



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**IDENTIFIKACE VHODNÝCH VLASTNOSTÍ LEADRA V
GLOBÁLNÍ ORGANIZACI**

IDENTIFICATION OF LEADERSHIP COMPETENCIES IN A GLOBAL ORGANIZATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Matej Kuric

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Matej Kuric**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Identifikace vhodných vlastností leadra v globální organizaci

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cíl diplomové práce je identifikace klíčových vlastností leadera globální multikulturní organizace a předložení návrhů na jejich rozvoj.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M., T. STEPHENS: Management a leadership. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.

DAŇKOVÁ, Michaela. Koučování: kdy, jak a proč. Praha: Grada, 2008, 107 s. : il. ISBN 978-80-2-7-2047-0.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Management challenges for the 21st century. New York: HarperBusiness, 1999, xi, 207 s. ISBN 978-0-88730-999-1.

RADCLIFFE, Steve. Leadership: Lídrem jednoduše a přirozeně. Praha: Grada Publishing, 2012. 173 s. ISBN: 9788024741635.

TRACY, Brian. How the Best Leaders Lead: Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others. Saranac Lake: Amacom, 2010. ISBN 9780814414354.

VÁGNER, Ivan. Management z pohledu všeobecného a celostního. Brno: Masarykova univerzita, 2000, 300 s. ISBN 80-210-2459-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou leadershipu v mezinárodní společnosti. V teoretické části definuje leadera, poukazuje na rozdíly mezi manažerem a leaderem, rozebírá vlastnosti leadera dnešní doby z pozice různých teoretických přístupů. V praktické části analyzuje nastavení leadershipu ve vybrané společnosti a získané poznatky porovnává s teoretickými definicemi. Na základě získaných výsledků navrhuje konkrétní způsoby rozvoje vybraných osobnostních vlastností s akceptováním regionálních rozdílů.

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to identify key competencies for a leader in global corporation respecting the regional differences. In the theoretical part we define leader, point out the differences between leader and manager and analyze the required competencies of a modern leader. In the practical part, we analyze the leadership settings in the selected company and compare the acquired knowledge with the theoretical definitions. On the basis of the results obtained, we suggest specific ways of developing selected personality traits while accepting regional differences.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, manažer, leadership, leader, komunikace

KEY WORDS

management, manager, leadership, leader, communication

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KURIC, M. *Identifikace vhodných vlastností leadra v globální organizaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 82 s. Vedoucí diplomové práce
Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

ČESTNÉ PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 25. mája 2017

.....

Bc. Matej Kuric

POĎAKOVANIE

Týmto by som chcel poďakovať vedúcemu diplomovej práce Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za odborné vedenie diplomovej práce, cenné námety a pripomienky. Ďalej by som chcel poďakovať manažérom spoločnosti, ktorí mi poskytli súčinnosť a čas na vypracovaní mojej diplomovej práce. Takisto by som chcel poďakovať svojej rodine za podporu počas štúdiu.

Obsah

Úvod.....	11
TEORETICKÁ ČASŤ	12
1 Vymedzenie pojmov	12
1.1 Manažment.....	12
1.1.1 Vedenie ľudí ako funkcia manažmentu	13
1.1.2 Hlavné školy manažmentu.....	14
1.2 Manažér.....	16
1.2.1 Manažérske role.....	16
1.3 Univerzálna teória manažérskych vlastností	16
1.3.1 Manažérske vlastnosti a manažérsky úspech.....	17
1.3.2 Kľúčové motívy riadiacich pracovníkov	18
1.3.3 Ideály riadenia závislé od kultúry	19
1.3.4 Hodnotenie teórie univerzálnych vlastností.....	21
1.4 Vedenie ľudí:.....	22
1.5 Leadership	23
1.5.1 Úrovne leadershipu podľa Maxwella.....	24
1.6 Líder	24
1.7 Rozdiel medzi manažérom a lídrom	25
2 Vlastnosti lídra	27
2.1 Kompetencie lídra	30
2.1.1 Využívanie kompetencií	31
2.2 Komunikácia	31
2.3 Štúdie na univerzite v Ohio.....	33
2.3.1 Transakčné a transformačné vedenie.....	35
2.3.2 Model CIP.....	36

2.4	Autorita	38
2.5	Motivácia.....	39
2.6	Ovplyvňovanie druhých.....	40
2.7	Interkultúrne riadenie	42
2.7.1	Kultúrna inteligencia.....	43
2.7.2	Vedenie v nadnárodnej spoločnosti	44
PRAKTICKÁ ČASŤ		45
3	Predstavenie spoločnosti.....	45
3.1	Vymedzenie skúmanej oblasti a postupy	46
3.2	Analýza výsledkov	48
3.3	Faktory riadenia	49
3.3.1	Idealizovaný vplyv.....	49
3.3.2	Inšpirujúca motivácia.....	50
3.3.3	Intelektuálna stimulácia	52
3.3.4	Individuálne posúdenie	54
3.3.5	Podmienená odmena	56
3.3.6	Riadenie výnimkou	58
3.3.7	Laissez-faire.....	60
3.4	Regionálna analýza preferencií vlastností lídra	61
3.5	Vyhodnotenie osobných rozhovorov s lídrami	63
3.5.1	Odporúčenia lídrov	66
3.5.2	Zúčastnené pozorovanie práce lídra	66
3.6	Interpretácia výsledkov	69
4	Návrhy na zlepšenie.....	71
5	Záver	75
Zoznam použitej literatúry		76

Zoznam obrázkov	78
Zoznam tabuliek	79
Zoznam grafov	80
Zoznam príloh.....	81
PRÍLOHA 1 - Vzor dotazníku	82

Úvod

Rýchlo sa meniace globálne ekonomické prostredie súčasného sveta si od manažmentu podniku vyžaduje pružné reagovanie na zmeny. Úspešné spoločnosti prispôbujú štýl vedenia aktuálnej situácii, sú schopné identifikovať príležitosti pre rast a uskutočniť opatrenia, aby ju využili. Rozhodnutia, ktoré manažment prijíma, správne určenie stratégie majú priamy vplyv na úspech spoločnosti. Pozícia lídra, ktorý vedie spoločnosť, alebo jej organizačnú jednotku preto so sebou prináša vysokú zodpovednosť. Zdieľanie vízie, dať organizácii hybnosť a umožniť ľuďom naplno využiť ich potenciál, to všetko sú manažérske úlohy, ktoré sú o to náročnejšie na globálnej úrovni.

Cieľom tejto diplomovej práce je identifikácia kľúčových vlastností lídra v rovine teoretických poznatkov a následné skúmanie skutočných kompetencií lídrov zodpovedných za vedenie globálnej organizácie. Na základe získaných informácií identifikujeme regionálne rozdiely (Amerika, Európa, Ázia) a vytvoríme modelový profil spolu so zoznam požadovaných vlastností potrebných na úspešné vedenie globálnej spoločnosti, alebo jej časti v skúmanom trhovom segmente.

Štúdiom a analýzou odbornej literatúry identifikujeme a vymedzíme základné pojmy z oblasti vedenia, managementu a teoretických kompetencií vedúcich pracovníkov. V praktickej časti použijeme dotazník a osobné rozhovory, metódu zúčastneného pozorovania na dosiahnutie zadaného cieľa.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 Vymedzenie pojmov

1.1 Manažment

Manažmentom rozumieme proces zameraný na efektívne dosahovanie cieľov, obsahom ktorého je plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola ako základné funkcie manažmentu. (1, str. 43)

Pojem manažment pochádza z latinského slova „manus“, čo v preklade znamená ruka. Najviac zaužívaný pojem pochádza z angličtiny „manage“, v preklade viesť, riadiť, spravovať, ovládať. (2, str. 603)

V odbornej literatúre sa stretávame s rôznymi definíciami manažmentu (3, str. 8), napr.:

- manažment ako plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola,
- manažment ako efektívna integrácia a koordinácia zdrojov v záujme dosiahnutia stanoveného cieľa,
- manažment ako rozhodovanie,
- manažment je proces, v priebehu ktorého sa dosahujú žiaduce výsledky ovplyvňovaním konania pracovníkov,
- manažment je proces efektívneho dosahovania cieľov prostredníctvom ľudí,
- manažment je proces plánovania, organizovania, usmerňovania, vedenia a kontroly organizačných aktivít smerom k dosiahnutiu cieľov organizácie.

Svetovo uznávaná teoretička manažmentu Mary Parker Folletová definuje manažment *ako umenie dosiahnuť stanovený cieľ prostredníctvom (iných) ľudí.*

Peter F. Drucker ako jeden z najväčších teoretikov v oblasti manažmentu definoval tento smer ako proces koordinovania činnosti skupiny pracovníkov, ktorý je realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí za účelom dosahovania určitých výsledkov, ktoré nie je možné dosiahnuť individuálnou praxou.

Pre ucelenosť definície manažmentu musíme pomenovať aj funkcie manažmentu (3, str. 12 - 13):

- **plánovanie:** je dynamický proces, v priebehu ktorého manažér rozhoduje o tých aktivitách, ktoré je potrebné uskutočniť v blízkej alebo vzdialenejšej budúcnosti.
- **organizovanie:** je činnosť manažéra, ktorá je zameraná na tvorbu takej štruktúry vzťahov medzi pracovníkmi organizácie, na základe ktorej je možné splniť plánované ciele.
- **vedenie ľudí:** je činnosť manažéra, v rámci ktorej nielen usmerňuje, ale aj motivuje pracovníkov tak, aby ich konanie smerovalo k dosiahnutiu stanovených cieľov organizácie. Táto funkcia je často predpokladom na realizáciu ostatných funkcií manažmentu.
- **kontrola:** zjednodušene môžeme povedať, že kontrola je monitorovanie priebehu jednotlivých procesov a v prípade potreby ich korekcia smerom k stanoveným cieľom.

1.1.1 Vedenie ľudí ako funkcia manažmentu

Manažment pozná štyri teórie vedenia ľudí (3, str. 243):

1. **Teória znakov (Trait Theory)** – sa orientuje na analýzu charakteristických znakov osobností ako sú napr. fyzické charakteristiky (vzrast, pohlavie...), inteligencia, socio-emocionálne charakteristiky (dominantná osobnosť. V súčasnosti je táto teória považovaná za neaplikovateľnú v praxi, pretože súčasné metódy poukazujú na fakt, že manažéri a lídri nemajú charakteristické črty napr. vo fyziognómií. Vedenie ľudí prostredníctvom tejto teórie je rovnako neaplikovateľné, pretože úspešní manažér alebo líder nemôže viesť svoj tím prostredníctvom tejto teórie.
2. **Behaviorálne teórie (Behavioral Theories)** – definujú vedenie ľudí ako činnosť, ktorá sa získava praxou. Vychádzajú z predpokladu, kedy manažér a líder svoje zručnosti trénujú.

3. **Situačné teórie (Contingency Theories)** – sa viažu s výskumom Freda Fiedlera, ktorý sa zameriaval na analýzu činností efektívnych manažérov a lídrov. Využil pri tom prístup 4W: Who, When, Where, What. (Kto, Kedy, Kde a Čo)
4. **Kognitívne teórie (Cognitive Theories)** – podľa tejto teórie efektívne vedenie ľudí je iba to, čo nasledovníci lídrov a manažérov považujú a akceptujú ako efektívne. V súlade s touto teóriou neexistuje žiadny štýl vedenia ľudí, ktorý by mohol byť efektívny v každej situácii.

1.1.2 Hlavné školy manažmentu

Manažment ako práca s ľuďmi je definovaný aj prostredníctvom tzv. škôl manažmentu. Preto sa bližšie pozrieme na ich rozdelenie.

Uznávaným slovenským autorom kníh o manažmente je Ing. Mikuláš Sedlák, ktorý publikoval množstvo kníh o tomto smere. Jeho významnou časťou vedeckej práce je práve definovanie škôl, resp. koncepcií manažmentu. Tie rozdeľuje nasledovne:

- 1) tradičná, klasická teória manažmentu
- 2) behaviorálna, neoklasická teória manažmentu, resp. teória medzilľudských vzťahov
- 3) nová, moderná teória manažmentu

Obdobie klasickej školy manažmentu bolo po priemyselnej revolúcii. Na človeka sa pozerá prostredníctvom jeho výkonu. Klasický manažment bol obdobím s dostatkom prírodných zdrojov ale s nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily. Predstaviteľom tradičnej, klasickej teórie manažmentu bol Frederick Winslow Taylor, ktorý sa zamerával na produktivitu práce svojich zamestnancov. Prostredníctvom rozloženia pracovných postupov na najmenšie riadiace jednotky vzal za prototyp výsledky práce najlepšieho pracovníka. Tie sa následne stali podkladom pre dielenské plánovanie, ako aj odmeňovanie. Ďalším predstaviteľom bol Henry Ford, ktorý zaviedol vo svojich továrňach hromadnú výrobu, pomocou ktorej vyrobil legendárny automobil Ford T. Práve ten bol verejne dostupným automobilom pre bežných ľudí. Zaviedol pohyblivú montážnu

linku, prostredníctvom ktorej bola práca dovážaná k zamestnancom a výroba bola o to rýchlejšia.

