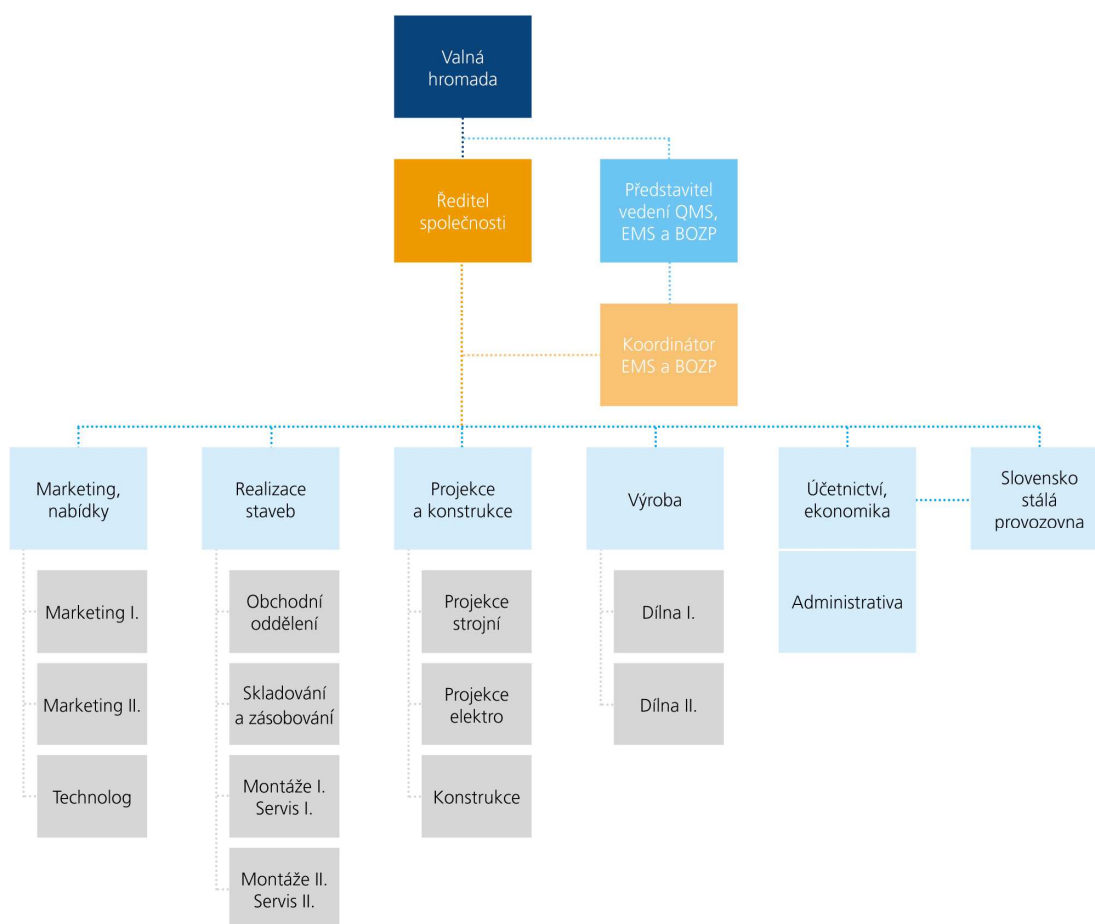
Mezi další činnosti patří zejména:

- Výroba zařízení pro čistírny odpadních vod a úpravny vody
- Montáž technologického zařízení
- Uvedení do provozu
- Technologický dohled při zkušeniích i trvalém provozu
- Provozování vodovodů, kanalizací a čistíren odpadních vod
- Intenzifikace, rekonstrukce a optimalizace provozu
- Záruční a pozáruční servis

3.1.1.3 Organizační uspořádání podniku

Hlavní sídlo společnosti je ve vlastním výrobním areálu v Brně. Sídllo společnosti zahrnuje jak administrativní budovu, tak i výrobní a montážní dílnu s příslušným skladem. V souvislosti s majetkovou účastí ve společnosti VHZ-MONTÁŽE, s.r.o. firma zřídila provozovnu v Žirovnici, kde je zabezpečovaná další výroba technologických zařízení. V roce 2009 společnost zřídila Organizační složku na Slovensku. Tato složka je zřízena pouze za účelem splnění zákonných daňových povinností ve státě, kde plynou příjmy z trvalé podnikatelské činnosti.

Organizační struktura společnosti



Obr 1: Organizační struktura VHZ-DIS, spol. s.r.o. 2009 (Výroční zpráva 2010 VHZ-DIS, spol. s.r.o.).

3.1.1.4 Personální politika

V současné době ve společnosti pracuje 34 zaměstnanců v následující skladbě: ředitel společnosti, obchodní ředitel, 21 technicko-hospodářských pracovníků, 7 montérů a 4 výrobní dělníci. Ve firmě je minimální fluktuace zaměstnanců. Stav zaměstnanců je stálý, ke změnám dochází pouze při dosažení důchodového věku nebo při odchodu na mateřskou dovolenou.

Firma poskytuje zaměstnancům benefity v podobě stravenek, bezplatné lázeňské péče a spoluúčasti na penzijním připojištění. Po odpracování určitého počtu let, mají zaměstnanci nárok na týden dodatkové dovolené.

Hospodářská krize neměla vliv na zaměstnanost ve společnosti.

3.1.2 Stakeholders

3.1.2.1 Odběratelé a dodavatelé

Koncovými zákazníky společnosti jsou obvykle města a obce, případně svazky měst a obcí nebo vodárenské společnosti. Společnost dodává své služby koncovým zákazníkům obvykle formou subdodávek pře hlavního dodavatele, kterým je obvykle stavební společnost. Přímými zákazníky společnosti jsou nejčastěji velké a střední stavební společnosti.

V oblasti projekční jsou zákazníky společnosti projekční společnosti, stavební firmy nebo vodárenské společnosti a obce.

Nabídky do veřejných soutěží podává společnost buď přímo, nebo ve sdružení se stavební firmou, případně jako subdodavatel hlavního dodavatele.

Mezi hlavní dodavatele patří zejména výrobci následujících zařízení:

- zařízení pro předčištění odpadních vod
- čerpadel
- dmychadel
- míchadel
- provzdušňovacích zařízení
- odvodňovacích a zahušťovacích zařízení
- armatur
- potrubí

3.1.2.2 Konkurence a pozice na trhu

Na stejném trhu v ČR působí řada firem s velmi podobným zaměřením a oblastmi zájmu. Společnost tak musí čelit poměrně silné konkurenci.

Hlavní konkurenti společnosti:

- KH Kinetic, a.s.
- Kunst, s.r.o.
- Královopolská Ria a.s.
- Arko a.s.

Spolu s výše uvedenými konkurenty patří společnost spíše k větším subjektům. Společnost působí v silně konkurenčním prostředí a tomu odpovídají i poměrně nízké dosahované ziskové marže.

Dodávané produkty jsou na trhu srovnatelné. Rozdíly vznikají v poskytovaných službách a v existenci vlastní výroby technologických zařízení pro vodní hospodářství. Společnost je schopna zajistit montáž technologických celků vlastními zaměstnanci. Konkurence často musí tyto služby zajistit nákupem externích služeb.

3.1.3 Ekonomika podniku

Účetním obdobím firmy je hospodářský rok, který začíná datem 1.4. Firma účtuje v soustavě podvojného účetnictví, které je zpracováno programem Abra software. Způsob účtování u nakoupeného materiálu je způsobem B. Při přepočtu cizí měny je použit kurz vyhlášený ČNB. Pokladna i bankovní účty jsou analyticky členěny dle měn. Odpisový plán účetních odpisů dlouhodobého hmotného majetku sestavila účetní jednotka v interní směrnici, kde vycházela z předpokládaného opotřebení. Účetní a daňové odpisy se nerovnají. Pohledávky a závazky jsou členěny na krátkodobé a dlouhodobé. Firma podléhá povinnému auditu.

3.1.3.1 Horizontální analýza

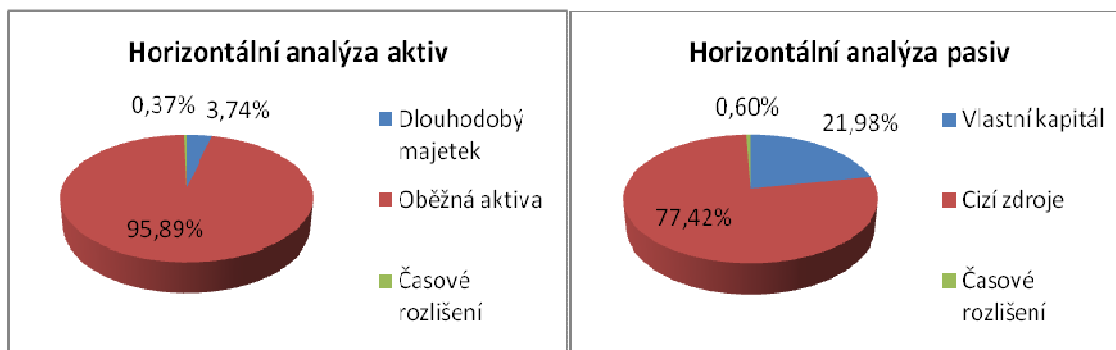
Při horizontální analýze posuzujeme formou procentních podílů strukturu aktiv a pasiv podniku (Konečný, 2002).

Tab. 1: Majetková a kapitálová struktura (Výroční zpráva 2010 VHZ-DIS, spol. s.r.o., upraveno)

Majetková struktura	2007 (tis.Kč)	2008 (tis.Kč)	2009 (tis.Kč)
Aktiva celkem	78 050	124 910	146 968
Dlouhodobý majetek	4 907	4 681	5 503
Oběžná aktiva	73 117	119 600	140 925
Časové rozlišení	26	629	541
Kapitálová struktura, výsledky hospodaření	2007 (tis.Kč)	2008 (tis.Kč)	2009 (tis.Kč)
Pasiva celkem	78 050	124 910	146 968
Vlastní kapitál	14 698	13 342	32 301
Cizí zdroje	63 346	111 539	113 788
Časové rozlišení	6	29	880

Hodnoty v rozvaze splňují tzv. zlaté pravidlo platební bilance ($A = P$) ve všech třech letech. Z grafu aktiv je zřejmé, že firma vlastní velký krátkodobý finanční majetek,

což vede k tomu, že je schopna včas uhradit veškeré závazky, čili má dobrou platební morálku. Zároveň však podíl cizích zdrojů na pasivech je značný, což může naopak solventnost firmy snižovat.



Graf 2: Horizontální analýza aktiv (Vlastní zdroj)

Graf 3: Horizontální analýza pasiv (Vlastní zdroj)

3.1.3.2 Vertikální analýza

Porovnáváme změny ukazatelů v časové řadě, tedy o kolik procent se změnil položka v čase (Konečný, 2002).

Tab. 2: Vertikální analýza (Vlastní zdroj)

Majetková struktura	2007/2008 (tis. Kč)	2007/2008 %	2008/2009 (tis. Kč)	2008/2009 %
Dlouhodobý majetek	-226	-4,61	822	17,56
Oběžná aktiva	46 483	63,57	21 325	17,83
Časové rozlišení	603	2319,23	-88	-13,99
Kapitálová struktura	2007/2008 (tis. Kč)	2007/2008 %	2008/2009 (tis. Kč)	2008/2009 %
Vlastní kapitál	-1 356	-9,23	18 959	142,10
Cizí zdroje	48 193	76,08	2 249	2,02
Časové rozlišení	23	383,33	851	2934,48

V roce 2008 oproti roku 2007 klesl dlouhodobý majetek o 4,61%, ovšem došlo k prudkému nárůstu oběžných aktiv, což samozřejmě souvisí i s velkým nárůstem cizích zdrojů. Vlastní kapitál klesl o 9,23%. Mezi lety 2008 a 2009 se dlouhodobý majetek opět zvýšil, a to o 17,56%, kdy došlo např. k nákupu nového vozového parku. Zároveň se navýšil vlastní kapitál a to o 142,1%.

3.2 Výzkum

V předchozí kapitole jsme si představili firmu, která je předmětem mého výzkumu. V této kapitole již popisují samotný výzkum, jeho cíle, užitou metodologii, popis vzorku, popis dotazníků a v závěru kapitoly výsledky výzkumu.

3.2.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu, který je součástí této diplomové práce, je zjistit styl vedení a nástroje, které management ve firmě VHZ-DIS, spol. s.r.o. používá k řízení svých zaměstnanců, dále zjistit, jak si tito zaměstnanci představují správné řízení lidí v podniku.

3.2.2 Metodika

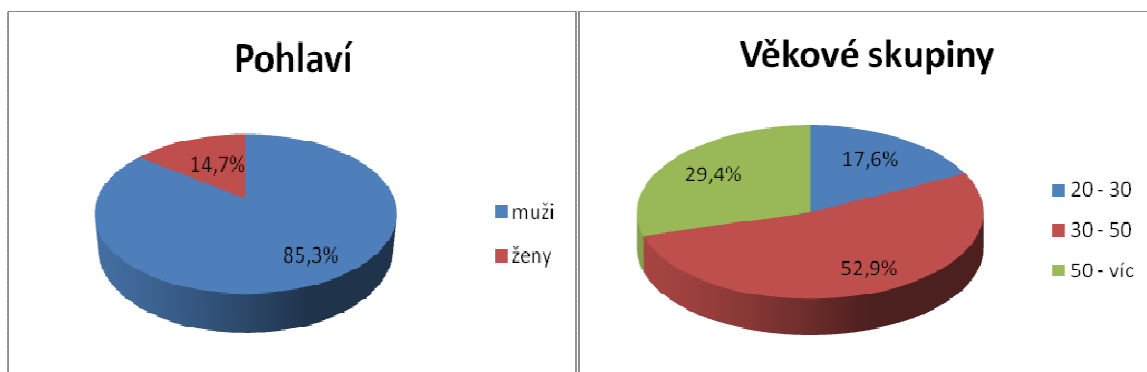
Zde popíšu postup, jakým jsem tento výzkum provedl. Pro zjištění vztahů vedoucích pracovníků k podřízeným jsem použil techniku sběru dat pomocí dotazníků, jelikož dotazníky považuji za velmi pružný nástroj, který nabízí široké spektrum možností, jak klást otázky. Tyto dotazníky jsem vytvořil v elektronické podobě a jejich odkaz zaslal zaměstnancům firmy VHZ-DIS, spol. s.r.o. na jejich emaily, čili zkoumaným souborem jsou vedoucí pracovníci a ostatní zaměstnanci ve firmě.

Jelikož je firma VHZ-DIS, spol. s.r.o. malá organizace o 34 zaměstnancích, při mém požadavku hodnotit své vedoucí docházelo mezi zaměstnanci k odporu vyplnit tyto dotazníky, jelikož se obávali ztráty anonymity a zároveň případných negativních důsledků. Z tohoto důvodu byly tyto dotazníky interpretovány elektronickou cestou, kde měli zaměstnanci zaručenou stoprocentní anonymitu. I přesto nebyly všichni zaměstnanci ochotni tyto dotazníky vyplnit – získal jsem celkem 24 vyplněných dotazníků.

3.2.3 Popis vzorku

Soubor respondentů je tedy tvořen počtem 24 zaměstnanců, kde se nacházejí 4 vedoucí pracovníci a 20 zaměstnanců. Z hlediska pohlaví je ve skupině respondentů skoro 15% žen a více jak 85% mužů. Co se týče věku, nejmladšímu zaměstnanci firmy je

23 let a nejstarší má již důchodový věk, tedy více jak 60 let. Zaměstnanci jsou rozděleni do třech věkových skupin, kde nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci s věkem mezi 20 – 30 lety, a to necelých 18%. Největší skupinu tvoří zaměstnanci mezi 30 – 50 lety s podílem 53% ze všech dotázaných a nejstarší skupina 50 – více tvoří více jak 29% podílu.

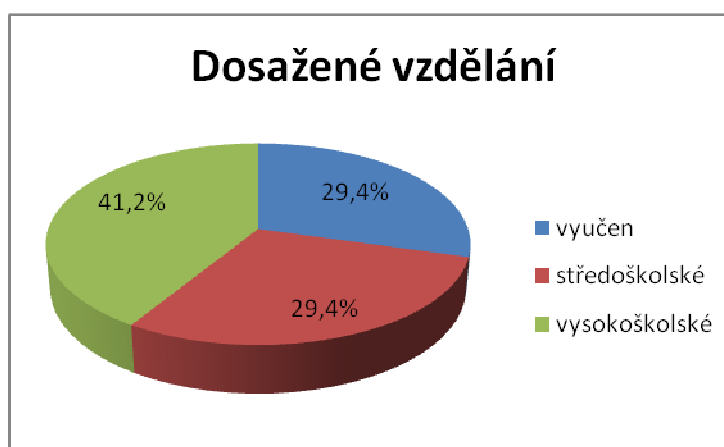


Graf 4: Pohlaví (Vlastní zdroj)

Graf 5: Věkové skupiny (Vlastní zdroj)

Pro lepší náhled na respondenty uvádím zde grafy. Graf č. 6 uvádí strukturu zaměstnanců dle dosaženého vzdělání. Z grafu je patrné, že ve firmě je vysoká koncentrace vysokoškolsky vzdělaných lidí.

Tato firemní demografická data jsem získal prostřednictvím svých znalostí a znalostí ostatních zaměstnanců.



Graf 6: Dosažené vzdělání (Vlastní zdroj)

3.2.4 Popis dotazníků

Jak jsem již jednou psal, ke sběru dat pro tento výzkum jsem použil metodu písemného dotazování. Hlavní princip spočívá v tom, že respondent sám odpovídá na dotazníkové otázky, což dělá z této metody velmi rozšířený a oblíbený typ dotazování. Jeho velkou výhodou je, že oproti ostatním metodám je mnohem levnější, respondenti nejsou nijak ovlivňováni při své odpovědi tazatelem, určují si sami své tempo, pořadí otázek a dobu, kdy bude dotazník vyplňovat.

Problémy však mohou nastat s návratností zaslanych dotazníků, protože často dochází k jejich nevyplnění a vyhození. Také to, že nad dotazníkem může respondent přemýšlet, znamená, že nebudou v dotazníku vždy uvedeny spontánní odpovědi, ale ty, které jsou promyšlené, což nám značně snižuje důvěryhodnost získaných dat. Stejně tak dozor nad tím, kdo skutečně dotazník vyplnil, je téměř nemožný (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001).

Jelikož většina zaměstnanců v podniku disponuje počítačem a minimálně základními počítačovými znalostmi, rozhodl jsem se dotazníky vytvořit v elektronické podobě a rozeslat je korespondentům emailovou poštou, což jim zároveň zaručí anonymitu, jak jsem psal výše. Elektronickou cestu považuji za velmi rychlý a efektivní způsob sběru dat s rychlou zpětnou vazbou. Problém však může nastat při dotazování určitého okruhu lidí, mezi které se tato moderní technika nedostala, obecně se jedná o seniory, v našem případě některé montéry, kteří mají jen velmi malý přístup k internetu jako takovému, a proto se mi v některých případech nedostalo požadované zpětné vazby.

Pro výzkum jsem použil 3 různé dotazníky. První dotazník určený pro vedoucí pracovníky jsem nazval **Transformační/transakční vedoucí**, takže jak vyplývá již z názvu, má za úkol určit orientaci stylu vedení lidí. Druhý dotazník s názvem **Nástroje vedoucího** je určený pro zaměstnance a klade si za cíl zjistit nástroje, které používá vedoucí k řízení lidí. Třetí dotazník zjišťuje, jak si zaměstnanci představují, že by mělo vypadat vedení firmy a je nazván **Management**. Tento dotazník byl určen pro vedoucí i pro zaměstnance firmy.

3.2.4.1 Dotazník „Transformační/transakční vedoucí“

Tento dotazník jsem převzal od autorů Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) z knihy Management (viz Příloha). Cílem je zjistit, zda vedení ve firmě používá transformační nebo transakční styl vedení. Tento dotazník byl rozeslán šesti vedoucím pracovníkům v podniku, vyplněn byl čtyřmi z nich.

Dotazník se skládá z 10 částí, kdy vždy jedna část obsahuje 2 tvrzení (A, B), kde korespondent musí rozdělit 5 bodů mezi tato dvě tvrzení, a to tak, že se kterým tvrzením se ztotožňuje více, tomu přiřadí více bodů. Může i například dát tvrzení A 5 bodů a tvrzení B 0 bodů. Dle vyhodnocovací tabulky pak zjistíme, který styl vedení u korespondenta převládá.

3.2.4.2 Dotazník „Nástroje vedoucího“

Tento dotazník zjišťuje preferenci nástrojů používaných k vedení (viz Příloha) Volba těchto nástrojů záleží jak na osobnosti a hodnotách manažera, tak na úrovni podřízených pracovníků, či sféře řízení. Dotazník byl převzat a přeložen do češtiny od Basse (1985) z knihy Leadership and Performance beyond Expectation. Tento dotazník dále uvádí Bělohávek (2000). Dotazník byl upraven pro společnost VHZ-DIS, spol. s.r.o. a pro účely tohoto výzkumu.

Dotazník obsahuje 42 tvrzení o vedoucím, kdy každé tvrzení hodnotí respondent škálou od 1 do 5:

1. vůbec ne,
2. zřídka,
3. občas,
4. dosti často,
5. skoro vždycky.

Dotazník byl tedy rozeslán pouze podřízeným zaměstnancům podniku a cílem bylo zjistit, jaké používají vedoucí pracovníci nástroje k řízení lidí, jaké jsou jejich silné a

slabé stránky, kde je potřeba se zdokonalovat.

3.2.4.3 Dotazník „Management“

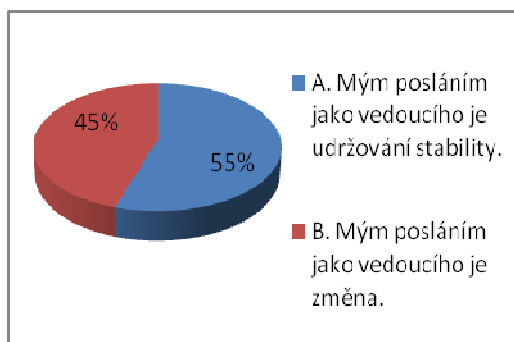
Jedná se o dotazník, který si klade za cíl zjistit, jakou mají zaměstnanci představu o tom, jak by mělo vedení podniku správně vypadat (viz Příloha). Dotazník jsem sestavil na základě svých znalostí a zkušeností. Obsahuje 7 otázek, u otázek 1 až 5 jsou vždy 3 odpovědi, u otázek 6 a 7 jsou 4 možnosti odpovědi. Sedmá otázka je spíše doplňující otázkou, jelikož nezkoumá představu zaměstnanců o „správném vedení“, ale ptá se na spokojenost se svým zaměstnáním v analyzované společnosti. Tento dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům společnosti, tedy vedoucím pracovníkům i podřízeným.