Do klasickej školy manažmentu patrí aj český obuvník Tomáš Baťa. Vo svojich fabrikách zaviedol princíp, kde každý závod predstavoval jednu samosprávnu dielnu. Tie následne medzi sebou podnikali, zároveň oddelenia ako menšie podnikateľské jednotky, obchodovali medzi sebou za vopred dohodnuté ceny. Zamestnanci tak boli zapojení do podnikateľského prostredia a odmena podniku závisela od ich pracovných výkonov. Tomášovi Baťovi sa podarilo majstrovské dielo v podnikaní. Aj prostredníctvom výstavby niekoľkých miest v Československu ako sú Zlín, Partizánske, Svit. K ľuďom pristupoval výchovne, vzdelával ich v obuvníckej, podnikateľskej oblasti či v zásadách starostlivosti o zdravie.

Teóriu administratívneho riadenia zdokonalil Henry Fayol, v ktorej nastavil deľbu práce, autoritu a zodpovednosť, disciplínu na pracovisku, jednotlivé riadenie a prikazovanie a centralizáciu.

Behaviorálna škola manažmentu sa zamerala na človeka ako na zdroj a nevnímala ho ako nástroj. Pojem behaviorálna je spojený so správaním zamestnancov. Predstaviteľom tohto smeru je Elton Mayo, ktorý sa zamerával vo svojej práci na vnímanie ľudských, sociálnych potrieb na základe takto získaných poznatkov sa snažil zamestnancov usmerňovať. Do tohto smeru môžeme zaradiť aj Maslowovu hierarchiu potrieb. Abraham Harold Maslow naviazal na Mayu a skoncipoval hierarchiu potrieb človeka.



Obrázok 1: Maslowova pyramída potrieb (prevzaté z 3, s.194)

Moderná teória manažmentu sa zameriava na začlenenie výpočtovej techniky do výroby. Zároveň využíva rozhodovaciu školu, kde rozhodovanie je základným prvkom pri v riadenia. Táto teória je doplnená o systémovú školu, t.j. princíp založený na systéme, kedy časti objektu vieme definovať a zároveň chápeme vzťahy medzi nimi.

1.2 Manažér

Manažér je osoba zodpovedná za plnenie operatívnych cieľov s využitím manažérskych funkcií a za pomoci riadenia skupiny ľudí. Úloha vedenia je mu zverená prostredníctvom vrcholového manažmentu na základe jeho schopností, odbornosti a vlastností. V dnešnej dobe sa stáva, že práve manažéri zastávajú svoju pozíciu na základe organizačných nominácií, a nie vďaka prirodzenej schopnosti viesť a motivovať ľudí. Práve pre podriadených je hodnotovo cennejší vedúci, ktorý im je ľudsky bližšie a rešpektujú ho ako prirodzenú autoritu.

1.2.1 Manažérske role

Manažérske role sú podľa obsahu zoskupené do troch oblastí (3, str. 203-204):

- 1) **interpersonálna** – role, ktoré charakterizujú prácu s ľuďmi. Patrí sem napr. manažér ako oficiálny predstaviteľ organizácie, líder alebo koordinátor.
- 2) **informačná** – role, ktoré poskytujú pre manažéra všetky potrebné informácie, ktoré potrebuje pre rozhodovanie. Patrí sem napr. pozorovateľ, informátor alebo hovorca.
- 3) **rozhodovacia** – role, ktoré poskytujú manažérovi prostredie na kvalitné rozhodovanie na základe získaných informácií. Patrí sem napr.: podnikateľ, sprostredkovateľ pri riešení sporov, distribútor zdrojov alebo vyjednávač.

1.3 Univerzálna teória manažérskych vlastností

Aké vlastnosti robia z človeka manažéra? Odpoveď na túto otázku sa pokúša dať „univerzálna teória vlastností“. Predstavuje najstaršiu, najjednoduchšiu a asi najľahšie napodobniteľnú koncepciu riadenia, ktorá korešponduje s častokrát sa vyskytujúcou sa predstavou, popri ideológií každodenného konania: „Existujú rodené manažérske

osobnosti, ktoré riadia dobre v každej situácii“. Ich premisa preto znie: Najdôležitejší predpoklad úspechu pri riadení spočíva v *individuálnych vlastnostiach* riadiaceho pracovníka. V tejto oblasti sa rozlišujú tri smery výskumu: Osoby na vedúcich pozíciách sa najskôr skúmajú, či sa odlišujú od ostatných ľudí (podriadených), prípadne či je možné nájsť určité osobnostné znaky, ktoré sú určujúce pre úspech v riadení. Následne bolo zisťované, či existujú špecifické motívy, ktoré podnecujú jednotlivca k tomu, aby chceli zaujať vedúcu pozíciu, a ako tieto motívy korelujú s úspechom pri riadení. Najnovší výskum pristupuje k tomu, že začína u podriadených a objasňuje otázku, či existuje kombinácia znakov, ktoré podriadení spájajú s „ideálnym“ riadiacim pracovníkom. (4, str. 406 - 408)

1.3.1 Manažérske vlastnosti a manažérsky úspech

Pri odpovedi na skúmanú otázku, aké vlastnosti robia z človeka dobrého manažéra sa obvykle postupuje tak, že sa riadiaci pracovníci a podriadení sledujú izolovane a u oboch skupín sa skúmajú určité vlastnosti. Tieto manažérske vlastnosti boli zhrnuté do šiestich skupín: 1. fyzická charakteristika (vek, vzhľad, výška, hmotnosť), 2. sociálny pôvod (vzdelanie, sociálne ekonomický stav), 3. schopnosti (inteligencia, úsudok, znalosti, vyjadrovacie schopnosti), 4. osobnosť (prispôsobivosť, dominancia, nezávislosť, originalita, sebadôvera), 5. vlastnosti týkajúce sa plnenia úloh (snaha o výkonnosť, vedomie zodpovednosti, iniciatíva, vytrvalosť, orientácia na plnenie úloh), 6. sociálne schopnosti a znalosti (ochota spolupracovať, popularita, interpersonálne schopnosti).

Stogdill zistil, že súvislosť medzi jednotlivými znakmi osobnosti a získaním riadiacej pozície je nízka a že vlastnosti do veľkej miery určujú požiadavky situácie. Vo vzťahu ku zisteným pozitívnym súvislostiam sa však ukázal nasledujúci obraz: „Priemerná osoba, ktorá zastáva riadiacu pozíciu, prekonáva priemerného člena vo svojej skupine v nasledujúcich faktoroch: 1. inteligencia, 2. úspech v škole, 3. spoľahlivosť pri vnímaní zodpovednosti, 4. aktivita a sociálne zapojenie a 5. socioekonomický status“. (4, str. 410)

Ako najčastejšie potvrdzované vlastnosti zaistujúce úspech boli uvádzané: „silné vedomie zodpovednosti a výrazná potreba splniť úlohu; energia a vytrvalosť pri dosahovaní cieľa; kreativita a originalita pri riešení problémov; sebadôvera a pocit osobnej integrity; pripravenosť akceptovať dôsledky rozhodnutí; pripravenosť znášať interpersonálny stres; tolerancia voči frustráciám; schopnosť ovplyvňovať chovanie

druhých a ovládať sociálnu interakciu“. Podľa Stegdilla je treba týmto vlastnostiam – posudzovaným ako jednotlivé znaky – prikladať síce malú hodnotu pre vysvetlenie úspechu pri riadení, ak však vychádzame z predpokladu súhrnu vlastností, tak sa s nimi dajú veľmi dobre rozlišovať efektívni a neefektívni riadiaci pracovníci, poprípade riadiaci a neriadiaci. (4, str. 420 - 424)

V novšej štúdií sú tieto výsledky viac menej potvrdené. Podľa nich sa úspešní riadiaci pracovníci vyznačujú nasledovnými znakmi: 1. vysoký potenciál mentálnej a fyzickej energie (vytrvalosť, orientácia na výkon, iniciatíva); 2. poctivosť a integrita (dôveryhodnosť, spoľahlivosť); 3. orientácia na moc (potreba ovplyvňovať ostatných, aby sa dosiahol spoločný cieľ); 4. sebadôvera; 5. kognitívne schopnosti (inteligencia, vysoká kapacita zapracovania informácií); 6. orientovanie sa v odbore a odborné znalosti; 7. kreativita a 8. flexibilita (schopnosť vedieť sa nastaviť na rôzne potreby podriadených a variabilné kontexty)

1.3.2 Kľúčové motívy riadiacich pracovníkov

Dôležité práce o motivačných znakoch osôb, ktoré zastávajú vedúcu pozíciu, vytvorili McClelland a je jeho spolupracovníci. McClelland rozlišuje tri kľúčové motívy: „*snaha o výkonnosť*“, „*usilovanie o moc*“ a „*sociálnu príslušnosť*“. Tieto znaky definuje nasledovne:

- snaha o výkonnosť: byť lepší ako konkurenti; dosiahnuť cieľ; riešiť problémy; vyvíjať metódy, aby sa práca vykonala lepšie
- usilovanie o moc – ovplyvňovanie ostatných, aby sa zmenil ich postoj a správanie; kontrola ľudí a vecí; zaujímanie autoritatívnej pozície voči ostatným
- sociálna príslušnosť – byť obľúbený ostatnými ľuďmi; byť akceptovaný ako súčasť skupiny, udržiavať harmonické vzťahy a vyhýbať sa konfliktom

Tieto tri motívy majú podľa McClellanda veľký vplyv na krátkodobé a dlhodobé chovanie určitej osoby. Snaha o výkonnosť je relevantná pre zmenu v správaní danej osoby, ktorá smeruje k neustálemu zlepšovaniu. Usilovanie o moc je významné pre individuálne presvedčovacie schopnosti, orientácia v súťaži a konkurencii. A nakoniec sociálne snaženie ja dôležité pre spoluprácu v skupinách. (4, str. 452)

Pri analýze motívu usilovania o moc rozdeľuje McClelland medzi „osobným“ a „socializovaným“ usilovaním o moc, pričom podstatný rozdiel medzi týmito druhmi spočíva v tom, že u prvého sa jedná o osobný výkon moci k presadzovaniu vlastných záujmov a zvyšovanie osobného statusu, zatiaľ čo pri druhom smeruje k používaniu moci pre dosiahnutie spoločne stanovených cieľov.

V rôznych empirických výskumoch sa ukázalo, že úspešní riadiaci pracovníci vo veľkých organizáciách a v politike sa vyznačujú predovšetkým výrazným socializovaným usilovaním o moc, o niečo menej silnou výraznou snahou o výkonnosť a slabým sociálnym snažením. Následne k tomu patrí vysoká miera „sebakontroly“ to znamená vysokú mieru kontroly správania a prispôsobuje sa sociálnym požiadavkám príslušnej situácie. Súhra týchto faktorov sa označuje aj ako „*Leadership Motive Pattern*“.

Tieto výsledky je možné vysvetliť nasledovne – motív výkonu implikuje potrebu stále lepšie plniť vecné úlohy, cítiť osobnú zodpovednosť za ciele a dostávať čo najrýchlejšie spätné potvrdenie výkonu. Takéto ambície majú určite význam pre odborníkov, technikov a drobných podnikateľov. Pre riadiacich pracovníkov predovšetkým vo veľkých byrokratických organizáciách je však menej dôležité riešiť samotné problémy, ale ide viac o presvedčenie ostatných, aby uskutočňovali ciele organizácie. K tomu je potrebné mať záujem o výkon moci. Osoby s výrazným sociálnym snažením sa naopak menej hodia na riadiace pozície, pretože vo veľkej miere hľadajú náklonnosť a akceptáciu, a preto majú len malú silu presadiť sa a schopnosť riešiť konflikty. A nakoniec sebakontrola je dôležitá preto, aby manažér mohol prispôbiť svoje vlastné správanie okolitým situáciám a docielil tak zamýšľaného účinku. (4, str. 464)

1.3.3 Ideály riadenia závislé od kultúry

Nové výskumné postupy vychádzajú z toho, že pri riadení ide o fenomén vnímania a že podriadení definujú, či a v akej miere sa jedná o „dobré“ riadenie, či je určitá osoba považovaná za dobrého riadiaceho pracovníka. Podriadení majú teda takzvané prototypové (sformované) predstavy o tom aké atribúty je treba posúdiť, aby sa nejakej osobe prisúdili manažérske kvality. Ideálne riadenie pritom popisujú tie atribúty riadenia, ktoré sú asociované s vynikajúcim riadením. Medzinárodná štúdia GLOBE (Global Leadership and Effectiveness Program), ktorá sa uskutočnila vo viac než 60 krajinách zo všetkých kontinentov mala za cieľ ukázať súvislosť medzi kultúrou v zemi a riadením

v organizáciách. Štúdia sa zameriavala na stredný manažment a na celom svete zhromaždila údaje od viac než 17 000 osôb z viac než 800 podnikov. Respondenti, ktorí sa výskumu zúčastnili mali uviesť na základe 7 stupňovej stupnice do akej miery spájajú podľa svojej skúsenosti určité vlastnosti a v ďalšom slede aj spôsoby chovania s vynikajúcou manažérskou osobnosťou.