3.2.5 Výsledky výzkumu

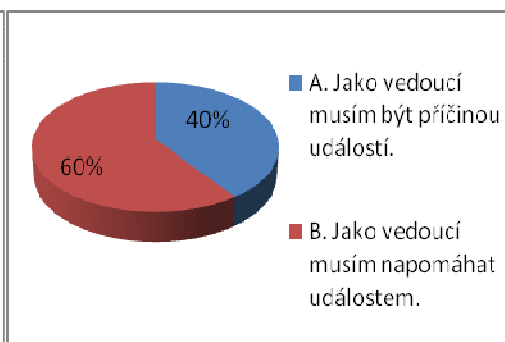
V této kapitole se seznámíme s výsledky výzkumu. Pro lepší představu o výsledcích si pomůžeme grafickými a tabulkovými nástroji. V kapitole 3.3 Rozbor a diskuse budou tyto výsledky blíže popsány.

Dotazník č. 1 – Transformační/transakční vedoucí

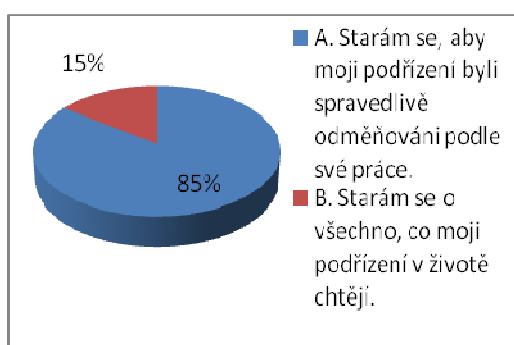
Dotazník je sestaven tak, aby pomocí určitých tvrzení určil styl řízení lidí u vedoucích pracovníků, leaderů nebo manažerů. Následující grafy zobrazují vyhodnocení jednotlivých tvrzení v procentech.



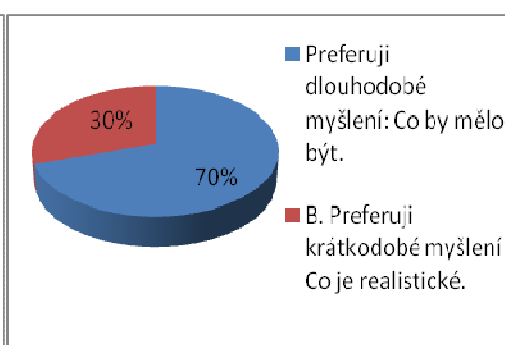
Graf 7: 1. tvrzení



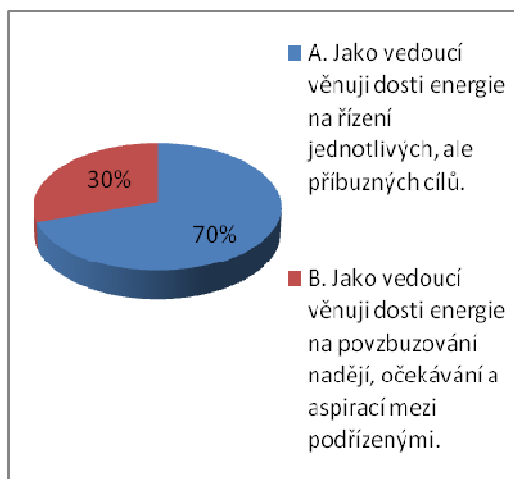
Graf 8: 2. tvrzení



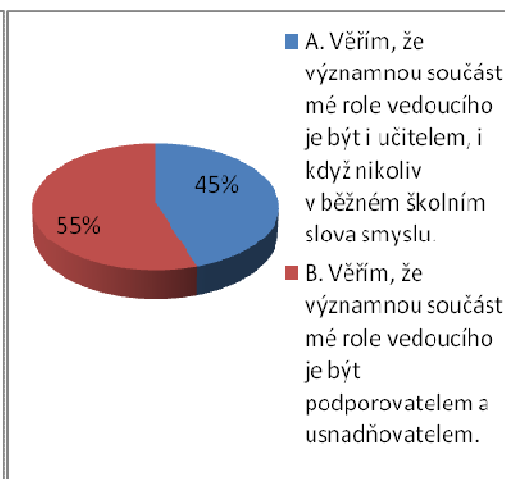
Graf 9: 3. tvrzení



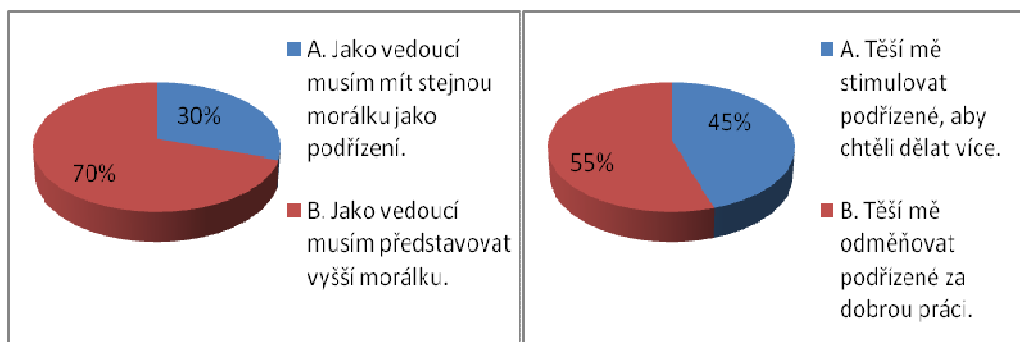
Graf 10: 4. tvrzení



Graf 11: 5. tvrzení

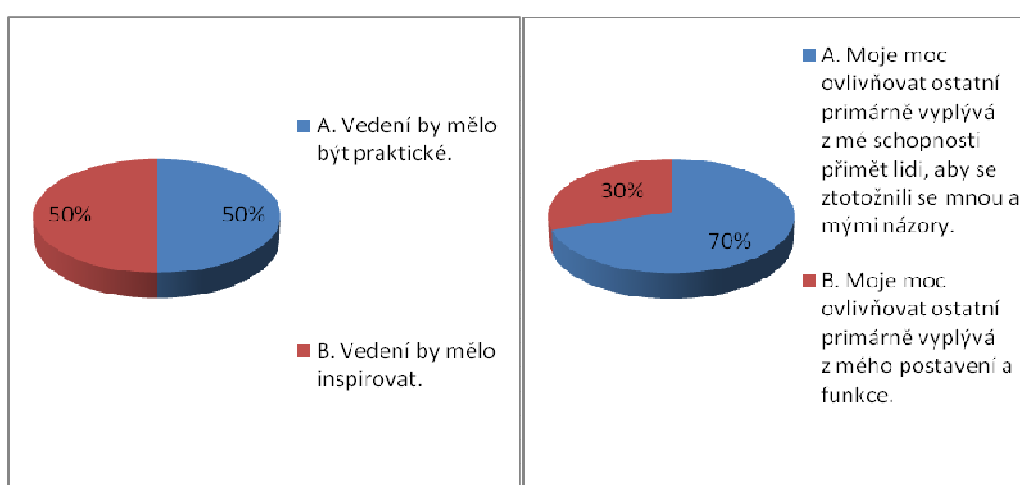


Graf 12: 6. tvrzení



Graf 13: 7. tvrzení

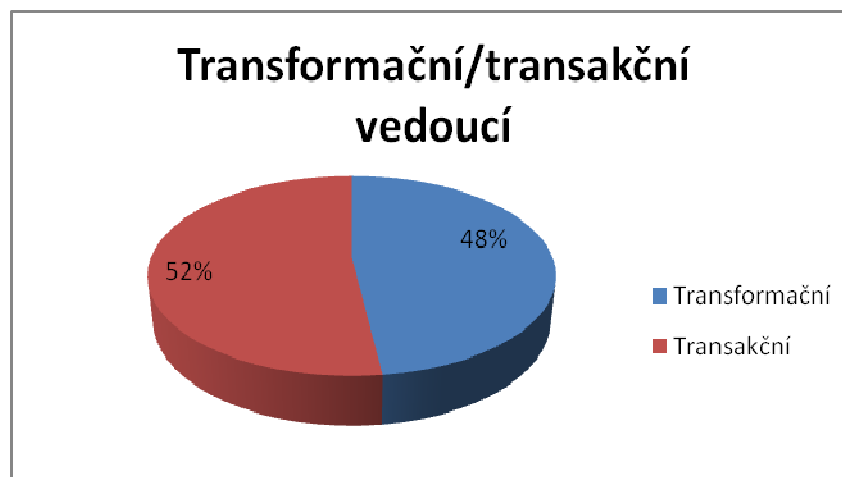
Graf 14: 8. tvrzení



Graf 15: 9. tvrzení

Graf 16: 10. tvrzení

Jak je vidět, některá tvrzení jsou typická pro transformačního vedoucího a některá pro transakčního. Po zanesení výsledků do tabulky, která je přílohou diplomové práce, vyšel výsledek, který znázorňuje graf 17: Výsledek dotazníku „Transformační/transakční vedoucí“. Dle tohoto grafu je patrné, že vedení ve firmě používá oba nástroje téměř vyrovnaně.



Graf 17: Výsledek dotazníku „Transformační/transakční vedoucí“ (Vlastní zdroj)

Dotazník č. 2 – Nástroje vedoucího

Dotazník zjišťuje, které nástroje vedení v podniku využívá k řízení lidí. Tento dotazník vlastně navazuje na předchozí dotazník, ale detailněji nám ukazuje, jaký má vedoucí přístup ke svým podřízeným. Jelikož je tato diplomová práce zaměřená na leadership, uplatňujeme zde také transformační vůdčovství. Dotazník nám tedy ukáže slabé stránky vedení, které neprosazují transformační styl.

Jednotlivá tvrzení jsou hodnocena škálou od 1 do 5. Výsledky se pak zapisují do tabulky 3: Vyhodnocení dotazníku „Nástroje vedoucího“.

Tab. 3: Vyhodnocení dotazníku „Nástroje vedoucího“ (Bass, 1985, s. 231, upraveno)

nástroj vedení	otázka						koef.	výsledek
charisma	1	8	15	22	29	36	0,5	20,075
	2	9	16	23	30	37		
povzbuzení	3	10	17	24	31	38	1	18,65
osobní úcta	4	11	18	25	32	39	1	19,45
intelektuální stimulace	5	12	19	26	33	40	1	17,1
slíbená odměna	6	13	20	27	34	41	1	16,5
hrozící postih	7	14	21	28	35	42	1	14,9

Tab. 4: Odpovědi na konkrétné otázky (Vlastní zdroj)

Tvrzení	odpověď číslo					Tvrzení	odpověď číslo				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1	3	5	5	6	1	22	2	3	7	5	3
2	1	1	5	9	3	23	1	3	5	8	3
3	3	5	5	5	2	24	3	1	6	6	4
4	3	4	9	3	1	25	3	1	6	9	1
5	2	6	10	2	0	26	2	1	8	7	2
6	4	4	4	6	2	27	9	4	2	3	2
7	0	8	8	4	0	28	3	6	2	7	2
8	2	5	6	3	4	29	2	0	6	8	4
9	3	3	4	9	1	30	2	1	7	8	2
10	4	1	5	9	1	31	2	0	3	13	2
11	4	6	4	5	1	32	2	0	2	13	3
12	4	3	9	4	0	33	5	7	5	3	0
13	6	6	2	5	1	34	2	6	5	5	2
14	4	12	2	2	0	35	9	6	3	1	1
15	2	1	4	10	3	36	3	2	6	8	1
16	1	2	3	10	4	37	2	2	6	5	5
17	4	2	9	4	1	38	3	3	8	6	0
18	2	1	7	7	3	39	2	2	2	9	5
19	1	5	2	9	3	40	3	3	10	2	2
20	0	2	4	8	6	41	9	5	4	2	0
21	3	6	5	4	2	42	6	3	9	2	0

Maximální hodnota koeficientu je 35 a minimální 7, průměrná 21. Nástroje, které dosahují číselné hodnoty 7 – 18, jsou vyžívány poměrně málo. Nástroje s číselnou hodnotou 19 – 23 jsou využívány průměrně a často používané nástroje dosahují číselné hodnoty vyšší než 23 (Bělohávek, 2000).

V tabulce č. 4 je uveden počet odpovědí vždy k jednomu tvrzení. Z tabulky se tedy dá vyčíst, kolik respondentů zvolilo určitou možnost při daném tvrzení.

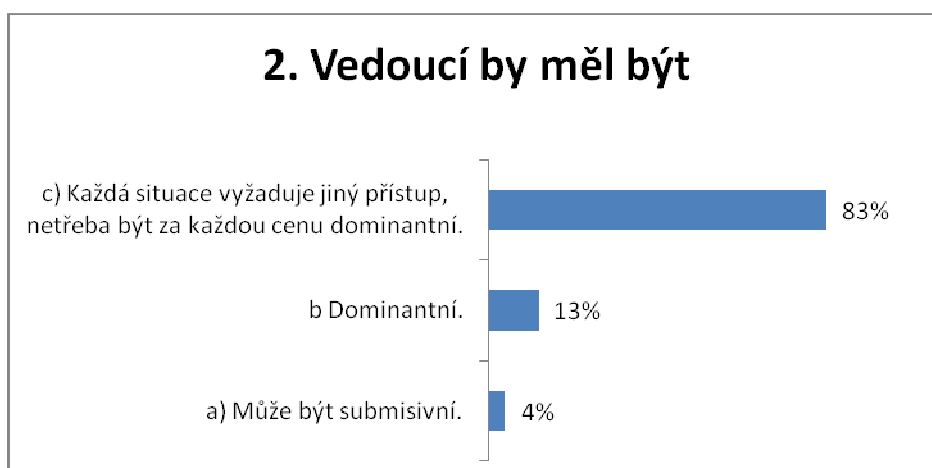
Výsledky od jednotlivých respondentů jsou uvedeny v příloze.

Dotazník č. 3 – Management

Respondenti vybírali z 3 možností, kdy každá možnost popisuje určitý přístup managementu firmy k řízení lidí. Zaměstnanci tedy měli za úkol vybrat, která z těchto možností se jim zdá být „nejsprávnější“, tedy která nejvíce vystihuje jejich představy o vrcholovém vedení podniku. Sedmá otázka je spíše doplňující, kdy byli respondenti dotazováni na spokojenost v zaměstnání v analyzovaném podniku. U této otázky odpovídali určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne. Dále bylo možno k těmto čtyřem odpovědím uvést důvod jejich volby. Následující grafy ukazují odpovědi na jednotlivé otázky:

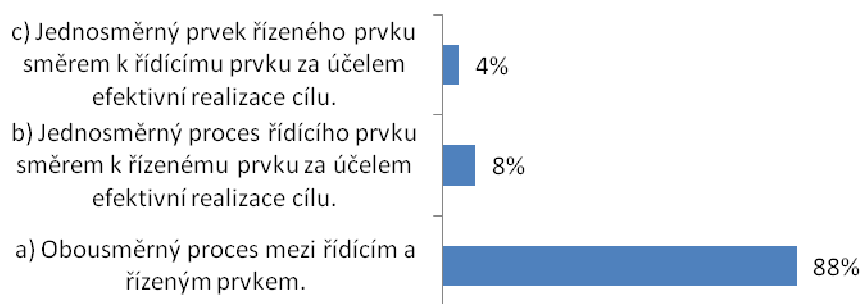


Graf 18: Vyhodnocení ot. č. 1 (Vlastní zdroj)



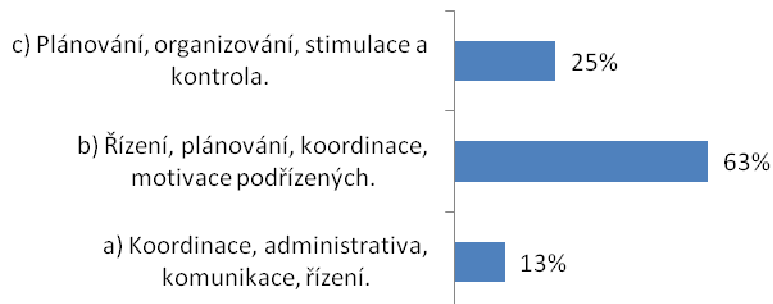
Graf 19: Vyhodnocení ot. č. 2 (Vlastní zdroj)

3. Management představuje



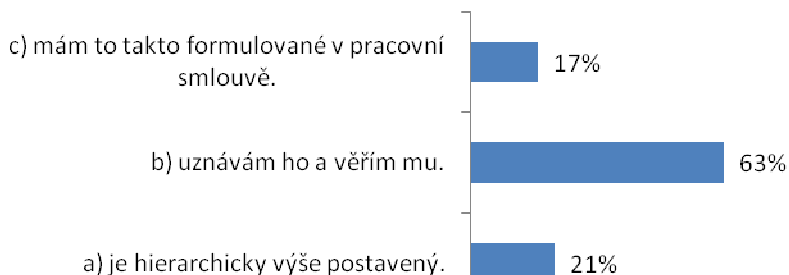
Graf 20: Vyhodnocení ot. č. 3 (Vlastní zdroj)

4. Jaké jsou podle Vás základní prvky managementu?



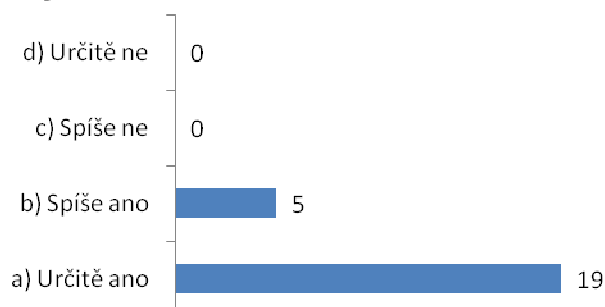
Graf 21: Vyhodnocení ot. č. 4 (Vlastní zdroj)

5. Nadřízeného bych měl poslouchat, protože



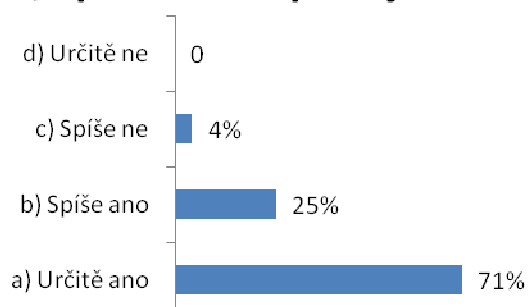
Graf 22: Vyhodnocení ot. č. 5 (Vlastní zdroj)

6. Je pro Vás důležitá komunikace se svým vedoucím?



Graf 23: Vyhodnocení ot. č. 6 (Vlastní zdroj)

7. Jste jako zaměstnanec ve firmě VHZ – DIS, spol. s.r.o. spokojeni?



Graf 24: Vyhodnocení ot. č. 7 (Vlastní zdroj)

Na otázku č. 7 „Jste jako zaměstnanec ve firmě VHZ-DIS, spol. s.r.o. spokojeni?“ odpověděla většina ano. Dále zde uvádím vybraná fakta, kterými respondenti zdůvodnili svoji odpověď:

- Kladný přístup nadřízeného.
- Peníze, služební auto, mobil, dobré vztahy na pracovišti.
- Citová vazba.
- Nejsou zde procesy typické pro velké nadnárodní firmy.
- Zajímavá a nejednotvárná práce.
- Relativně zdravé pracovní vztahy, dobrý kolektiv, tvůrčí práce.

Výsledky od jednotlivých respondentů jsou uvedeny v příloze.

3.3 Interpretace dat a diskuse

V této kapitole již přichází na řadu interpretace výsledků a diskuse na dané téma.

Na základě výsledků z dotazníku č. 1 bylo zjištěno, že vedení v podniku využívá jak transakční, tak transformační styl vedení. Výsledný graf č. 16 ukazuje téměř vyrovnaný poměr, a to transformační 48%, transakční 52%. Převládá tedy mírně transakční styl.

Ve firmě jsou tedy vedoucí, kteří motivují, inspirují a pomáhají svým podřízeným, zároveň však jejich výkony stimulují postihy a odměnami. Naskytuje se zde otázka, zda by podniku prospělo, kdyby vedení firmy bylo více transformační, i když dle výzkumů transakční styl je stále oblíben. Podle mého názoru více uplatňovat transformační styl je optimální přístup vedoucích pracovníků, jelikož dosáhnou lepších výsledků, pokud budou svým podřízeným naslouchat a motivovat je k vyšším výkonům a přispějí tak k lepší efektivitě práce. I přesto dle jednotlivých dotazníků bylo zjištěno, že ve firmě je u některých vedoucích tento transformační styl velice značně používán, ovšem i když výsledky dopadly téměř vyrovnaně, převládá ve firmě spíše transakční styl.

Podívejme se nyní na ta tvrzení, která získala většinový podíl a zároveň zastupují transakční podíl. Graf č. 7 ukazuje, že poslání vedoucího je udržování stability (55%) a změna (45%). Transformační vedoucí by přitom měl podporovat zvyšování úrovně odborných kompetencí sebe a ostatních pracovníků, a dále samozřejmě připravovat k implementaci změny vedoucí k trvalému rozvoji organizace. S tím souvisí i graf č. 8, tedy nestačí jen napomáhat událostem (60%), ale je důležité být příčinou událostí (40%). Na grafu č. 9 můžeme vidět silný nedostatek pro transformačního vedoucího, co se týče zájmu o pracovníka. Z 85% je podřízený vnímán jako zaměstnanec, který je hodnocen dle dosaženého pracovního výkonu, jen z 15% je zaměstnanec vnímán jako „člen rodiny“, který má potřebu, aby nadřízení vnímali jeho přání a požadavky. Tento postoj transakčního vedoucího se projevuje i na grafu č. 11, kde je málo věnována energie na povzbuzování nadějí, očekávání a aspirací mezi podřízenými (30%). Dle grafu č. 12 vnímá vedení svou roli vedoucího jako usnadňovatele a podporovatele událostí (55%), ovšem je důležité být i učitelem (45%), čili opět je zde kladen důraz na individuální zájem o podřízené.