Výsledky výskumu ukázali, že na celom svete je s vynikajúcim riadením spájaná lojálny, inšpirujúci, na výkon orientovaný a komunikatívny typ osobnosti, ktorý je schopný udržať tím pokope, organizovať a vystupovať rozhodne a pri riešení konfliktov diplomaticky. Na najpoprednejšom mieste stojí celosvetovo znak „integrita“, čo bolo mimoriadne zaujímavé zistenie. Pri bližšom pohľade na očakávania, týkajúcich sa vynikajúceho riadenia sa v rôznych kultúrach líšili.

Ako príklad uvádzame identifikované kultúrne oblasti v Európe: anglosaský, severský, germánsky, latinský, stredoeurópsky, blízkovýchodný a Francúzsky kultúrny priestor. Zaujímavým zistením bol fakt, že Francúzsko má zvláštne postavenie vzhľadom na očakávania na správanie sa ideálneho riadiaceho pracovníka. Dimenzie, ktoré sú takmer vo všetkých európskych krajinách (okrem Francúzska) spájané s vynikajúcim riadením sú nasledovné: inšpirácia, vízia, integrita, orientácia na výkon a rozhodnosť. Dimenzie, ktoré sú tiež hodnotené kladne, ale ich poradie sa v jednotlivých krajinách kolíše sú tieto: tímová integrácia, diplomacia a administratívne schopnosti. (4, str. 406 - 408)

Ideály riadenia, ktoré sú celosvetovo platné sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke:

Dimenzia riadenia	Atribúty	Príklady Správania
integrita	dôveryhodný, čestný, spravodlivý	zaslúži si dôveru, je mu/jej možno veriť a dôverovať jeho/jej slovám. Hovorí a jedná úprimne
inšpirácia	pozitívny, povzbudzujúci, podnetný, vytvára	Mobilizuje a aktivuje poslušnosť. Pobáda ostatných k tomu, aby sa snažili na svoje normálne povinnosti a prinášali osobné obete. Dodáva odvalu, prináša

	dôveru, dynamický, motivujúci	vieru a nádej potvrdzovaním správnosti a radami
orientácia na výkon	orientovaný na vynikajúci výkon	Snaží sa o vynikajúci výkon u seba samého a ostatných
vízia	myslí do budúcnosti, plánuje dopredu	Anticipuje budúce udalosti a vykonáva opatrenia dopredu
Tímová integrácia	informovaný, komunikatívny, koordinátor, tvorca tímu	Je vzdelaný, dobre informovaný, vyzná sa. Rád a často komunikuje s ostatnými. Vie priviesť ostatných členov skupiny k spolupráci
rozhodnosť	rád sa rozhoduje	odhodlane a rýchlo sa rozhoduje
administratívne schopnosti	talent pre administratívu	vie plánovať, organizovať, koordinovať a kontrolovať prácu veľkého počtu osôb
diplomacia	rieši problémy tak aby vyhral, efektívne vedie jednanie	vie nachádzať riešenia, ktoré uspokojia jednotlivcov s rôznymi protichodnými záujmami. Vie účinne vyjednávať, vie uzatvárať dohody s ostatnými za výhodných podmienok

Tabuľka 1: Dimenzie riadenia (prevzaté z 4, str. 412)

1.3.4 Hodnotenie teórie univerzálnych vlastností

Voči teórii univerzálnych vlastností sa objavujú v odbornej literatúre aj kritické námietky. Všeobecne sa jedná hlavne o porovnávanie manažérov a „nemažérov“ a skúmaním ich vlastností, pričom niektoré vlastnosti vznikajú až v priebehu praxe riadenia. Medzi ďalšie sa radí aj fakt, že významní manažéri vykazujú odlišné profily osobnosti a teda nie je možné odvodiť všeobecné vlastnosti „úspešného manažéra“ a takisto aj fakt, že pre úspech pri riadení môžu byť dôležitejšie podmienky danej situácie ako vlastnosti riadiaceho pracovníka.

Napriek tomu, že nárok teórií týkajúcich sa vlastností, podľa ktorých vedú určité vlastnosti k úspechu vo všetkých situáciách nie je možné univerzálne prijať, existujú súvislosti medzi vlastnosťami manažéra a manažérskym úspechom. Tieto súvislosti sú

skôr menšie a výsledky štúdií sú skôr nehomogénne, je to však odkaz na situačnú podmienenosť úspechu vlastností. Štúdie GLOBE poukazujú na to, že zrejme existuje jadro osobnosti, ktoré sú na celom svete spájané s vynikajúcim riadením. (4, str. 462)

1.4 Vedenie ľudí

Vedenie ľudí ako funkcia manažmentu odráža tú časť manažérskej práce, v rámci ktorej manažér motivuje pracovníkov, komunikuje a rieši konflikty. (3, str. 242)

Vedením ľudí rozumieme činnosť a schopnosť manažéra efektívne pracovať s ľudskými zdrojmi v organizácií. K týmto podmienkam musíme nevyhnutne doplniť odbornosť manažéra. Táto vlastnosť sa podpisuje pod profesionalitu manažéra. Žiaľ, v dnešnej dobe sa stretávame s množstvom vedúcich pracovníkov, ktorý neodborne vystupujú pred svojimi podriadenými a tak často dochádza k nešťastným situáciám. Najvhodnejšia je kombinácia efektívnosti a odbornosti riadenia ľudí, ktorá odráža schopnosť manažéra motivovať pracovníkov, komunikovať s ľuďmi alebo riešiť ich požiadavky. Mnoho vysoko postavených manažérov si veľmi dobre uvedomuje hodnotu ľudského kapitálu. Ich snahou je preto prostredníctvom personálneho manažmentu úspešne narábať s ľudskými zdrojmi. Personálny manažment vznikol ako novodobá metóda riadenia ľudí. Historicky bol považovaný za pasívnu službu, ktorá súvisela s personálnou administratívou. Vnímanie ľudského kapitálu však prešlo vývojom, ktorý spôsobil, že ľudia sa stali základným prvkom organizácie. Sú to práve ľudia, ktorí dokážu vytvárať hodnoty spoločnosti a viesť ju k priaznivým hospodárskym výsledkom. Podľa Michaela Armstronga sú všetci manažéri bez výnimky vodcovia, v tom zmysle, že svoju prácu môžu vykonať len prostredníctvom členov svojho tímu. Zároveň členov musia inšpirovať alebo presvedčiť, aby ich nasledovali. Viesť preto znamená podnecovať a inšpirovať jednotlivcov a tímy, aby sa zo všetkých síl snažili dosiahnuť požadovaných výsledkov. (5, str. 156)

Personálnym manažmentom môžeme rozumieť všetku činnosť zameranú na človeka, ktorého chceme získať ako vlastného zamestnanca, chceme ho formovať, organizovať, motivovať k dosahovaniu výsledkov, rozvíjať. Zároveň sa snažíme, aby jeho činnosť

zodpovedala výsledkom práce. Preto všetky činnosti spojené s riadením zamestnancov by mali mať strategický zámer.

Venuje zvýšenú pozornosť perspektíve, formuluje dlhodobé, všeobecné a komplexne vnímané ciele personálnej práce prepojené s ostatnými podnikovými cieľmi. Ďalším charakteristickým rysom je, že stále väčšia časť personálnej práce je delegovaná na vedúcich pracovníkov všetkých úrovní, predovšetkým na líniových manažérov a personálna práca sa stáva súčasťou ich každodennej práce. V dnešnej dobe existuje odmeňovanie zamestnancov podľa výkonu ako hlavnej motivačnej sily. Úlohou personálneho manažmentu je dosiahnuť to, aby organizácia bola výkonná a aby sa jej výkon neustále zlepšoval. (3, str. 203 - 204) Správne umiestnenie zamestnancov vie ušetriť náklady spoločnosti, zvýšiť konkurencie schopnosť a zefektívniť výkonnosť.

Každá spoločnosť, ktorá chce obsadiť dobrú trhovú pozíciu a dlhodobo si ju udržať, musí správne a efektívne riadiť ľudí. Samozrejme, zároveň musí byť pre ľudí zaujímavá. Vytvorenie vhodného pracovného prostredia, možnosť ďalšieho rozvoja zamestnancov, rôznorodosť benefitov, to všetko dokáže prilákať ľudský kapitál do spoločnosti.

1.5 Leadership

Rovnako ako v prípade definovania manažmentu existuje mnoho definícií leadershipu.

Leadership môžeme definovať aj ako schopnosť viesť, motivovať k dosiahnutiu najlepších potrebných výsledkov v organizácii. Podľa Radcliffa si leadership vyžaduje zvládnutia troch aspektov. Ide o budúcnosť, zaujatie a výkon. (6, str. 19)

Uvedené aspekty rozpracováva nasledovnými postojmi:

- vedenie vždy začína plánovaním budúcnosti. Čím viac budúcnosť odráža záujmy lídra, tým viac je silnejší,
- ak chcete aby sa aj ostatní podieľali na budúcnosti, musíte ich vedieť zaujať, aby sami chceli vykonávať budúcnosť,
- výkonom sa sny stávajú realitou. Líder musí povzbudzovať ostatných, aby pracovali na splnení spoločného cieľa.

1.5.1 Úrovně leadershipu podľa Maxwella

1. **úroveň – POZÍCIA:** vstupná úroveň. Líder na tejto úrovni má vplyv, len na základe jeho pracovnej hodnoty. Členovia tímu lídra nasledujú, pretože musia. Vedúci pracovníci na tejto úrovni sa nestanú lídrami. Opierajú sa o pravidlá, predpisy, nariadenia alebo firemné smernice.
2. **úroveň – ZVOLENIE:** lídra na tejto úrovni ľudia nasledujú, pretože sami chcú. Úloha lídra na tejto úrovni nespočíva v udržiavaní jeho pozície, ale v zisťovaní ako vychádzať s členmi jeho tímu.
3. **úroveň – PRODUKCIA:** lídri na tejto úrovni získavajú dôveru, uznanie a vplyv na základe výsledkov práce. S tým je spojená rada pozitívnych vecí, napr. zvyšovanie morálky, dosahovanie cieľov, vyššia efektívnosť tímovej práce.
4. **úroveň – PERSONÁLNY ROZVOJ:** lídri na tejto úrovni dosahujú uznanie aj vďaka schopnosti rozvíjať druhých. Investujú svoje schopnosti, vplyv a produktivitu, aby členov svojho tímu rozvíjali ako možných nasledovníkov. Lídri na tejto úrovni menia životy svojim pracovníkom, a tí ich nasledujú najmä kvôli osobnému prístupu ich lídra.
5. **úroveň – VROCHOL:** najvyššia úroveň leadershipu. Jej podstatou je rozvoj ľudí, aby sa sami stali lídrami na 4. úrovni. V tomto prípade sa dá hovoriť o mentorstve.
(7, str. 35)

1.6 Líder

Slovo líder pochádza z angličtiny a je odvodené od slovesa „lead“, čo znamená viesť. Preto v odborných literatúrach nachádzame mnoho prekladov slova líder, napr. vodca, vedúca osobnosť, vedúci predstaviteľ.

O lídrovi môžeme povedať, že ide o osobu s prirodzenou schopnosťou motivovať ľudí k dosiahnutiu spoločného cieľa. Usiluje sa nielen zaujať ľudí, ale zároveň im pomáha

a stará sa o nich. V ideálnom prípade líder splní podmienku efektívnosti práce s ľuďmi. To znamená, že vynaloženú energiu a čas premení na splnené ciele. Ako však správne motivovať ľudí?

Líder by mal začať sám od seba a vytvoriť vzor pre ostatných a ukázať im cestu. Schopný líder musí byť schopný pomáhať ostatným riadiť. Úspechom lídrov je umožniť iným správne vykonávať správnu prácu. Návrh pravidiel riadenia zaisťuje, že líder dokáže správne riadiť, ale až pomoc ostatným zvládnuť tieto pravidlá, je zárukou budúceho úspechu. Keď poznáme a dodržiavame princípy riadenia, riadime správne, ale ak pomôžeme ostatným naučiť sa tieto pravidlá, rozšírime zdatnosť jednotlivca na schopnosť celej organizácie. (8, str. 2)

1.7 Rozdiel medzi manažérom a lídrom

Mnoho ľudí vníma oba pojmy v rovnakom význame. Pričom z vyššie uvedených definícií musíme konštatovať, že tu existuje rozdielnosť.

Warren Bennis vo svojej knihe "Kedy sa človek stáva vodcom" vymenoval niekoľko rozdielov (9, str. 183):

- Manažér spravuje - vodca inovuje
- Manažér je kópia - vodca je originálny
- Manažér udržiava - vodca rozvíja
- Manažér sa zameriava na systémy a štruktúry - vodca sa zameriava na ľudí
- Manažér sa spolieha na kontrolu - vodca vyvoláva dôveru
- Manažérov výhľad je krátkodobý – vodcov je dlhodobá perspektíva
- Manažér sa pýta ako a kedy - vodca sa pýta čo a prečo
- Manažér má svoj pohľad vždy uprený na termíny s plnením konkrétnych úloh - vodca na obzor cesty

- Manažér napodobuje - vodca tvorí
- Manažér akceptuje status quo - vodca ho spochybňuje
- Manažér je klasický dobrý vojak - vodca je samostatná osobnosť
- Manažér robí veci správne - vodca robí správne veci

Každý vrcholový manažér môže mať presne definovaný cieľ, dobre prepracovanú stratégiu, precízne pripravenú organizáciu firmy, ale pokiaľ nemá vodcovské schopnosti, nedokáže vzbudiť u ľudí dôveru a nedokáže ich strhnúť svojím smerom. Jeho vzťah zostane k ľuďom iba vo formálnej rovine a ľudia budú pracovať iba preto, aby realizovali a aby si zarobili peniaze.

2 Vlastnosti lídra

Každý zamestnanec má inú predstavu ako by mal vyzerat' líder dnešnej doby. Preto je ťažké všeobecne definovať ich vlastnosti. V dobe silných nadnárodných korporácií je bežná prax, ak vedúci pracovník pochádza z iného manažmentu ako sú jeho podriadení - členovia tímu.

Tím novinára Dave Ulricha v knihe Kód lídrov sa snažil zhromaždiť poznatky o všeobecných vlastnostiach lídrov pomocou nasledovných kritérií (9, str. 4 - 6):

- fyzické znaky
- štýl
- situácia
- kompetencie
- výsledky
- značka

Zámerné uvádzame, že sa tento jeho tím „snažil“ zhromaždiť, pretože z nižšie uvedených popisov vyplýva, že rámec znalostí, zručností a hodnôt, spoločných pre všetkých lídrov, definovať percento rovnakého efektívneho riadenia, vyhľadať jednotné pravidlá, ktoré musí zvládnuť akýkoľvek líder kdekoľvek, nemožno jednoznačne zovšeobecniť.

Pri definícií jednotného kódu lídrov zistili, že k **fyzickým znakom** silných, efektívnych lídrov už dávno nezodpovedá vysoká, autoritatívne pôsobiaca postava, so silným stiskom ruky. Pri postupujúcej globalizácii firiem je táto črta často nerozhodujúca. Lídrom v dnešnej dobe môžu byť ľudia s rôznymi fyzickými znakmi.

Štýl riadenia úzko súvisí so **situáciou**. Obe kritéria umožnia priviesť lídra k rôznym reakciám. Závisí od konkrétnej situácie, aký štýl vedenia líder zvolí, napr. či uprednostní úlohy pred pracovníkmi. Vhodný štýl riadenia závisí od špecifik danej situácie.

Rozsah **kompetencií** nepodlieha schopnostiam a zručnostiam lídra. Často sú prispôbované aj podnikateľskej stratégií. **Výsledkami** vie líder poukázat' na svoje schopnosti. Riadenie je o dosahovaní výsledkov správnym spôsobom. Na to má lídrom pomáhať kompetencia k riadeniu.

Značka udáva komu líder pomáha dosiahnuť stanovené ciele. Maximálna miera stotožnenia so značkou, jej internou filozofiou je veľkou výhodou riadiaceho pracovníka.

Táto kniha priniesla pohľad na riadenie ľudí v dvoch silných rovinách: 1. kód lídrov, ktorý definuje základy, princípy a podstatu riadenia; 2. odlišujúce faktory, ktoré sú popísané firemnou stratégiou a víziou ako aj individuálnymi požiadavkami pracovnej pozície.

Kód ďalej popisujú v dimenziách času, pozornosti a osobnosti lídra. Efektívny líder dokáže pracovať v dlhodobých ale aj krátkodobých cieľoch. V prvom rade, však myslí na budúcnosť a určuje súvislosti, v ktorých firma a jej pracovníci uspejú. Preto stanovujú zámer, stratégiu, plán ako uvedené dosiahnuť. Pod pojmom pozornosť je myslená schopnosť prioritizovania v časovom ohraničení. Líder musí zvažovať kedy bude venovať svoju pozornosť firme a kedy jednotlivcom, ktorí pre ňu pracujú. Taktiež však musí byť schopný tieto veci spojiť.

Osobnosť lídra kniha definuje ako vzor, ktorý má ísť nielen príkladom, ale zároveň je tento vzor vyžadovaný od ostatných. Jednotlivci, ktorí dokážu riadiť samých seba, dokážu riadiť ostatných.

Z uvedeného vyplynulo päť pravidiel riadenia ľudí (8, str. 10):

1. tvarovanie budúcnosti: lídri ako stratégovia určujú, kam tím smeruje. Zároveň sa usilujú o to, aby všetci toto smerovanie pochopili. Silnou doménou je predvídanie a tvarovanie tak budúcnosti. Stávajú sa vizionári, ktorí si dokážu predstaviť kam má tím, resp. organizácia ako celok smerovať. Tvarovanie budúcnosti je v tom, že dokážu prakticky pracovať na možnostiach, ako sa dostať zo súčasnosti do požadovanej budúcnosti.

2. dať veci do pohybu: lídri ako realizátori musia zabezpečiť spôsob ako dostať tím, organizáciu tam, kam smeruje. Realizátori sú premieňajú nápady, vízie na činy. Vedia, ako pridelovať zodpovednosť, ktoré kľúčové rozhodnutia majú prijať a ako zaručiť, aby tím, organizácia správne fungovala.

3. angažovať súčasný talent: lídri ako manažéri talentov vedia, ako rozvinúť súčasné schopnosti a zapojiť ich tak, pre dosiahnutie cieľa. Zároveň vedia, kedy tento talent aktivovať. Zistia, ktoré zručnosti sú požadované pre dosiahnutie cieľa, preto pritiahnu talenty do svojich organizácií. Snažia sa ich rozvíjať a zabezpečiť, aby tieto talenty podali najlepší výkon. Zabezpečia tak krátkodobé výsledky.

4. budovať nasledujúcu generáciu: lídri ako manažéri ľudských zdrojov odpovedajú na otázku „Kto zostane a udrží firmu pre nasledujúcu generáciu?“ Zabezpečujú, aby mala organizácia dlhodobé schopnosti požadované pre budúci strategický úspech. Talenty, ktoré získali pre svoj cieľ, sa snažia udržať a pomáhajú im vidieť ich budúcnosť v organizácii.

5. investovať do seba: líder popri všetkých úlohách, ktoré musia byť pre ostatných podnetné pre výkon, nesmie zanedbať svoj vlastný rozvoj. Musí pracovať na sebe každý deň, vytvoriť si tak rezervu, z ktorej môže čerpať v slabých chvíľach. Jeho rozvoj má byť v prvom rade prospešný pre dosiahnutie cieľa a zároveň má byť inšpiratívny pre členov tímu.

Z knihy vyberáme aj niekoľko všeobecne definovaných predsudkov, ktoré vznikajú pri predstave o lídrovi (6, str. 33):

- „Firemní lídri bývajú vždy starší ľudia, na seniorných pozíciách; možno sa tam dostali preto, lebo majú správnu školu či univerzitu.
- Lídri netrpia pochybnosťami a neistotou. Disponujú veľkou sebadôverou. Sú skrátka niečím výnimočným.
- Ako dobrý líder musím rozumieť zložitým teóriám a modelom a vôbec musí byť veľmi chytrý.
- Líder musí nájsť vždy správnu cestu a poznať správnu odpoveď.
- Leadership je samotárska disciplína, na všetko zostanete úplne sami.“

Možno nevieme všeobecne určiť aké vlastnosti by mal mať skutočný líder. „Jedna vec predsa len vystupovala trochu do popredia: líder dosahuje nielen ciele, za ktoré zodpovedá, ale dosahuje ich tak, že ľudia, ktorých vedie, rastú, cítia sa v práci dobre, sú

ochotní urobiť niečo navyše, rozvíjajú si svoj prirodzený talent, prichádzajú s nápadmi. Inými slovami, vedie angažovaných a lojálnych zamestnancov.“ (10)

2.1 Kompetencie lídra

Kompetencie môžeme vnímať prostredníctvom rôznych významov. Na jednej strane vnímame kompetencie ako vlastnosti, schopnosti a na druhej strane ich môžeme vnímať ako právomoc, oprávnenie k výkonu činnosti s pridelenou zodpovednosťou.

Pre potreby našej práce budeme považovať za kompetentného lídra človeka, ktorý má pridelený správny rozsah právomocí a má všetky schopnosti k úspešnému riadeniu zverenej organizácie.

Kompetencie môžeme definovať ako súbor znalostí, schopností, zručností a skúseností ako fyzickej a psychickej pripravenosti tieto kvality využiť na efektívne vykonávanie určitých úloh (funkcií a rolí) v súlade s pridelenou právomocou a všeobecným očakávaním. (11, str. 133)

Mnoho autorov rozdeľuje kompetencie do kategórií na koncepčné, sociálne a odborné. (11, str. 133)

Koncepčné schopnosti: sú nevyhnutné najmä u manažérov vyššej úrovne riadenia.

Sociálne kompetencie: schopnosť komunikovať a viesť ľudí by mali patriť k výbave manažéra na akejkoľvek úrovni riadenia, v akejkoľvek oblasti pôsobenia.

Odborne technické spôsobilosti: by tiež mali byť vlastné každému vedúcemu, nevyhnutné sú najmä na nižších úrovniach riadenia. V poslednom čase sa zdôrazňuje význam mravných spôsobilostí.

Tieto kompetencie môžeme doplniť o ďalšie schopnosti lídra a to predovšetkým: plánovacie, realizačné, komunikačné, analytické a hodnotiace schopnosti a schopnosti viesť ľudí a riešiť konflikty. V dnešnej dobe je preferovaná najmä efektívnosť a flexibilita reakcií lídra na meniace sa podmienky. Za žiadané vlastnosti efektívnych

lídrov organizácií sú pokladané najmä (11, str. 133): inteligencia, iniciatívnosť, sebadôvera, „big picture“ nadhľad, t.j. schopnosť vidieť širšie súvislosti.

Súčasný trend poukazuje na fakt, že firmy nie vždy vytvárajú vhodné prostredie pre rast či správne fungovanie lídra, pretože mu neumožnia viesť ľudí, dosahovať ciele udelením správnym rozsahom kompetencií. Často dochádza k situáciám kedy firmy sa oficiálne tvária, že podporujú leadership, jeho zrodenie alebo rast. V skutočnosti sa však striktne zameriavajú na dosahovanie finančných cieľov a spoliehajú sa na manažérsku štruktúru pri ich dosahovaní. A tým potláčajú leadership v ich vlastných prostrediach. Neuvedomujú si, že vytvorením vhodného priestoru pre rast skutočných lídrov, budujú cestu pre príliv nových, zručných, smelých ľudí, ktorí budú ochotne a navyše hrdo pracovať pre firmu.

2.1.1 Využívanie kompetencií

Líder musí mať vysoko vyvinutú zručnosť pracovať s ľuďmi, Prostredníctvom ich potenciálu musí byť schopný dosiahnuť stanovený cieľ. Vzájomná spolupráca lídra a tímu ľudí má priniesť pre firmu stanovené výsledky a zároveň pre týchto ľudí má priniesť pridanú hodnotu. Tá sa môže prejaviť napr. zvýšeným entuziazmom k práci. Líder ako vodca tímu musí byť schopný vzbudiť u ľudí potrebu pracovať a prispieť svojou prácou k výsledku. Na to môže využiť zverené kompetencie. Tie majú posilňovať jeho pozíciu, nie každý môže lídra brať ako vodcu, ako autoritatívnu osobu.

2.2 Komunikácia

Komunikácia je kľúčový faktor v riadení lídra. Jej správnym využívaním dokáže členov tímu informovať promptne, efektívne a pritom dosiahnuť stanovený cieľ. V medzinárodnej organizácii je komunikácia obzvlášť dôležitá, pretože dochádza k stretu rôznych jazykov, kultúr, zvyklostí a škôl riadenia. Líder s medzinárodným tímom musí veľmi dôrazne komunikovať potreby a zároveň vystupovať diplomaticky, šetrne a efektívne voči jednotlivým členom. Práve tí prinášajú do práce spôsobilosti ovplyvnené okolitým prostredím, z ktorého pochádzajú. Líder musí presne poznať hranice efektívnej

komunikácie s dôrazom na splnenie cieľa. Vhodnou komunikáciou sa vie dopracovať aj k spätnej väzbe na svoju prácu, prácu tímu, organizácie a dosiahnuté výsledky.