Tento dotazník vyplnili čtyři vedoucí ze šesti, je tedy nasnadě, že výsledky tohoto průzkumu mohou být nepřesné. Dále zde musíme počítat s faktem, že respondenti nemuseli sami sebe hodnotit vždy v souladu se skutečností.

Z tohoto důvodu jsem na tento průzkum navázal druhým dotazníkem, který obsahuje podstatně více respondentů, a jsou zde eliminovány chyby, které vznikají při sebehodnocení, jelikož vedoucí pracovníky zde hodnotí zaměstnanci firmy.

Nástroje, které používá vedoucí k řízení lidí jsme si již definovali v kapitole 2.2.2.1 Styl řízení a působení na zaměstnance. Zaměstnanci hodnotili svého podřízeného dotazníkem č. 2 a jeho vyhodnocením bylo zjištěno, které tyto nástroje používá vedení převážně.

Tabulka č. 3 ukazuje, které tyto nástroje jsou používány málo, průměrně, popřípadě často. Dle hodnotící stupnice jsou nástroje charisma, povzbuzení a osobní úcta využívány v průměrné míře, nástroje intelektuální stimulace, slíbená odměna a hrozící postih jen v malé míře. Z této tabulky vyplývá, že vedení společnosti používá spíše transformační styl, čili výsledek se liší od předchozího výsledku.

Blíže nám tyto výsledky popisuje tabulka č. 4, kde jsou zaznamenány odpovědi na jednotlivá tvrzení. Zde bych se zastavil u jednoho rozporu a tím je slíbená odměna. Zatímco z grafů č. 9 a 14 vyplývá, že vedoucí používají v hojné míře nástroj odměn, z tabulky č. 4 lze vyčíst zcela něco jiného. U tvrzení č. 13 – „Lidem je jasné, co dostanou za nadstandardní úsilí.“ odpovědělo celkem 12 respondentů „vůbec ne“ nebo „zřídka“ a pouze 5 odpovědělo „dost často“ a 1 respondent „skoro vždycky“. Dále u tvrzení č. 27 – „Dá se s ním vyjednávat o odměně za nadstandardní práci.“ Odpovědělo 9 respondentů „vůbec ne“ a 4 „zřídka“, pouze 2 respondenti odpověděli „skoro vždycky“. Nastává tedy již zmiňovaný rozpor mezi tím, jaký nástroj vedení uplatňuje a jak je vnímán pracovníky podniku. Tento fakt může způsobovat velice negativní důsledky, pokud firma používá transakční nástroje, konkrétně systém odměn, přitom zaměstnanci neznají, jak tento systém odměn funguje, čili ztrácí motivaci k lepším výkonům.

Další méně hodnocený nástroj je intelektuální stimulace, kdy je potřeba, aby vedení uvažovalo o starých problémech novým způsobem. Dle tabulky č. 4 u tvrzení č. 5 – „Vede lidi k otázkám, které si nikdy předtím nekladli.“ dávali pracovníci nejčastěji

odpovědi „Občas“ a „Zřídka“. Je tedy zde patrné, že vedoucí málo stimuluje podřízené. Stejně tak by měli vedoucí více podněcovat podřízené, aby hledali rezervy v práci vlastní i v práci kolektivu.

Nedílnou součástí transformačního vedoucího je samozřejmě povzbuzování. U tvrzení č. 17 – „Umí pracovníkům ukázat jejich přednosti.“ odpověděla většina „občas“. Myslím, že povzbuzení je jeden z nejsilnějších nástrojů, jak dosáhnout lepší efektivity u pracovníka. Povzbuzení nám dodává sílu i v běžném životě. Mark Twain jednou řekl: *„Jeden kompliment mi může dát sílu na celý měsíc.“*

Opět zde ale musím připomenout, že tento dotazník může podávat zkreslené výsledky, jelikož je zde několik příčin:

- malý počet respondentů
- zaujatost vůči svému nadřízenému
- momentální fyzický a psychický stav respondenta
- každý podřízený pracovník hodnotil svého vedoucího, čili výsledky pro celé vedení firmy jsou velice zprůměrované

Poslední dotazník č. 3 vyplnilo nejvíce respondentů, celkem 24, jelikož tento dotazník byl určen všem zaměstnancům v podniku. Jeho cílem bylo zjistit, jaké funkce by měl podle zaměstnanců mít management v podniku. Dotazník se skládal ze 7 otázek, které nabízely vždy 3 uzavřené odpovědi, vyjma otázek 6. a 7., kde bylo na výběr ze 4 odpovědí. Dotazník byl sestaven tak, kdy jedna odpověď je nejspíše nejvhodnější, takže se nedá říci, že by některá odpověď byla špatně.

Na první otázku „Myslíte si, že by měl být vedoucí kreativní“ dle grafu č. 18 zvolila většina odpověď A, což je samozřejmě nejlepší možná varianta, jelikož vedoucí nemá za úkol pouze řídit, ale řídit efektivně a být zároveň činný a kreativní. Kreativní vedoucí vede zároveň podřízené k tomu, aby se chovali kreativně (Franková, 2011).

Na otázku „Vedoucí by měl být“ dle grafu č. 19 odpověděla většina volbou C, která je nejlepší možná, jelikož submisivní vedoucí si nedokáže udržet autoritu a naopak příliš dominantní vedoucí může působit na své podřízené negativně.

Graf č. 20 značí odpověď C, která je v tomto případě jednoznačně nejlepší možná

varianta, jelikož jednosměrný proces mezi řídicím a řízeným prvkem, ať už kterýmkoliv směrem, je nepatřičný a postrádal by smysl celého managementu.

Na otázku „Jaké jsou podle Vás základní prvky managementu?“ byly všechny tři odpovědi správné. Dle odborné literatury by byla správná odpověď za C, ovšem dle grafu č. 21 nejvíce respondentů volilo možnost B. Dle mého názoru rozhodnutí respondentů nejvíce ovlivnil prvek „motivace podřízených“, jelikož ostatní prvky se ve všech třech možnostech velice podobají, čili bych zde zdůraznil motivaci zaměstnanců, na kterou zaměstnanci pravděpodobně kladou značný důraz.

Graf č. 22 nám dává možnosti na otázku, proč bychom měli poslouchat svého vedoucího. 63% pracovníků sdílí názor, že svého vedoucího bychom měli poslouchat, jelikož mu věříme a uznáváme ho. Tento fakt je typický pro transformačního vedoucího. Ostatní dvě možnosti interpretují transakčního vedoucího, čili zaměstnanci v podniku by upřednostňovali spíše transformační styl vedení.

S tím také souvisí otázka č. 6, kde podle grafu č. 23 je pro většinu zaměstnanců důležitá komunikace se svým vedoucím.

Poslední otázka č. 7 je spíše doplňující otázka k celému výzkumu v podniku. Cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým zaměstnáním v analyzované společnosti. Jelikož téměř všichni odpověděli „spíše ano“ a „určitě ano“, vyplývá z toho fakt, že vedení v analyzované firmě se dá celkově hodnotit kladně. Na druhou stranu, pokud zaměstnanci hodnotí své vedení firmy kladně, neznamená to, že vedení si počíná správně. Existují případy, kdy je vedení firmy příliš benevolentní ke svým zaměstnancům na úkor ekonomickému růstu. Tento model managementu se často praktikoval spíše v minulém režimu, kdy podniky byly státní, a vrcholové vedení nemělo žádnou motivaci k efektivnímu řízení.

3.4 Návrh na zlepšení situace

V této kapitole se snažím najít vhodná řešení pro zlepšení situace v podniku. Tato řešení by měla nedostatky minimálně částečně eliminovat.

3.4.1 Aplikace nových nástrojů

Organizaci by více pomohla aplikace transformačního stylu vedení a získání si tak oddanosti svých zaměstnanců. Ta se jeví sice v podniku celkem vysoká, ovšem jen u určitých vedoucích. Udržení si oddanosti zaměstnance je náročná a nepopulární práce, musí se při ní věnovat pozornost pracovním výkonům zaměstnance, provádět kontrolu a sledovat výsledky, odpovídat na otázky zaměstnance ohledně jeho povýšení, dívat se na svět optimisticky, i když situace nebude zrovna příznivá, často chválit a trestat jen v případě, bude-li to nutné.

Dle dotazníku č. 2 bylo zjištěno, že nástroj povzbuzení je v podniku používán v průměrné až menší míře. Řada vedoucích odmítá někoho chválit z důvodu, že si chválu šetří až na významný úspěch zaměstnance. Ovšem neuvědomují si, že když často zastihnou někoho dělat něco dobře a ocení to, tak je to velice motivující a efektivní způsob, jak udržet nejlepší pracovní výkony. Jak správně ocenit výsledky svých zaměstnanců stručně vystihuje Branham (2004):

- Sdělte zaměstnancům, že je budete pozorovat a zpětně na ně působit.
- Pochvalte je hned, jak uvidíte, že dělají něco správně.
- Buďte konkrétní a řekněte jim, co dělají správně.
- Povzbuďte je, aby nadále pokračovali v práci.
- Zaznamenávejte informace o výsledcích zaměstnanců.

Pochvala zároveň tedy působí jako odměna, kterou lidé vnímají jako potvrzení své způsobilosti (Franková, 2011). Tady bych se rád zastavil, neboť dle výsledků z dotazníků č. 1 a 2 bylo zjištěno, že vedoucí používají nástroj finančních odměn, ovšem zaměstnanci podniku nejsou s tímto faktem ztotožnění. Navrhoval bych informovat zaměstnance, jak

funguje systém odměn, který ve firmě existuje, ale zaměstnanci neví jakým způsobem.

Motivujících prvků, typické pro transformačního vedoucího, existuje celá řada. Zde bych poukázal na jeden nedostatek s motivací související, který ukazuje tabulka č. 4 tvrzení č. 41 – „Pro pracovníky, kteří dobře pracují, hledá možnosti služebního postupu.“. Zde 9 korespondentů odpovědělo „vůbec ne“, 5 „zřídka“ a 4 „občas“. Zaměstnanci v podniku tedy nemají možnost žádného profesního postupu, což je dáno organizačním uspořádáním podniku. Tento fakt je pro zaměstnance velice demotivující, a proto bych zde navrhol organizační restrukturalizaci, která by profesní postup umožňovala.

3.4.2 Školení a tréninky

Obecně bych doporučoval vedoucím pracovníků školení a různé tréninky rozvoje dovedností, které se zabývají problematikou řízení lidí. Nejlepší druh školení je takový, který pomůže vedoucím vykonávat práci lépe a bude přinášet do společnosti více hodnot. Nejvhodnější je začít obchodními strategiemi a provozními záležitostmi firmy. Jinak řečeno, školení vedoucích by mělo být řízeno podnikatelskými záměry, ne samotnými výcvikovými programy.

Mezi nejvýznamnější agentury poskytující tyto služby patří KAIZEN Institute Praha, dále pak Inventio Consulting (Kovács, 2009), Trexima, Top Vision, Produca a další. Tyto některé agentury dokonce nabízejí programy „šité na míru“, které na českém trhu ještě do nedávna chyběly.

Top Vison s.r.o.

Tato firma působí v oblasti vzdělávání a tréninků vedoucích pracovníků a manažerů na českém trhu od roku 2001. V její nabídce jsou k nalezení tréninkové programy s určitým zaměřením, odborné semináře a cykly, firemní rozvojové programy a další služby.

Dle zaměření jednotlivých kurzů se jako optimální z jejich nabídky jeví „Trénink suverenity a techniky vedení lidí - metody vedení lidí pro pokročilé“. Tento trénink je určen vedoucím pracovníkům a jeho náplní je (Top Vison, online):

- suverénní komunikace a efektivní delegování
- zvládání složitých situací při vedení lidí
- naslouchání a otevřená komunikace
- motivační, hodnotící a koučijící komunikace

Společnost dále nabízí již zmiňované interní vzdělávání šité na míru, kde nabízí individuální přístup k potřebám.

Trexima, spol. s.r.o.

Tato firma působí na trhu již od roku 1991. Podílí se na důležitých projektech národního i celoevropského dosahu a je aktivním členem Evropské asociace národních center produktivit (Trexima, online).

Pro řízení pracovních výkonů zaměstnanců je optimální vzdělávací kurz „Hodnocení zaměstnanců, tvorba rozvojových a kariérových plánů“.

Náplň kurzu (Trexima, online):

- metodika pro hodnocení zaměstnanců
- aktivní řízení pracovního výkonu podřízených
- informace pro efektivní vynakládání prostředků na rozvoj zaměstnanců
- podklady pro mzdovou motivaci
- nastavení komunikace mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným v oblasti rozvoje a pracovního výkonu zaměstnance
- zpětná vazba pro zaměstnance

Kurz se dále specializuje na implementaci „Metody zpětné vazby 360°“, která spočívá v získání široké zpětné vazby o pracovním výkonu jednotlivce od kolegů, podřízených, nadřízených a případně i zákazníků. Metoda zhodnocuje skutečnou výkonnost, kompetence a chování zaměstnance oproti očekávání organizace (Trexima, online).

3.4.3 Samostudium

Samostudium odborné literatury je další možností, jak se dozvědět více o vedení lidí, přístupech k vedení, motivaci, komunikaci, efektivitě práce a řadě dalších podstatných pojmech. Tato odborná literatura se dá lehce zakoupit jak v knihkupectví, tak na internetu a nabídka je velice široká. Literaturu je dále možné si zapůjčit v městských knihovnách, jako jsou např. Moravská Zemská knihovna v Brně nebo Mahenova knihovna, které nabízejí opravdu nepřeberné množství této odborné literatury. Nejde pouze o četbu knih, ale je dobré zaměřit se i na odborné články v časopisech a samozřejmě v dnešní době nezapomeňme na největší zdroj informací vůbec, a tím je internet. Zde je ovšem potřeba zaměřit se na zdroje kvalitní, protože ne vše, co je na internetu uváděno, je skutečně relevantní.

Doporučená literatura:

- ADAIR, J.: *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-70-5.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BENDER, P.: *Niterný leadership*. Praha: Management Press, 2002. 219 s. ISBN 80-726-069-4.
- CROSBY, P.: *Principy vedení, které skutečně fungují*. Praha: Holding Medium, 2001. 130 s. ISBN 80-86095-22-3.
- DRUCKER, P. F.: *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-02-0.
- FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha : Grada, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- OWEN, J.: *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1726-3.

3.4.4 Ekonomické zhodnocení

Při aplikaci nástrojů transformačního vedoucího jsou náklady na samostudium odborné literatury zanedbatelné, proto zde nejsou vyčísleny. Je zde vyžadován pouze čas pro studium. Hlavní náklady tedy připadnou na školicí kurzy a rozvojové tréninky.

Nabídka těchto programů se pohybuje v průměru mezi 10 000,- až 15 000,- Kč pro jednotlivce. Záleží na náročnosti a časovém rozmezí programu.

Tab. 5: Náklady na školicí kurzy (Vlastní zdroj)

Název kurzu	Firma	Délka kurzu [dny]	Náklady na jednotlivce	Náklady pro 6 osob
Trénink suverenity a techniky vedení lidí	Top Vision s.r.o.	2	12 900,00	77 400,00
Hodnocení zaměstnanců, tvorba rozvojových a kariérových plánů	Trexima, spol. s.r.o.	1	-	11 000,00
Celkem				88 400,00

V tabulce č. 5 jsou uvedeny náklady na oba již zmiňované školicí kurzy. Ceny jsou zde uvedeny bez DPH. Pokud by se všech 6 vedoucích pracovníků zúčastnilo obou školení, celkové náklady by činily 88 400,- Kč bez DPH + refundace mezd.

4 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo seznámit čtenáře s konceptem vůdcovství, na základě těchto teoretických poznatků zanalyzovat stav vedení v podniku VHZ-DIS, spol. s.r.o. a podat návrhy na efektivní leadership za účelem zvýšit výkonnost podniku. Tato analýza je východiskem pro návrh řešení na zlepšení situace v podniku se záměrem zvýšit výkonnost, angažovanost a kreativitu členů organizace.

V první části práce jsme vymezili pojem vůdce a vůdcovství, popsali čtenáři problematiku obecného vůdcovství, jeho funkce a seznámili se s vůdcovskými styly na konkrétních osobnostech historie i současnosti. Dále jsme si definovali management a jeho vztah s leadershipem, styly řízení, osobnost vedoucího, jeho vlastnosti, schopnosti a kompetence.

Druhá část diplomové práce obsahuje popis analyzované společnosti, její předmět podnikání, historii a současný stav, pozici na trhu a ekonomickou analýzu podniku. Dále obsahuje vlastní výzkum práce pomocí dotazníků, popis metodologie a výsledky výzkumu včetně diskuse a návrhu na zlepšení.

Výzkumem jsme zjistili, že vedení v podniku používá transformační a transakční styl téměř ve stejném poměru. Dále jsme zanalyzovali nástroje k řízení lidí, kde jsme zjistili nedostatky, jako je systém odměn, nemožnost pracovního růstu, povzbuzení a intelektuální stimulace. Tyto nedostatky mohou být eliminovány restrukturalizací podniku, školením, tréninky schopností a dovedností, studiem odborné literatury a hlavně zájmem vedoucích o tuto problematiku.

I přes tyto nedostatky bych řekl, že se vedení podniku VHZ-DIS, spol. s.r.o. celkově jeví jako velmi zdravé, o čemž svědčí velmi nízká fluktuace a téměř stoprocentní spokojenost v zaměstnání.

Učit se vůdcovství je vlastně o tom, že spojíme zkušenosti a praxi se zásadami a teorií. Jedno bez druhého přestává být produktivní. Největší chybu člověk dělá tím, protože si myslí, že vůdcovství se dá naučit pouze prostřednictvím zkušeností. Těchto lidí existuje spousta, co čerpají pouze ze zkušeností, zvláště když jsou příliš staří, než aby

požádali o možnost dalšího vzdělávání. Vůdcovství se naučíme daleko lépe prostřednictvím zkušeností, když o tom budeme následně přemýšlet. Na druhou stranu názor, že teorie a pravidla vyčtená z knížek sama o sobě naučí člověka, jak vést ostatní, není také samozřejmě správný. Ale vůdcovství se učí především prostřednictvím praxe, zkoušek a omylů, úspěchů a nezdarů navazujících na četbu a studium.

Vydá-li se člověk touto cestou sebezdokonalování, může se stát tak skvělým vůdcem, že lidé o něm budou říkat „Je to rozený vůdce!“ Ale nikdo neví, kolik ho to stálo úsilí.

5 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

- 1) ADAIR, J.: *Leadership. Učte se od velkých vůdců*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-1256-X.
- 2) ADAIR, J.: *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-70-5.
- 3) BASS, B. M.: *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-901810-2.
- 4) BASS, B. M.: *Theory, Research and Managerial Applications*. New York: The Free Press, 1990.
- 5) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 6) BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- 7) BENDER, P.: *Niterný leadership*. Praha: Management Press, 2002. 219 s. ISBN 80-726-069-4.
- 8) BRANHAM, L.: *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. 327s. ISBN 80-251-0223-7.
- 9) COVEY, S. R.: *Sedm návyků vůdčích osobností*. Praha: Pragma, 1994. ISBN 80-85213-41-9.
- 10) CROSBY, P.: *Principy vedení, které skutečně fungují*. Praha: Holding Medium, 2001. 130 s. ISBN 80-86095-22-3.
- 11) DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.: *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- 12) DRUCKER, P. F.: *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-02-0.
- 13) FRANKOVÁ, E.: *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha : Grada, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.

- 14) HOFFMAN, S.: *Heroic Leadership in Modern France*. Chicago: Nelson-Hall Publishers, 1991.
- 15) KATZ, D. a KAHN, R.: *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1978.
- 16) KONEČNÝ, M.: *Finanční analýza a plánování*. 9.vydání, Brno: VUT BRNO-Fakulta podnikatelská, 2002. 102s. ISBN 80-214-2564-4.
- 17) KOVÁCS, J.: *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 267s. ISBN 978-80-7357-463-5.
- 18) LE BON, G.: *Psychologie davu*. Praha: Ara, 1994. 159 s.
- 19) LUKAS, J. a SMOLÍK, J.: *Psychologie vůdcovství*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2139-9.
- 20) MAXWELL, J.: (2002). *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. PRAGMA. 181 s. ISBN 80-7205-870-3.
- 21) OWEN, J.: *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1726-3.
- 22) SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E.: *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4
- 23) VÁGNER, I.: *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3972-8.

Elektronické zdroje:

- 1) *Asertivita – co bychom měli vědět...* [online]. Občanské sdružení Anabell. [cit. 2012-01-04]. Dostupné z: <<http://www.anabell.cz/index.php/clanky-a-vase-pribehy/rady-pro-svepomoc/18-relaxace-zvladaci-strategie/239-asertivita-co-bychom-mli-vdt>>.
- 2) *Co splňuje ideální nadřízený?* [online]. Zaujmi.cz [cit. 2012-01-03]. Dostupné z: <<http://www.zaujmi.cz/spolecnost/zamestnani/co-splnuje-idealni-nadrizeny/>>.
- 3) *Hodnocení zaměstnanců, tvorba rozvojových a kariérových plánů*. [online]. Trexima. [cit. 2012-05-16]. Dostupné z: <<http://www.trexima.cz/produkty-a-sluzby/rizeni-prac-vykonu>>.

- 4) *Managing and supporting your researcher*. [online]. Vitae. [cit. 2012-01-03]. Dostupné z: <<http://www.vitae.ac.uk/policy-practice/14884/Managing-and-supporting-your-researcher.html>>.
- 5) *Manažer*. [online]. Wikipedie. [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEer>>.
- 6) RYBÍN, M.: *Abraham Lincoln*. [online]. Nový směr. cz [cit. 2012-01-10]. Dostupné z:<http://www.novysmer.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=1238:abraham-lincoln&catid=39:historie&Itemid=50>.
- 7) *Schopnost*. [online]. Wikipedie. [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Schopnost>>.
- 8) *Tréning suverenity a techniky vedení lidí – metody vedení lidí pro pokročilé*. [online]. Top Vison. [cit. 2012-05-16]. Dostupné z: <<http://www.topvision.cz/nabidka/treninky-soft-skills/trenink-suverenity-a-techniky-vedeni-lidi--metody-vedeni-lidi-pro-pokrocile/>>.