Komunikácia v medzinárodnom tíme má svoje úskalia. Predovšetkým proces kódovania a dekódovania informácie je zdrojovým problémom. Pri kódovaní je nutné, aby líder využíval také kódy, ktoré prijímateľ správy pozná, sú mu známe a zrozumiteľné. Líder si musí byť vedomý, že rozvíjanie najmä kultúrnej senzitivity, akceptácie odlišností a otvorenosti voči novým názorom je prostriedkom nielen osobnému rastu a rozvoja jednotlivca, ale i prostriedkom efektívnejšej interkultúrnej komunikácie. Cestou k uvedenej efektívnej interkultúrnej komunikácii je reflexívna komunikácia. Vzájomné porozumenie podporuje komunikačný proces založený na reflexívnom prístupe. Ide o proces napomáhajúci lepšiemu porozumeniu. Je založený na akceptácii paradigiem iných kultúr a na definovaní významov. (3, str. 267)

Pre zvládnutie interkultúrnej komunikácie v medzinárodnom tíme môžu byť pre leadra aj nasledovné pomôcky (3, str. 267):

- oboznámenie sa s kultúrnymi zvyklosťami danej krajiny – pomocou literatúry, rozhovorov s ľuďmi, ktorí pochádzajú z danej krajiny;
- osvojenie si jazyka, resp. jeho častí;
- oboznámenie sa s históriou, politikou, náboženstvom danej krajiny;
- eliminácia stereotypnosti v jednaní, etnocentrizmu – tendencie považovať riešenia problémov z hľadiska svojej kultúry za najlepšie, parochializmu – predpokladu, že spôsob riešenia problému z hľadiska svojej kultúry je jediný správny;
- rozvoj takých zručností ako je aktívne počúvanie, vzájomná akceptácia a rešpekt, empatia, tolerancia, flexibilita, jasná a otvorená komunikácia, kongruencia verbálnych a neverbálnych informácií;
- jasná formulácia myšlienky a jej zreteľné vyjadrenie;

Líder ako prirodzená autorita by mal tieto pomôcky ovládať automatizovane, prípadne by ich mal mať veľmi precízne natrénované.

Komunikácia úzko súvisí so štýlmi vedenia. Klasická teória pozná tri hlavné štýly vedenia ľudí (12, str. 105):

Autoritatívny štýl: moc a rozhodovanie sú sústredené do rúk jednej vedúcej osoby, ktorá prideliť úlohy členom tímu. Komunikácia je direktívna, priama a jednosmerná zhora dole.

Demokratický štýl: dochádza k delegovaniu právomoci na jednotlivých členov tímu, pričom koncové rozhodnutia sú sústredené u vedúcej osoby. Komunikácia prebieha na obojstrannej úrovni.

Liberalný štýl: možnosť rozhodovania je pridelená všetkým členom tímu. Komunikácia je paralelná a sústredená medzi členmi.

Zvolením vhodného štýlu riadenia vie líder zabezpečiť, že celý tím bude pracovať pre jeden spoločný cieľ efektívne.

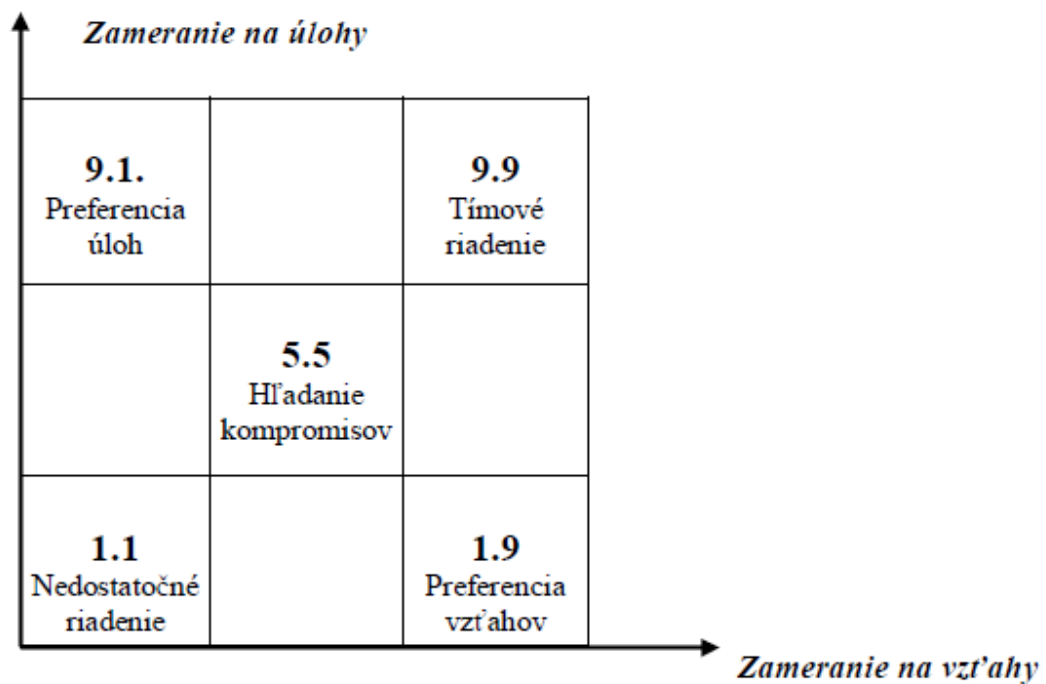
2.3 Štúdie na univerzite v Ohio

Uvedené štýly riadenia majú svoje korene v laboratórnych experimentoch, ktoré vykonával Lewin na štátnej univerzite v Iowe koncom 30. rokov minulého storočia s rôznymi pracovnými skupinami. Na ich základe pracoval nasledovne interdisciplinárny výskumný tím s cieľom vytvoriť kategorizáciu správania sa pri riadení. Cieľom štúdie bolo identifikovať nezávislé faktory manažérskeho správania. Redukovaním začiatkových viac než 1000 rôznych popisov správania sa postupne identifikovali dve navzájom nezávislé dimenzie, ktoré vystihovali takmer celé chovanie manažmentu: 1. „orientácia na ľudí“ a 2. „orientácia na úlohy“. Orientácia na ľudí zahŕňa správanie o vzájomnej dôvere, úcte medzi nadriadeným a jeho skupinou a zdôrazňuje hlbší záujem o potreby členov tímu. Orientácia na úlohy naopak zahŕňa správanie pri ktorom nadriadený organizuje a definuje aktivitu v skupine a vzťah v skupine a zdôrazňuje zjavnú snahu dosiahnuť primárne ciele organizácie. (4, str. 445)

Jedno z hlavných zistení štúdie spočívalo v tom, že obidve kategórie riadenia sú navzájom nezávislé. To znamená, že vedúci pracovník môže kombinovať obidve

dimenzie a prejavíť vysoký ohľad na spolupracovníkov a zároveň vysokú orientáciu na úlohy

Táto teória stála neskôr základom pre mnoho prakticky orientovaných koncepcií riadenia z ktorých je najznámejšia manažérska mriežka. Jej autormi sú Robert Blake a Jane Mouton a v niektorej literatúre sa označuje aj ako mriežka manažérskeho správania



Obrázok 2: Manažérska mriežka (prevzaté z 4, 466)

Z mriežky vyplýva 81 rôznych štýlov riadenia, ktoré sa v koncepcii obmedzujú na 5 základných štýlov:

- (1,1) Vedúci voľného priebehu – vyvíja minimálne úsilie smerujúce k vykonaniu práce, podriadení zamestnanci sú ponechaní sami na seba, manažér nevykonáva nič čo je bezpodmienečne nutné k tomu, aby sa udržal v organizácii
- (9,1) Autoritatívny vedúci – koncentruje sa na splnenie úlohy, málo sa stará o rozvoj, morálku podriadených, reprezentuje autoritatívne vedenie a zdôrazňuje len výkonovú zložku
- (1,9) Vedúci spolku záhradkárov – sústreďuje sa na podporu ľudí a ústretovosť k nim aj keď je to na úkor dosiahnutia výsledkov. So zamestnancami sa zachádza „v rukavičkách“

- (5,5) Kompromisný vedúci – jeho cieľom je primerané plnenie úloh a uspokojujúca morálka, reprezentuje vyvážené dimenzie správania, ale len stredne silné
- (9,9) Tímový vedúci – podporuje produkciu a morálku koordinovaním a spájaním pracovných aktivít, silná orientácia na obidve dimenzie

Dôležitý poznatok o manažérskej mriežke a jej výhoda tkvie v použiteľnosti pri rozvíjaní vedúcich pracovníkov. Je to z toho dôvodu, že jej pochopenie je jednoduché a stimuluje k vedomému rozboru vlastného manažérskeho správania.

2.3.1 Transakčné a transformačné vedenie

Transakčné vedenie sa uplatňuje najmä na strednom stupni manažmentu, ktoré funguje v stabilných podmienkach, bez väčších problémov. O transakčnom vedení hovoríme vtedy, pokiaľ jedna osoba vstúpi do kontaktu s inou osobou za účelom transakcie (výkon = odmena). Transakční vodcovia usmerňujú bežný chod organizácie, zameriavajú sa na uspokojovanie základných potrieb zamestnancov, za vykonávanú prácu poskytujú adekvátnu odmenu. Ich úlohou je sledovať, koordinovať, hodnotiť a odmeniť.

Transformačný štýl vedenia sa na rozdiel od transakčného uplatňuje najmä tam, kde je treba reagovať na meniace sa podmienky, meniť koncepcie, presadzovať podstatné, najmä strategické zmeny. Transformační vodcovia sú schopní vidieť vyššie ciele, dokážu zjednocovať ciele jednotlivcov a firmy, uvedomujú si význam svojej práce, vo svojej pozícii sa realizujú, zvyšujú svoje úsilie, sú v čele zmien (transformácie). Takíto vodcovia pôsobia okrem svojich znalostí a skúseností aj silou osobnosti, svojou charizmou. Spôsob vedenia je založený na emocionálnej výzve, na presvedčivosti, schopnosti získať nasledovníkov, inšpirovať, na úcte k spolupracovníkom.

Podobným postupom ako pri štúdiách v Ohio vytvorili Bass a Avolio dotazník MLQ („Multifactor Leadership Questionnaire“) ktorý rozlišuje 7 dimenzií riadenia. Transformačné riadenie je predstavované 4 faktormi: „charizma“, „inšpirujúca motivácia“, „intelektuálna stimulácia“ a „individuálne hodnotenie“.

Autor charakterizuje tieto dimenzie nasledovne (4, str. 447):

- charizma predstavuje stupeň sebadôvery a rešpektu a obrovskú schopnosť medziľudskej komunikácie a presvedčivosti
- Inšpirujúca motivácia sa vzťahuje k aktivácií pracovníkov, vzbuďení emócií a k návrhom podnetných vízií budúcnosti
- intelektuálna stimulácia je správanie pri riadení, ktoré podporuje inovatívne myslenie a konanie, podnecuje k narušovaní zaužívaných postupov a vzorcov myslenia a podporuje kreativitu v organizáciách
- individuálne hodnotenie sa vyznačuje osobným prístupom k podriadeným či sa jedná o poskytovanie inštrukcií pri pracovnom procese, alebo pomoci.

Transakčné riadenie charakterizujú dva faktory a to „*podmienené posilnenie*“ a „*manažment výnimiek*“ ktoré definujeme ako:

- podmienené posilnenie označujeme zadávanie kritérií pre odmeňovanie a trestanie a mieru obojstrannej zhody medzi podriadeným a nadriadeným, čo je každý pre druhého ochotný spraviť
- manažment výnimiek (management by exception) vyjadruje, či je nadriadený ochotný zasiahnuť do pracovného procesu len vtedy, pokiaľ dochádza k odchýlkam a nezasahuje, pokiaľ sa jedná o nezmenený stav a dosahujú sa zadané ciele.

2.3.2 Model CIP

V uplynulom desaťročí signifikantne vzrástol počet koncepcií pre pochopenie „*vyvíkajúceho*“ vedenia. Výskum charizmatického, ideologického a pragmatického (charismatic, ideological, and pragmatic (CIP)) modelu vedenia skúmal predovšetkým, ako lídri rozvíjajú mentálne modely, vytvárajú vízie, komunikujú ciele a využívajú politické taktiky, aby vytvorili vzťahy s nasledovníkmi a ovplyvnili spoločnosť zmysluplným spôsobom. Diskusia o tom, ako tieto typy vodcov používajú emócie a ovplyvňovanie taktiky za účelom ovplyvňovania svojich nasledovníkov a spoločnosti, je v literatúre pozoruhodne neprítomná. Aby sa táto medzera vyplnila, súčasné úsilie sa zameriava na to, ako sa charizmatickí, ideologickí a pragmatickí lídri líšia v používaní

emočných prejavov a taktických vplyvov. Výsledky naznačujú, že emocionálne prejavy a vplyv taktiky, ktoré vedúci používajú, úspešne rozlišujú medzi typmi vodcov CIP a vytvárajú očakávané štýly vodcu.