Ostatní zdroje:

1. Výroční zpráva 2010 VHZ-DIS, spol. s.r.o.

6 Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník „Transformační/transakční vedoucí“

Příloha 2 – Dotazník „Nástroje vedoucího“

Příloha 3 – Dotazník „Management“

Příloha 4 – Výsledky od jednotlivých respondentů

Příloha 5 – Nabídka: Trénink suverenity a techniky vedení lidí - metody vedení lidí pro pokročilé

Příloha 6 – Nabídka: Hodnocení zaměstnanců, tvorba rozvojových a kariérových plánů

Dotazník 1 – Transformační/transakční vedoucí

Cílem tohoto dotazníku je určit orientaci vašeho stylu vedení lidí.

Přiřaďte následujícím tvrzením příslušné body. U každé z deseti dvojic tvrzení rozdělte pět bodů mezi tvrzení A a B podle Vašeho názoru, vnímání sebe sama nebo podle toho, které z obou tvrzení Vás charakterizuje lépe. Oněch pět bodů může být rozděleno mezi tvrzení A a B následujícími způsoby: 5 pro A, 0 pro B; 4 pro A, 1 pro B; 3 pro A, 2 pro B; 1 pro A, 4 pro B; 0 pro A, 5 pro B, ale v žádném případě rovným dílem 2,5 pro A i B.

1. A. Mým posláním jako vedoucího je udržování stability. ___
B. Mým posláním jako vedoucího je změna. ___
2. A. Jako vedoucí musím být příčinou událostí. ___
B. Jako vedoucí musím napomáhat událostem. ___
3. A. Starám se, aby moji podřízení byli spravedlivě odměňováni podle své práce. ___
B. Starám se o všechno, co moji podřízení v životě chtějí. ___
4. A. Preferuji dlouhodobé myšlení: Co by mělo být. ___
B. Preferuji krátkodobé myšlení: Co je realistické. ___
5. A. Jako vedoucí věnuji dosti energie na řízení jednotlivých, ale příbuzných cílů. ___
B. Jako vedoucí věnuji dosti energie na povzbuzování nadějí, očekávání a aspirací mezi podřízenými. ___
6. A. Věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být i učitelem, i když nikoliv v běžném školním slova smyslu. ___
B. Věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být podporovatelem a usnadňovatelem. ___
7. A. Jako vedoucí musím mít stejnou morálku jako podřízení. ___
B. Jako vedoucí musím představovat vyšší morálku. ___
8. A. Těší mě stimulovat podřízené, aby chtěli dělat více. ___
B. Těší mě odměňovat podřízené za dobrou práci. ___
9. A. Vedení by mělo být praktické. ___
B. Vedení by mělo inspirovat. ___
10. A. Moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mé schopnosti přimět lidi, aby se ztotožnili se mnou a mými názory. ___
B. Moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mého postavení a funkce.

Dotazník 2 – Nástroje vedoucího

Tento test zjišťuje preferenci nástrojů používaných k vedení. Máte před sebou řadu tvrzení o Vašem vedoucím. Zkuste se nad každým z nich zamyslet a přiřadit k němu jeho platnost dle stupnice vůbec ne, zřídka, občas, dosti často, skoro vždycky.

1. vůbec ne,
2. zřídka,
3. občas,
4. dosti často,
5. skoro vždycky.

Zvolenou hodnotu 1 až 5 vepíšete do příslušného obdélníčku před tvrzením.

- 1. Dokáže lidi kolem sebe nadchnout úkoly.
- 2. Lidé mu zcela důvěřují.
- 3. Vyvolává v lidech pocit jejich vlastní důležitosti pro plnění úkolu.
- 4. Věnuje zvláštní pozornost pracovníkům, které ostatní opomíjejí.
- 5. Vede lidi k otázkám, které si nikdy předtím nekladli.
- 6. Jasně vysvětlí, co je třeba udělat, aby byly výsledky oceněny.
- 7. Dává jasně najevo, co si pracovníci nesmějí dovolit.
- 8. Je pro ostatní vzorem k následování.
- 9. Pozitivně ovlivňuje postoje pracovníků vůči firmě.
- 10. Dodává lidem pocit sebedůvěry.
- 11. Zajímá se o to, čeho chtějí lidé dosáhnout, a pomáhá jim v tom.
- 12. Způsobí, že lidé přemýšlí o problémech novým způsobem, jinak než předtím.
- 13. Lidem je jasné, co dostanou za nadstandardní úsilí.
- 14. Nekompromisně postihuje nekázeň pracovníků.
- 15. Lidé se cítí dobře v jeho (její) blízkosti.
- 16. Všichni ho (ji) respektují.
- 17. Umí pracovníkům ukázat jejich přednosti.
- 18. Ke každému pracovníkovi přistupuje individuálně.
- 19. Po poradě s ním (s ní) lidé často pochopí věci, kterým předtím nerozuměli.

- 20. Ten, kdo ho podporuje, dostává to, co potřebuje.
- 21. Jeho pracovníci se bojí nesplnit to, co jim uložil.
- 22. Lidé jsou pyšní na to, že s ním mohou (s ní) pracovat.
- 23. Lidé věří, že dokáže překonat jakoukoliv překážku.
- 24. Dovede překonat nejistotu svých podřízených.
- 25. Na poradě se zajímá o mínění všech pracovníků.
- 26. Vytváří na pracovišti tvůrčí klima.
- 27. Dá se s ním vyjednávat o odměně za nadstandardní práci.
- 28. Nekvalitní pracovník se v jeho kolektivu dlouho neudrží.
- 29. Povzbuzuje pracovníky, aby vyslovili své nápady a myšlenky.
- 30. Má jasnou představu (vizi), kterou přenáší na pracovníky.
- 31. Dává lidem důvěru v jejich vlastní schopnosti.
- 32. Přistupuje k mladším a níže postaveným pracovníkům jako k sobě rovným.
- 33. Zpochybňuje to, co lidé berou za samozřejmé.
- 34. Ukáže lidem jak dosáhnout toho, aby věděli, co chtějí.
- 35. Přísně postihuje nepořádky na pracovišti.
- 36. Povzbuzuje optimistický postoj pracovníků k budoucnosti.
- 37. Je pro pracovníky symbolem úspěšnosti.
- 38. Zdůrazňuje kvality jednotlivců.
- 39. Pokud jeho lidé mají problémy, snaží se jim pomáhat.
- 40. Podněcuje pracovníky, aby hledali rezervy v práci vlastní i v práci kolektivu.
- 41. Pro pracovníky, kteří dobře pracují, hledá možnosti služebního postupu.
- 42. Rázně srovná nadměrně sebevědomého pracovníka.

Dotazník 3 - Management

Jedná se o dotazník, který si klade za cíl zjistit, jakou mají zaměstnanci představu o tom, jak by mělo vedení podniku správně vypadat. Označte, prosím, u každé otázky vždy pouze jednu odpověď.

1. Myslíte si, že by měl být vedoucí kreativní?

- a) Ano, jedná se o důležitý faktor, bez kterého nemůže manažer úspěšně řídit podřízené.
- b) Kreativita není pro manažera příliš důležitá.
- c) Ne, kreativní činnost je úkolem podřízených, úkolem manažera je řídit a vést podřízené.

2. Vedoucí by měl být

- a) Může být submisivní.
- b) Dominantní.
- c) Každá situace vyžaduje jiný přístup, netřeba být za každou cenu dominantní.

3. Management představuje

- a) Obousměrný proces mezi řídicím a řízeným prvkem.
- b) Jednosměrný proces řídicího prvku směrem k řízenému prvku za účelem efektivní realizace cílu.
- c) Jednosměrný prvek řízeného prvku směrem k řídicímu prvku za účelem efektivní realizace cílu.

4. Jaké jsou podle Vás základní prvky managementu?

- a) Koordinace, administrativa, komunikace, řízení.
- b) Řízení, plánování, koordinace, motivace podřízených.
- c) Plánování, organizování, stimulace a kontrola.

5. Nadřízeného bych měl poslouchat, protože

- a) je hierarchicky výše postavený.
- b) uznávám ho a věřím mu.
- c) mám to takto formulované v pracovní smlouvě.

6. Je pro Vás důležitá komunikace se svým vedoucím?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

7. Jste jako zaměstnanec ve firmě VHZ – DIS, spol. s.r.o. spokojeni? Zdůvodněte Vaše rozhodnutí.

- a) Určitě ano _____
- b) Spíše ano _____
- c) Spíše ne _____
- d) Určitě ne _____

Výsledky od jednotlivých respondentů

Tab. 6: Výsledky dotazníku „Transakční/transformační vedoucí“ (Vlastní zdroj)

otázka	tvzení	respondent				Celkem	%
		1	2	3	4		
1	A	3	3	3	2	11	55%
	B	2	2	2	3	9	45%
2	A	0	4	1	3	8	40%
	B	5	1	4	2	12	60%
3	A	4	4	4	5	17	85%
	B	1	1	1	0	3	15%
4	A	4	3	3	4	14	70%
	B	1	2	2	1	6	30%
5	A	4	4	4	2	14	70%
	B	1	1	1	3	6	30%
6	A	1	4	3	1	9	45%
	B	4	1	2	4	11	55%
7	A	0	0	2	4	6	30%
	B	5	5	3	1	14	70%
8	A	2	2	2	3	9	45%
	B	3	3	3	2	11	55%
9	A	2	1	3	4	10	50%
	B	3	4	2	1	10	50%
10	A	4	4	4	2	14	70%
	B	1	1	1	3	6	30%

Tab. 7: Hodnotící tabulka pro dotazník „Transakční/transformační vedoucí“ (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 501, upraveno)

Transformační		Transakční	
1. B	9	1. A	11
2. A	8	2. B	12
3. B	3	3. A	17
4. A	14	4. B	6
5. B	6	5. A	14
6. A	9	6. B	11
7. B	14	7. A	6
8. A	9	8. B	11
9. B	10	9. A	10
10. A	14	10. B	6
Součet	96	Součet	104
%	48%	%	52%