Model CIP sa domnieva, že na rozdiel od mnohých perspektív efektívnosti vedenia, ktoré kladú dôraz na prevládajúci štýl (napríklad transformačné vedenie), existuje mnoho spôsobov, ako vedúci predstavitelia dosahujú zmysluplný vplyv na spoločnosť. Model CIP navyše poskytuje konkrétny teoretický rámec, pokiaľ ide o to, ako charizmatickí, ideologickí a pragmatickí lídri prichádzajú na výkonovo rovnaké koncové štádia prostredníctvom rôznych ciest. Konkrétne, Mumford zdôrazňuje niekoľko rozmerov, ktoré rozlišujú medzi normatívnymi mentálnymi modelmi každého vodcovského typu. Od svojho založenia empirické testovanie modelu CIP poskytlo presvedčivé dôkazy pre tri cesty k vynikajúcemu vedeniu a súčasne potvrdilo rozmery spojené s rozlišovaním medzi typmi vodcov. Tieto dimenzie zahŕňajú časovú orientáciu kľúčových príčin a cieľov typov skúseností používaných pri interpretácii udalostí a komunikácii s následníkmi typu zdôrazňovaných výstupov, ústredné zameranie na riešenie konfliktov a kríz a vnímanú schopnosť riadiť situáciu. Tieto dimenzie spolupracujú na vytvorení jedinečných kombinácií troch širších vedúcich štýlov, ktoré sú popísané nižšie. (13, str. 6)

Charizmatické vedenie

Charizmatickí vodcovia majú tendenciu sústrediť sa na budúcnosť a ich posolstvá sú zvyčajne založené na vízii, zdôrazňujúc početné pozitívne výsledky, ktoré sa vyskytnú, ak sa dosiahnu ich ciele. Vízie charizmatických lídrov vo väčšine poukazujú na pozitívne aspekty budúcich cieľov a súčasne prinášajú relevantné aspekty súčasných podmienok

Charizmu chápeme vo všeobecnosti ako znak osobnosti. Max Weber definuje charizmu ako "Určitú kvalitu ľudskej osobnosti, na základe ktorej sa odlišuje od ostatných ľudí a jedinec je považovaný za obdareného nadpozemskými silami alebo schopnosťami, ktoré sa odlišujú od zvyšku ľudstva. Na základe toho je človek obdarovaný týmito vlastnosťami považovaný za vodcu". Pri charizme vo všeobecnosti hovoríme o znaku osobnosti, pri skúmaní riadenia sú v pozornosti sprievodné znaky správania, ktoré sú skôr prístupné analýze pôsobenia charizmatického riadenia, než koncentrovania sa na určité charakteristiky osobnosti.

Ideologické vedenie

Na rozdiel od charizmatických vodcov sa ideologickí lídri väčšinou sústreďujú na minulé podmienky, často na idealizovanú verziu minulosti, či už skutočnú alebo imaginárnu. Hoci ideologickí lídri vyjadrujú vízie ako ich charizmatické náprotivky, ideologické vízie sú prevažne definované oddaním ich osobným presvedčeniam a hodnotám, ktoré sú vo všeobecnosti výsledkom negatívnych životných udalostí alebo okolností. Pevnosť a strnulosť mentálnych modelov ideologických vodcov vedie ich svetonázor, ktorý vedie k selektívnej interpretácii alebo diskontovaniu alternatívnych názorov, ktoré sú v rozpore s osobnými presvedčeniami.

Pragmatické vedenie

Pragmatickí lídri používajú akékoľvek taktiky alebo zručnosti, ktoré sú potrebné na vyriešenie existujúcich problémov. Problémové riešenia závisia do veľkej miery na zložitosti problému. Títo lídri sa oveľa viac zaujímajú o mapovanie svojho prostredia a zhromažďovanie informácií, než o spoliehanie sa na komunikáciu založenú na vízii alebo osobnú vieru. Nie je prekvapením, že pragmatickí lídri majú tendenciu spoliehať sa na niektorú taktiku ovplyvňovania ostatných, ako je racionálne presvedčovanie. Pragmatickí lídri ďalej používajú fakty, dôkazy a logickú analýzu ako prostriedok na komunikáciu s inými, než aby zdôrazňovali pozitívne alebo negatívne prvky minulosti alebo budúcnosti.

2.4 Autorita

Líder na rozdiel od manažéra by mal byť prirodzenou autoritou pre členov tímu. Nemal by ju dosahovať umelým nanucovaním, pripomínaním či zneužívaním. Autoritu lídra musia podporovať jeho kompetencie, t.j. schopnosti alebo právomoci.

Manažéri potrebujú mať určitú autoritu k dosiahnutiu alebo presadzovaniu toho, aby sa niečo udialo. Očakáva sa od nich, že ich tímy ich budú rešpektovať a nasledovať ich vedenie, aj keď to neznamená, že im budú nariaďovať, čo majú robiť. Môže to znamenať len účinné stimulovanie, podporu a presvedčovanie. Efektívni manažéri vedú a udávajú smer a ich tímy ich nasledujú, a nemusia byť pritom nútení využívať právomoci typu nariaďovanie a kontrola. (5, str. 272)

2.5 Motivácia

Prirodzenou a jednou z najdôležitejších vlastností lídra by mala byť schopnosť motivovať ľudí. Členovia tímu by mali prirodzene chcieť nasledovať lídra. Mal by byť pre nich vodcom, vzorom, prirodzenou autoritou a v niektorých situáciách až vizionárom pri výkone ich práce. Líder im k vzbudeniu tejto prirodzenej „túžby“ môže vsádzať motiváciu do ich podvedomia, napr. vhodným spôsobom komunikácie t.j. pochvalou za dobre odvedenú prácu. Motiváciu vie u ľudí vzbudiť aj nájdením a pomenovaním zmyslu výkonu práce, môže pomôcť objasniť členom svojho tímu, čo je cieľom ich práce. Líder musí vedieť rovnako poskytnúť ľuďom pocit dôležitosti pri výkone práce.

Vonkajšia motivácia pochádzajúca z vonkajšieho prostredia vie podporiť lídra pri komunikácií s členmi tímu. Do tohto typu motivácie zaradujeme napr. odmeňovanie zamestnancov alebo povýšenia. Líder však nemusí motivovať len pozitívnym spôsobom. Môže oboznámiť členov tímu aj s tzv. negatívnymi spôsobmi motivácie, napr. disciplinárne konania, kritika, zníženie prémie a pod. Pri voľbe tohto typu „motivácie“ je však nutné, aby sa líder zamyslel nad efektívnosťou.

Líder by mal poznať možné druhy motivácií. Bedrnová a Nový rozlišujú motiváciu na dve skupiny (15, str. 242):

1. **motívy, ktoré súvisia s prácou samou:** internistická motivácia (vnútorná). Medzi tieto motívy patrí vo všeobecnosti potreba činnosti, potreba kontaktu s ľuďmi (obchodná činnosť), potreba výkonu (radosť uspokojenie s vykonanou prácou), túžba po moci, potreba zmyslu života a sebarealizácie.
2. **motívy, ktoré sú mimo vlastnej práce:** excentrická motivácia (vonkajšia). Medzi tieto motívy patrí potreba peňazí, potreba istoty, potreba potvrdenia vlastnej dôležitosti, potreba sociálnych kontaktov, potreba spolupatričnosti a partnerského vzťahu.

Ak líder bude poznať tieto pramene motivácie, vie odhaliť potreby zamestnancov a náležite s nimi pracovať pre dosiahnutie stanovených cieľov. Okrem základnej motivácie vykonávať práce pre dosiahnutie cieľa by mal líder ísť ešte ďalej.

Mal by vzbudiť kreativitu pri výkone práce u členov tímu. Ako túto kreativitu podporiť, musí poznať faktory pre jej vznik (16, str. 120):

- **kooperatívny štýl vedenia:** podporuje členov tímu a stimuluje ich motiváciu;
- **súdržnosť medzi členmi tímu:** heterogénny tím je vhodný pre generovanie nápadov (rôznorodosť členov tímu bráni nežiaducemu „skupinovému mysleniu), homogénny tím lepšie zaisťuje implementáciu nápadov;
- **dĺžka existencie tímov:** štúdiá dokazujú, že kratšie trvajúce tímy sú motivovanejšie a tvorivejšie;
- **štruktúra tímu:** organickejšie vnútorné štruktúry sa lepšie prispôsobujú novým problémom.

Ak chcú lídri vytvoriť tímy kreatívnych a inovatívnych ľudí, je potrebné, aby do tímu zapojili jedinca, ktorý je otvorený skúsenostiam, myslí moderne a nekonvenčne, je presvedčivý, zasvätený v príslušnom sociálnom poli, sebavedomý, s vysokou toleranciou pre mnohoznačnosť, so sebareflexiou a vytrvalosťou. (16, str. 129)

V rámci motivácie musí byť hlavnou úlohou lídra prebudiť v druhých talent a rozvíjať ho, priviesť ľudí k nadšeniu a viesť ich k zodpovednosti.

2.6 Ovpływňovanie druhých

Pre lídra je dôležité aby dokázal presvedčiť ostatných. Spravidla sa jedná o situácie ako akceptovanie jeho vízie alebo názoru, podnecovanie ostatných aby ho nasledovali alebo vzbudenie nadšenia.

Definícia slova ovplyvňovanie uvádza nasledovné: umenie presvedčiť ostatných aby vás nasledovali, aby uverili v to čo veríte vy, aby mysleli spôsobom ako myslíte vy a vo výsledku, aby robili veci, ktoré chcete aby robili.

Iná definícia opisuje ovplyvňovanie nasledovne: Podnietiť druhú osobu k činnosti alebo presvedčeniu. Mať na inú osobu alebo skupinu ľudí nepriamy a zároveň dôležitý vplyv.

Pre každého vedúceho pracovníka je dôležité, aby vedel správne argumentovať a presvedčiť svojich podriadených a vyššie postavený manažment o svojich zámeroch a víziách.

Terry Bacon vo svojej knihe opisuje 4 základné elementy, ktoré musí ovládať a trénovať každý líder pokiaľ chce byť úspešný v komunikovaní svojich myšlienok. (17, str. 15)

Podstata veci - Líder by mal disponovať schopnosťou rýchlo pochopiť skutočnú podstatu veci. vedieť vycítiť, kde sa nachádza jadro konverzácie, problému alebo myšlienky a adekvátne na to reagovať. Niekedy sa táto schopnosť porovnáva aj s intuíciou.

Vnímavosť - Líder musí vnímať svoje okolie, ľudí a situáciu svojimi zmyslami. Túto schopnosť autor porovnáva k pozorovaciemu talentu. Byť schopný správne vyhodnotiť situáciu v ktorej sa nachádza.

Prispôsobivosť - Prispôsobivosť definujeme ako schopnosť prispôbiť svoje konanie a myslenie rôznym situáciám. Synonymom k tejto vlastnosti sa často uvádza flexibilita. Táto schopnosť je v rýchlo sa meniacom prostredí vyžadovaná čím ďalej tým viac.

Kultúrna uvedomelosť - Líder musí vedieť prispôbiť svoje konanie a vystupovanie v rôznym kultúrach. O úspechu v zdieľaní vízie, komunikovaní a motivovaní rozhoduje akceptácia druhej strany. Líder by mal ovládať základné znaky rôznych kultúr, vedieť aké sú preferencie publika a vedieť túto skutočnosť použiť vo svojej práci

Ovplyvňovanie sa je mnohokrát zamieňané s manipuláciou, čo však nie je správne, pretože pri manipulácií hovoríme o účelovom vnútení myšlienky, ktoré by daná osoba dobrovoľne neprijala. Pre lídra je však dôležité rozpoznať pokus o manipuláciu a vedieť sa aktívne brániť.

2.7 Interkultúrne riadenie

Interkultúrne riadenie sa zaoberá efektívnym fungovaním rôznych skupín ľudí. Interkultúrne riadenie sa teda zaoberá tým, ako sa jednotlivci môžu spojiť s ostatnými, aj keď títo ľudia pochádzajú z kultúrne odlišného prostredia.

Rozmanitosť môže v spoločnosti vznikáť z dôvodu rozdielov v etnicity a národnosti avšak môže nastať aj z dôvodu rozdielov v podnikovej kultúre. Organizácia môže mať rôzne pobočky/podniky nachádzajúce sa v rovnakom regióne krajiny, zamestnáva personál s porovnateľnými kvalifikáciami / kompetenciami a napriek tomu sa vyvíja s rôznymi kultúrami.

V praxi môže niekoľko z týchto rôznych prvkov existovať súčasne v globálnych organizáciách. V takýchto organizáciách je interkultúrny manažment spôsob života. Veľa bude závisieť od schopnosti takýchto organizácií byť dostatočne flexibilné, aby vyhovovali rozmanitosti. Takže interkultúrne riadenie sa týka riadenia paradoxov a nejednoznačností. Ide tiež o prispôsobenie sa škále štrukturálnych a behaviorálnych rozmerov, ktoré sa zaoberajú rôznymi aspektmi organizačného fungovania.

Autor uvádza, že najvhodnejší typ interkultúrneho riadiaceho pracovníka je transformačný vodca. Takýto vodca motivuje zamestnancov, aby plne realizovali svoj potenciál. Umožňuje obyčajným osobám robiť mimoriadne veci. Avšak, aby bol úspešný aj v interkultúrnom zmysle, transformačný vodca musí byť aj tímovým hráčom a musí byť pripravený byť ovplyvnený ostatnými organizačnými členmi a učiť sa od nich. (19, str. 50)

Existujú dva dôležité aspekty týkajúce sa základných hodnôt nadnárodnej spoločnosti. Prvá sa týka procesu výberu základných hodnôt. Druhý aspekt sa týka toho, ako sú tieto základné hodnoty rozširované. Tieto hodnoty musia zahŕňať rešpekt voči všetkým ľuďom a základnú orientáciu na ľudí a presvedčenie, že vždy existuje niečo, čo sa dá naučiť z asociácie s inými ľuďmi. Z pohľadu interkultúrneho manažmentu je zaujímavé, že ľudia vo všeobecnosti majú príslušnosť k viac ako jednej kultúrnej skupine.

Zamestnanci s rozšírenými kultúrnymi horizontmi sú schopní nájsť spôsob, ako asimilovať nové prístupy k manažmentu a životu. Rovnako radi poukazujú ľuďom, že sú schopní takej asimilácie. To sa prejavuje nie v zmysle používania cudzieho jazyka, aj keď

je to veľká pomoc pri asimilácii, ale v spôsobe, akým sa pri rozhovore s ľuďmi používajú otázky adresované na témy miestneho záujmu.

Efektívni globálni manažéri prejavujú reakcie správania na situácie, ktoré sú spontánne a prirodzené. Časť tejto schopnosti pochádza z prirodzených sklonov, ktoré sa ďalej rozvíjali a posilňovali. Títo globálni manažéri sú agilní, flexibilní a dokážu sa neustále učiť a rozvíjať schopnosť "rozprávať" tam, kde je to potrebné.

2.7.1 Kultúrna inteligencia

Kultúrne inteligenciu definujeme ako schopnosť efektívne jednat s ľuďmi z rôznych kultúrnych prostredí.

Kultúrna inteligencia je rozvíjaná prostredníctvom opakujúcich sa skúseností v priebehu doby, v ktorej každý opakovania cyklu nadväzuje na predchádzajúcu. Spätná väzba od každého cyklu skúseností vedie k stále vyššiemu kultúrnym intelligenčný kvocient. Špecifické znalosti získané týmto spôsobom pri formálnych aj neformálnych spôsobov, sa premenia na schopnosti, ktoré neskôr môžu byť aplikované na nové situácie. (19, str. 90)

Kultúra má hlboký vplyv na takmer všetky aspekty ľudského snaženia. Kultúrne inteligentný človek chápe možné dopady (napr. rozdiely v hodnotách) svojho vlastného správania na druhých. Kultúrne inteligentný človek tiež vie, ako a za akých okolností tieto kultúrne rozdiely môžu mať vplyv. Kultúrna inteligencia predovšetkým vyžaduje prax bdelosti a všímavosť.

Kultúrne inteligentný vodcovia vedia, že vedenie existuje do značnej miery v mysliach nasledovníkov. Kultúrne inteligentný vodca chápe, že jeho štýl vedenia bude do značnej miery buď orientovaný na ľudí, alebo na úlohy, a takisto že úpravy tohto štýlu môžu byť požadované v závislosti na vlastnostiach nasledovníkov (napr. úroveň kolektivismu). Kultúrne inteligentný vodcovia bezmyšlienkovite nenapodobňujú vodcovské správanie inej kultúry. Skôr sa snažia venovať pozornosť analýze vedeniu, ktoré je účinné v interkultúrnom prostredí a modifikujú svoje správanie a konanie zodpovedajúcim spôsobom.

2.7.2 Vedenie v nadnárodnej spoločnosti

Zmysluplné vedenie je dosť ťažké aj bez komplikácií kultúrnymi rozdielmi. Vedenie akejkoľvek kultúrne rôznorodej organizácie alebo skupiny vyžaduje vysokú úroveň kultúrnej inteligencie a vo veľkých nadnárodných spoločnostiach s pobočkami v mnohých krajinách, sa táto požiadavka násobne zvyšuje. Typické pre takéto spoločnosti sú organizačné požiadavky pre centrálné riadenie a jednotnosti, aby zabezpečili, že organizácia zostáva stabilná a dcérske spoločnosti pracujú pre spoločný cieľ.

Kultúrno inteligentný vodca je schopný nájsť štýl vedenia, ktorý zaistí rovnováhu medzi jeho bežným a prirodzeným štýlom, očakávania nasledovníkov a požiadavkám situácie.

"Manažovanie rôznorodosti" je pozitívny cieľ pre mnohé nadnárodné spoločnosti, ale prostriedky na dosiahnutie tohto cieľa musia byť špecifikované lokálne. V medzinárodných organizáciách je užitočnou pomôckou pre manažment rozmanitosti pojem **"myslieť globálne a konať lokálne"**.

PRAKTICKÁ ČASŤ

V praktickej časti identifikujeme kľúčové vlastnosti lídra globálnej organizácie v multikultúrnom prostredí a predstavíme návrhy na ich rozvoj

3 Predstavenie spoločnosti

Spoločnosť v ktorej sme uskutočnili výskum pôsobí na trhu informačných technológií viac než 30 rokov, patrí medzi najväčšie globálne korporácie a je jedným z najväčších výrobcov počítačového hardware. Spoločnosť takisto disponuje širokým portfóliom služieb od profesionálnych konzultácií pri výbere vhodného riešenia, implementáciu až po IT podporu. Táto pozícia jej umožňuje poskytnúť zákazníkovi riešenie, ktoré je plnohodnotnou odpoveďou na jeho požiadavku. Spoločnosť kladie maximálny dôraz na to, aby zákazník vždy stál na prvom mieste a jeho spokojnosť bola cieľom každého zamestnanca od pracovníka technickej podpory až po vrcholový manažment.

Sídlo firmy sa nachádza v Spojených štátoch amerických, kde je lokalizovaná väčšina zamestnancov a najvyššie vedenie spoločnosti. Okrem generálneho riaditeľa má hlavné vedenie spoločnosti 14 členov, ktorí riadia jednotlivé divízie a kľúčové súčasti firmy. Pôsobenie spoločnosti je celosvetové, okrem sídla v Spojených štátoch amerických sa jej lokálne pobočky nachádzajú v takmer všetkých krajinách. Ich veľkosť a zameranie sa líši a to platí aj pre zloženie oddelení a zamestnancov. Počet zamestnancov pobočky sa pohybuje od pár desiatok so zameraním na lokálne obchodné zastúpenie až po niekoľko tisíc, kde sa spájajú rôzne tímy a funkcie a vytvárajú globálne alebo regionálne operačné centrá. Väčšina zamestnancov pobočiek je lokálnych a pochádzajú z danej krajiny. Spoločnosť je však vďaka svojmu celosvetovému pôsobeniu atraktívna aj pre ľudí z iných krajín a preto nie je zriedkavé, že sa na jednej pobočke nachádzajú zamestnanci z rôznorodých krajín a kultúr. Po konzultácii s právnym oddelením spoločnosti, nebolo udelené povolenie na používanie identifikačných znakov spoločnosti

3.1 Vymedzenie skúmanej oblasti a postupy

Skúmanie činnosti a vlastností lídrov pozostávalo z viacerých krokov. Prvý krok, ktorý sme uskutočnili bolo oslovenie 214 zamestnancov spoločnosti zo všetkých 3 hlavných regiónov Ázia a Japonsko (ďalej len ako APJ), Európa, Stredný východ a Afrika (ďalej len ako EMEA) a Amerika (ďalej len ako ABU) za účelom vyplnenia dotazníku. Oslovenie zamestnancov prebiehalo pomocou e-mailu, bez použitia hromadnej korešpondencie za účelom väčšej dôvery a osobnejšieho kontaktu s dopytovanými. Pri výbere vhodnej platformy na zbieranie odpovedí sme zvolili možnosť vyplňania dotazníku vo formáte Microsoft Excel a dopytovaným sme ich distribuovali ako prílohy e-mailu. Toto rozhodnutie bolo podmienené vysokým štandardom zabezpečenia sieťovej infraštruktúry spoločnosti, ktoré neumožňujú prístup na množstvo stránok, ktoré nie sú v zozname povolených. Nakoľko prevažná väčšina dopytovaných vyplňala dotazník počas svojej pracovnej doby, bola prístupnosť kľúčová. Pri výbere vhodnej platformy sme teda posudzovali predovšetkým možnosť prístupu a možnosť spracovania dát do databázovej štruktúry pre štatistické analyzovanie.

Dotazník, ktorý sme použili pozostával z dvoch častí. Prvú časť tvoril MLQ (multifactor leadership questionnaire), ktorý sa skladá z 21 zatvorených otázok, v ktorom dopytovaní hodnotia frekvenciu výskytu určitého druhu správania sa svojho lídra výberom jednej z piatich možností v rozmedzí od 0 (nikdy) po 4 (často, ak nie vždy). Vzhľadom na to, že oslovení zamestnanci pochádzajú z rôznych krajín, bola použitá anglická jazyková verzia. Dotazník MLQ je možné použiť na posudzovanie osôb na rôznych organizačných stupňoch (podriadených nadriadeným, nadriadeného podriadenými, osobu v organizácii prostredníctvom klientov). Pre účely tejto práce bol prispôsobený a preformulovaný na hodnotenie lídra zamestnancom.

Dotazník obsahuje 21 otázok, ktoré sú rozdelené do 7 faktorov (dimenzií) transformačného riadenia. Skóre každej dimenzie je tvorené sčítaním hodnôt 3 otázok podľa kľúča. U nameraných hodnôt rozoznávame tri úrovne:

Vysoké: 9 – 12 bodov

Stredné: 5 – 8 bodov

Nízke: 0 – 4 bodov

Pre prehľadnosť sú jednotlivé faktory a k nim prislúchajúce otázky spracované v nasledujúcej tabuľke:

Transformačné riadenie	Idealizovaný vplyv	Inšpirujúca motivácia	Intelektuálna stimulácia	Individuálne posúdenie
Otázka	(1, 8,15)	(2, 9,16)	(3, 10,17)	(4, 11,18)

Transakčné riadenie	Podmienená odmena	Riadenie výnimkou
Otázka	(5, 12,19)	(6, 13,20)

Liberálny štýl	Laissez faire prístup
Otázka	(7, 14,21)

Tabuľka 2: Priradenie otázok k dimenziám transformačného riadenia (vlastné spracovanie)

Druhá časť dotazníka obsahovala 21 univerzálnych vlastností lídra, z ktorých museli dopytovatí vybrať 10 kľúčových a zoradiť ich podľa dôležitosti od 1 (najdôležitejšia) po 10 (najmenej dôležitá). Zoznam vlastností uvádzame v nasledujúcej tabuľke:

Všeobecné vlastnosti riadiaceho pracovníka		
Poctivosť	Schopnosť inšpirovať	Nadšenie
Komunikácia	Podpora	Inovovanie
Dôvera	Spolupráca	Trpezlivosť
Angažovanosť	Sústredenie	Autenticita
Pozitívny postoj	Rešpekt	Nezaujatosť
Kreativita	Transparentnosť	Rozhodnosť
Zmysel pre humor	Integrita	Delegovanie kompetencií

Tabuľka 3: Vlastnosti lídra (vlastné spracovanie)

3.2 Analýza výsledkov

Konečný počet získaných odpovedí, ktoré bolo možné spracovať do štatistického súboru bol 160, čo predstavuje návratnosť na úrovni približne 74%. Priemerný vek osloveného zamestnanca, ktorý sme vypočítali so získaných dát je 42 rokov. Zastúpenie ženského a mužského pohlavia boli takmer rovnaké v pomere: 49.69% ku 50.31% čo predstavuje 80 mužov a 79 žien. Zastúpenie regiónov bolo nasledovné: ABU – 55, EMEA – 51, APJ – 53. Hrubé dáta, ktoré sme získali z dotazníkov sme analyzovali pomocou programu SPSS of spoločnosti IBM použitým štatistickej analýzy ANOVA (Analysis of variance). Výsledky boli spracované pomocou programu do prehľadových tabuliek.

Po vyhodnotení výsledkov jednotlivých dimenzií môžeme konštatovať, že sa u lídrov nachádzajú porovnateľne hodnotené prvky transformačného aj transakčného štýlu riadenia. Zistenie, že priemerné hodnotenia prvkov obidvoch štýlov riadenia dosiahli príbuzné hodnoty je zaujímavé z toho hľadiska, že firma podnecuje inovatívne myslenie a neprístupuje k zamestnancom štýlom neustáleho monitorovania a kontroly, ktorým sa vyznačuje transakčné riadenie.