Tab. 8: Výsledky dotazníku „Nástroje vedoucího“ (Vlastní zdroj)

tvrzení	respondent																				Průměr
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	4	5	4	4	2	1	3	1	2	3	4	3	4	2	3	2	1	2	3	2,85
2	4	4	5	3	4	4	2	3	3	3	5	4	4	4	1	5	3	4	4	5	3,7
3	5	3	5	2	2	3	1	2	1	1	4	4	4	4	3	3	3	2	2	4	2,9
4	3	3	4	5	4	3	1	2	1	2	3	4	3	3	2	3	2	1	3	3	2,75
5	3	2	3	4	4	2	1	3	2	3	3	3	3	3	1	3	2	2	2	3	2,6
6	1	4	4	5	5	2	2	3	1	3	4	2	4	4	1	3	3	1	2	4	2,9
7	2	2	3	4	4	2	2	3	2	4	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2,8
8	2	3	5	3	4	3	1	2	2	2	5	5	3	4	1	4	3	2	3	5	3,1
9	4	4	3	2	5	4	2	4	1	3	4	4	3	4	1	3	2	1	4	4	3,1
10	4	4	4	5	4	3	1	3	1	1	4	4	4	4	2	3	3	1	3	4	3,1
11	2	4	3	5	3	4	2	2	1	1	2	4	3	4	1	3	2	1	4	2	2,65
12	1	3	3	2	4	3	1	3	1	3	4	4	2	3	1	3	3	2	3	4	2,65
13	1	4	3	2	5	2	2	2	1	1	4	4	1	4	1	2	3	1	2	4	2,45
14	2	1	1	2	4	2	1	3	2	2	2	4	2	3	2	2	1	2	2	2	2,1
15	4	4	4	5	3	4	3	4	2	3	5	4	3	4	1	5	4	1	4	4	3,55
16	4	3	4	3	4	4	2	4	2	3	4	5	4	5	1	5	4	5	4	4	3,7
17	4	4	3	4	3	3	3	3	1	1	3	5	2	4	1	3	2	1	3	3	2,8
18	4	4	4	5	3	3	1	3	1	4	4	5	3	5	3	4	3	2	3	4	3,4
19	4	4	4	2	5	4	2	3	2	3	5	4	4	4	1	4	4	2	2	5	3,4
20	3	4	5	5	4	4	2	4	5	4	5	5	4	3	4	3	3	2	4	5	3,9
21	2	3	2	1	5	2	3	4	2	5	1	4	3	4	3	2	3	4	2	1	2,8
22	4	3	4	4	3	3	2	3	1	3	5	5	3	4	1	4	2	2	3	5	3,2
23	3	4	4	4	3	4	2	3	2	4	5	5	2	4	1	4	3	3	5	4	3,45
24	3	4	4	5	4	3	2	3	1	3	5	5	4	4	1	4	3	1	3	5	3,35
25	4	4	5	4	2	3	3	3	1	4	4	4	3	4	1	3	4	1	3	4	3,2
26	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	5	4	4	4	1	4	3	1	3	5	3,3
27	2	4	5	5	2	1	4	1	1	1	1	3	2	4	3	2	1	1	1	1	2,25
28	2	1	3	2	4	2	1	3	4	2	4	5	4	2	1	4	4	4	2	4	2,9
29	4	3	4	4	3	4	4	3	1	3	5	5	4	3	4	5	3	1	4	5	3,6
30	3	3	4	3	5	4	3	3	2	5	4	4	3	4	1	4	3	1	4	4	3,35
31	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	5	4	4	4	4	4	3	1	4	5	3,65
32	5	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	3,75
33	1	3	2	4	2	2	3	3	3	4	1	4	2	1	2	1	2	3	2	1	2,3
34	3	3	2	3	4	4	2	3	2	2	5	4	3	4	1	3	2	1	4	5	3
35	2	1	1	2	3	1	2	2	1	4	1	5	2	3	2	1	1	3	1	1	1,95
36	3	4	3	4	4	3	3	4	1	5	3	4	4	4	1	3	2	1	2	4	3,1
37	3	5	4	5	5	3	2	3	1	5	4	5	3	4	1	4	2	3	3	4	3,45
38	1	3	3	4	3	3	3	3	1	4	4	4	4	2	2	2	3	1	3	4	2,85
39	4	4	5	5	4	4	3	3	1	2	5	4	4	5	3	4	4	1	4	5	3,7
40	3	3	3	3	3	4	3	2	1	5	2	3	2	4	3	3	3	1	5	1	2,85
41	1	3	2	3	3	2	1	2	1	1	1	4	3	4	1	3	1	1	2	1	2
42	2	1	1	3	3	3	1	4	1	3	2	3	3	3	1	1	3	3	4	2	2,35

Tab. 9: Výsledky dotazníku „Management“ (Vlastní zdroj)

	respondent																							
otázka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	a	c	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	c	b	b	a
2	c	b	b	a	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	b	c	c	c
3	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	c	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a
4	b	c	c	a	b	a	a	b	b	b	c	c	b	b	b	c	b	c	b	b	b	b	b	b
5	b	a	b	a	c	b	a	b	c	a	b	b	b	b	b	c	b	b	a	b	b	b	c	b
6	a	a	a	a	a	a	a	b	b	b	a	a	a	a	a	b	a	b	a	a	a	a	a	a
7	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	c	a	a	b	a	b	a	a	b	a	b	a	a	b



Trénink suverenity a techniky vedení lidí - metody vedení lidí pro pokročilé

Praha, 30.-31.05.2012 / 09.-10.10.2012

Jack Welch: "V mnoha firmách je vedení lidí to, co se dělá, jen když zbude čas. "

Vedete, delegujete a snažíte se své lidi motivovat k dosahování lepších výsledků? Cítíte, že máte ještě rezervy, a že můžete být ještě suverénnější a jistější ve vedení svých lidí? Zdokonalte své umění vést své lidi a buďte ještě úspěšnější manažer! Vyměňte si zkušenosti s vedením lidí se stejně vyspělými kolegy a získajte okamžitou zpětnou vazbu!

Trénink je určen:

Tento interaktivní trénink je určen všem vedoucím pracovníkům, jejichž úspěch a výsledky jsou závislé na schopnosti vést a motivovat své týmy a tým, kteří:

- delegují velké množství úkolů na své spolupracovníky,
- motivují je do dalších úkolů,
- hodnotí jejich snahu, výsledky a úspěchy.

O své zkušenosti se podělí:

30.-31.05.2012: **Martin Cipro**, lektor, kouč a terapeut
09.-10.10.2012: **Oswald Schorm**, specialista na komunikaci a vyjednávání

Program 1.den:

Účinné metody a praktické přístupy ve vedení lidí

- Rozdílné přístupy vůdce, manažera a byrokrata
- Rozdíl mezi vedením, řízením a vykonáváním – odlišné přístupy
- Jste transakční nebo transformační manažer?
- Styly práce s podřízenými (týmový, direktivní, liberální...) – dotazník

Situační vedení a komunikace manažera

- Východiska manažerské komunikace (vnitřní filosofie přístupu k člověku)
- Nácvik technik příjmu a vyhodnocení sdělení – informace, vztah, sebevyjádření a výzva
- Postupy aktivního naslouchání - parafrázování, zrcadlení emocí, sumarizace ... (odhad přesného obsahu sdělení protistrany)
- Dovednost přímého sdělení – vyjádření základní myšlenky a rozvoj srozumitelného formulování obsahu
- Základní vymezení transakční analýzy: jednání na úrovni dospělý – dospělý (východiska zralého přístupu a jednání – symetrické transakce – a dospělé udržování rovnocenného komunikačního vztahu)

Nácvik efektivní a „zralé“ komunikace

Přihláška a cena:

Cena: 12 900 Kč bez DPH | [přihláška na akci](#)

Více informací:

<http://www.topvision.cz/nabidka/treninky-soft-skills/trenink-suverenity-a-techniky-vedeni-lidi--metody-vedeni-lidi-pro-pokrocile>

Přidaná hodnota tohoto tréninku pro Vás:

- Naučíte se suverénně komunikovat a efektivně delegovat.
- Seznámíme Vás, jak zvládat složité situace ve vedení lidí.
- Dozvíte se, jak lépe naslouchat a otevřeně komunikovat.
- Zdokonalíte se ve vedení motivačního, hodnotícího a koučujícího rozhovoru.

Program 2.den:

Suverenita v komunikaci

- Zvládání kritiky, složitých situací a jednání s lidmi, s nimiž se nedá vyjednávat
- Aplikace dosavadních tezí, modelová práce ve dvojicích
- Jak zvládat komunikaci ve firmě asertivně (techniky, možnosti a meze jejich aplikace)
- Účinné techniky asertivity – trénink

Základní schéma a zásady manažerského rozhovoru

- Hodnotící rozhovor a typy podávání zpětné vazby - trénink
- Motivační rozhovor – technika, otázky - trénink
- Emoční inteligence a empatický přístup
- Koučující rozhovor – fáze koučování a vedení rozhovoru k sebereflexi – trénink

Hodnocení zaměstnanců, tvorba rozvojových a kariérových plánů

Jakým způsobem řídíte pracovní výkon zaměstnanců či zjišťujete jejich vzdělávací potřeby? My k tomu **používáme propracovanou analytickou metodiku** založenou na **porovnávání požadovaných kompetencí** (měkkých i odborných) s kompetencemi konkrétního zaměstnance. Zdaleka se nejedná pouze o vyplnění hodnotících formulářů: **klademe velký důraz i na osobní hodnotící rozhovory**, díky nimž lze **lépe a hlouběji poznat zapojení zaměstnanců do celého procesu řízení a fungování firmy** a pochopit jejich rozvojové či kariérové potřeby a možnosti.



Co Vám nástroje pro řízení pracovního výkonu přinesou?

- Moderní metodiku pro hodnocení zaměstnanců.
- Aktivní řízení pracovního výkonu podřízených.
- Informace pro efektivní vynakládání prostředků na rozvoj zaměstnanců.
- Podklady pro mzdovou motivaci.
- Identifikaci vzdělávacích potřeb na základě kompetenčního modelu.
- Nastavení komunikace mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným v oblasti rozvoje a pracovního výkonu zaměstnance.
- Zpětnou vazbu pro zaměstnance.

Specializujeme se rovněž na **implementaci „Metody zpětné vazby 360“**, která spočívá v získání široké zpětné vazby o pracovním výkonu jednotlivce od kolegů, podřízených, nadřízených a případně i zákazníků. Metoda **umožňuje zhodnotit skutečnou výkonnost**, kompetence a chování zaměstnance **oproti očekávání organizace**. Zpětná vazba je také konfrontována s požadovaným chováním a očekáváním zákazníka.

Pro oblast řízení pracovního výkonu Vám můžeme nabídnout **praktický softwarový nástroj, který tuto činnost komplexně realizuje a usnadňuje**. Software umožňuje provádět hodnocení přímým nadřízeným, sebehodnocení či tvorbu kariérových a rozvojových plánů.

Máte zájem o naše služby? Rádi Vám zodpovíme všechny dotazy. Anebo si rovnou domluvte schůzku. Navštívíme Vás, prodiskutujeme Vaše potřeby v oblasti řízení lidských zdrojů, představíme Vám naše poradenské a softwarové nástroje a společně najdeme nejlepší řešení.

Dobrý den pane Zelinko,
na základě našeho dnešního telefonátu Vám zasílám bližší informace ke školení v oblasti
„Hodnocení zaměstnanců, tvorba rozvojových a kariérových plánů“.

Tento vzdělávací program je koncipován na cca **6 hodin** a pro 6 zaměstnanců je jeho cena zhruba na úrovni **11.000,- Kč** bez DPH.

Vzdělávací program obsahuje následující moduly:

- ✓ Firemní personální procesy
- ✓ Co to je Hodnocení zaměstnanců a jaké má podoby?
- ✓ Popis procesu hodnocení zaměstnanců.
- ✓ Kompetence – hodnotící kritéria nové generace.
- ✓ Hodnotící rozhovor jako stěžejní část hodnocení – hlavní zásady.
- ✓ Ukázka správně a nesprávně vedeného hodnotícího rozhovoru (video program).
- ✓ Technická podpora procesu hodnocení.

Tato nabídka je pouze rámcová, pokud se budete chtít dovědět bližší informace, rad Vás navštívím ve Vaší firmě.

S pozdravem

Ing. Radek Svoboda

Manažer podnikového poradenství

TREXIMA, spol. s r.o.

tř. T. Bati 299, 764 21 Zlín-Louky

Tel.: +420 577 601 365, fax: +420 577 210 592

Mobil: +420 602 517 265, E-mail: svoboda@trexima.cz