Všeobecne najvyššie skóre dosiahol faktor idealizovaného vplyvu. Je zrejmé, že zamestnanci teda vnímajú svojho lídra ako vzor správania a konania. Druhé najvyššie skóre spomedzi faktorov transformačného vedenia dosiahlo individuálne posúdenie. Tento fakt poukazuje na to, že lídri majú osobný prístup k zamestnancom a ich potrebám, aby dosiahli čo najlepšie výsledky z ich činnosti. Zaujímajú sa o ich individuálny rozvoj a rast a venujú sa im ako jednotlivcom.

V oblasti transakčného riadenia dosiahol lepší výsledok faktor riadenie výnimkou. Tento výsledok podmieňujeme tým, že vnútorné prostredie a procesy spoločnosti, ktoré vplývajú na prácu zamestnancov a riadiacich pracovníkov sú silne orientované na dosahovanie výsledkov číselných ukazovateľov, merania výkonnosti procesov a zadaných cieľov.

3.3 Faktory riadenia

3.3.1 Idealizovaný vplyv

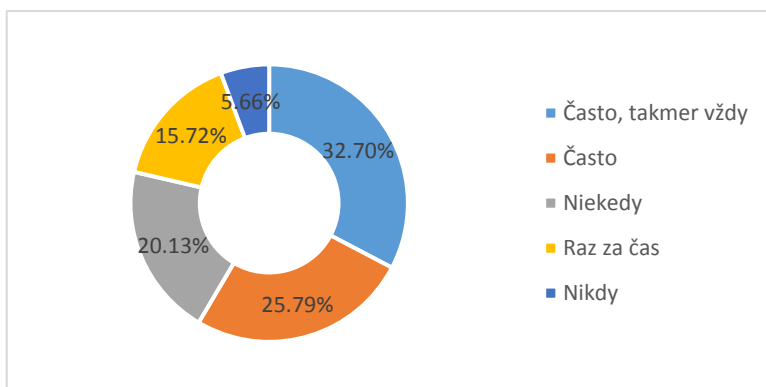
Pri analyzovaní výsledkov jednotlivých faktorov sme sa zamerali na distribúciu hodnotení, a na to aké sú regionálne rozdiely vo vnímaní jednotlivých dimenzií. Dimenzia idealizovaný vplyv dosiahla vyrovnané skóre s minimálnymi odchýlkami a veľmi príbuznú početnosť odpovedí v jednotlivých regiónoch: ABU – 7.4, EMEA – 7.45, APJ – 6.9. Celkové hodnotenie: 7.25

Idealizovaný vplyv			Idealizovaný vplyv - skóre			Celkovo
			Vysoké	Stredné	Nízke	
Región	ABU	Počet	17	32	6	55
		% v regióne	30.9%	58.2%	10.9%	100.0%
	EMEA	Počet	17	28	6	51
		% v regióne	33.3%	54.9%	11.8%	100.0%
	APJ	Počet	14	32	8	54
		% v regióne	25.9%	59.3%	14.8%	100.0%
Celkovo		Počet	48	92	20	160
		% v regióne	30.0%	57.5%	12.5%	100.0%

Tabuľka 4 Idealizovaný vplyv - výsledky (vlastné spracovanie)

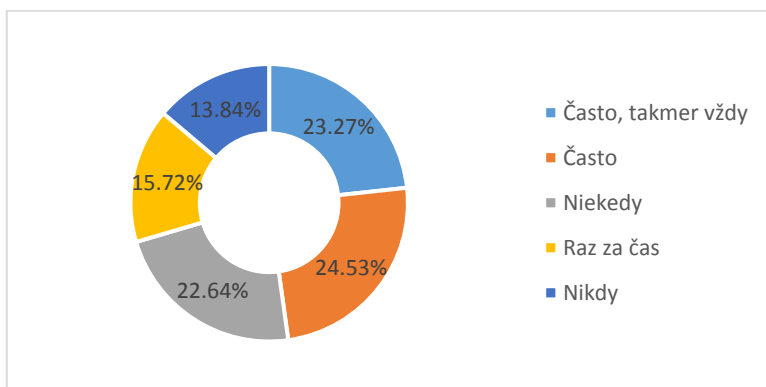
Pre úplnosť prehľadu o jednotlivých odpovediach pripájame detailný pohľad na dotazníkové otázky, ktoré danú dimenziu tvoria

Otázka č.1 V blízkosti môjho lídra sa cítim dobre



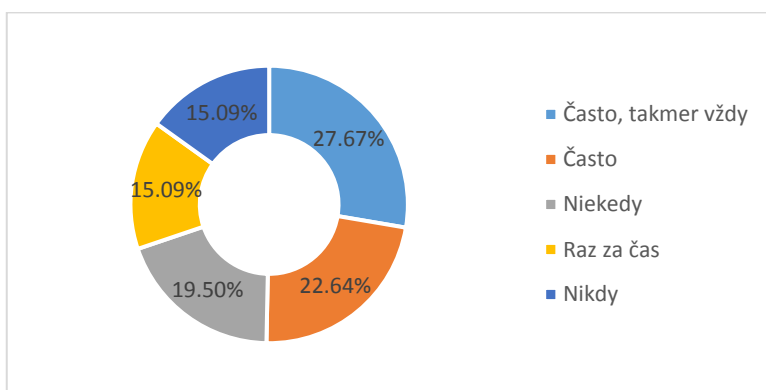
Graf 1: Dotazníková otázka č.1 (vlastné spracovanie)

Otázka č.8: Vo svojho lídra mám úplnú dôveru



Graf 2: Dotazníková otázka č.8 (vlastné spracovanie)

Otázka č.15: Som hrdý na to keď ma spájajú s mojim lídrom



Graf 3: Dotazníková otázka č.15 (vlastné spracovanie)

3.3.2 Inšpirujúca motivácia

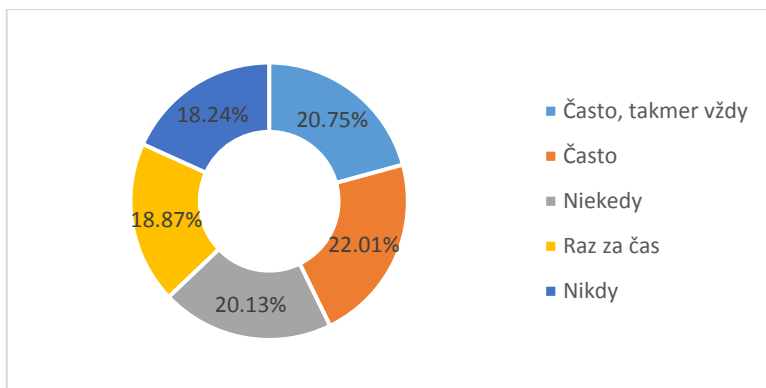
Faktor inšpirujúca motivácia dosiahol druhé najnižšie celkové hodnotenie na úrovni: ABU – 6.16, EMEA – 6.19, APJ – 6.5. Celkové hodnotenie: 6.36. Regionálne rozdiely neboli identifikované a pri interpretácii sme si kládli otázku, prečo práve tento faktor hodnotia zamestnanci nízko. Jedným z možných dôvodov je priemerný vek dopytovaných, ktorý vplýva na ich postoj k pracovnému prostrediu a k jeho riadiacemu pracovníkovi. Pokúsili sme sa teda dodatočne zistiť ako dlho sa zamestnanci nachádzajú na danom pracovnom mieste. V tomto ohľade sme dospeli k priemernej hodnote tri roky. Mnoho tímov v spoločnosti je zameraných na úzku časť procesu, a práca sa stáva

rutinnejšou. Spoločnosť podporuje rotáciu a zmenu pracovného zaradenie, avšak pre riadiaceho pracovníka môže byť zložité motivovať zamestnancov, ktorý sú tri a viac rokov bez výraznej zmeny pracovnej náplne.

Inšpirujúca motivácia			Inšpirujúca motivácia - skóre			Celkovo
			Vysoké	Stredné	Nízke	
Región	ABU	Počet	11	27	17	55
		% v regióne	20.0%	49.1%	30.9%	100.0%
	EMEA	Počet	12	24	15	51
		% v regióne	23.5%	47.1%	29.4%	100.0%
	APJ	Počet	13	28	13	54
		% v regióne	24.1%	51.9%	24.1%	100.0%
Celkovo		Počet	36	79	45	160
		% v regióne	22.5%	49.4%	28.1%	100.0%

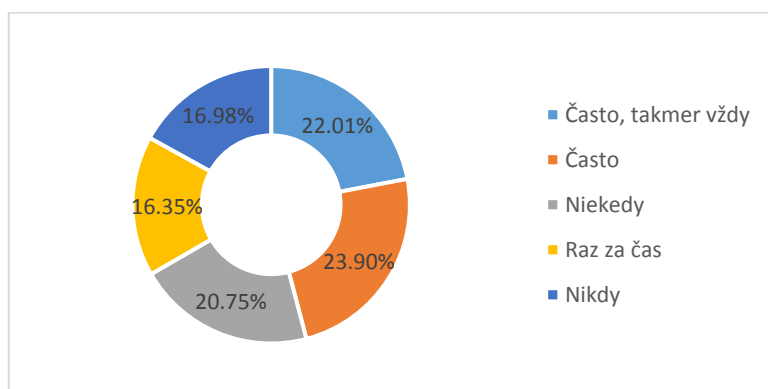
Tabuľka 5: Inšpirujúca motivácia – výsledky (vlastné spracovanie)

Otázka č.2: Môj líder vie jednoducho vyjadriť čo treba urobiť



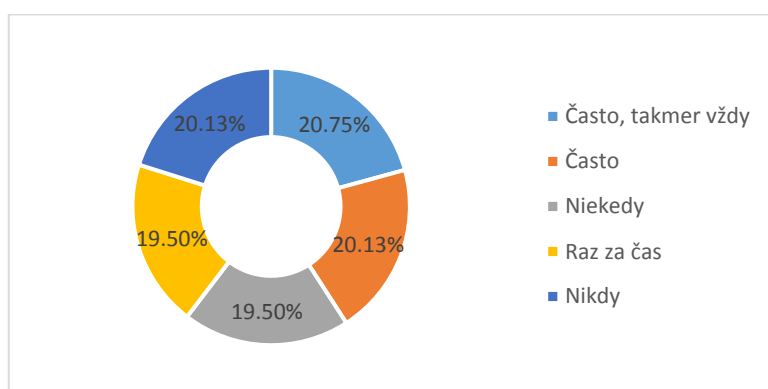
Graf 4: Dotazníková otázka č.2 (vlastné spracovanie)

Otázka č.9: Môj líder vytvára realistický obraz toho, čo môžeme dosiahnuť



Graf 5: Dotazníková otázka č.9 (vlastné spracovanie)

Otázka č.16: Môj líder pomáha ostatným nájsť zmyselnosť ich práce



Graf 6: Dotazníková otázka č.16 (vlastné spracovanie)

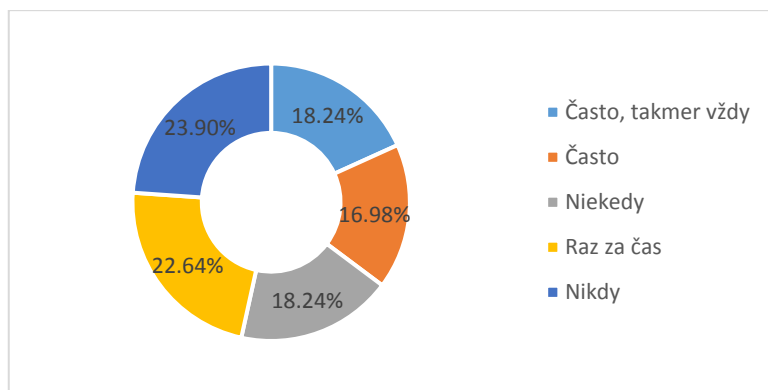
3.3.3 Intelektuálna stimulácia

Faktor intelektuálna stimulácia dosiahol najslabšie výsledky: ABU – 5.6, EMEA – 5.9, APJ – 5.0. Celkové hodnotenie: 5.8. Kreativita je v organizácií podporovaná a vyžadovaná a od lídrov sa takisto očakáva, že budú tento druh mentálnej aktivity podporovať a stimulovať u svojich podriadených. Podľa detailného prehľadu jednotlivých odpovedí na otázky, ktoré tvoria tento faktor môžeme vidieť, že na výslednú hodnotu mal vplyv vysoký počet nízkych hodnotení, ktoré dosahujú v dvoch otázkach zhodne až 24%.

Intelektuálna stimulácia			Intelektuálna stimulácia - skóre			Celkovo
			Vysoké	Stredné	Nízke	
Región	ABU	Počet	5	36	14	55
		% v regióne	9.1%	65.5%	25.5%	100.0%
	EMEA	Počet	7	31	13	51
		% v regióne	13.7%	60.8%	25.5%	100.0%
	APJ	Počet	11	27	16	54
		% v regióne	20.4%	50.0%	29.6%	100.0%
Celkovo		Počet	23	94	43	160
		% v regióne	14.4%	58.8%	26.9%	100.0%

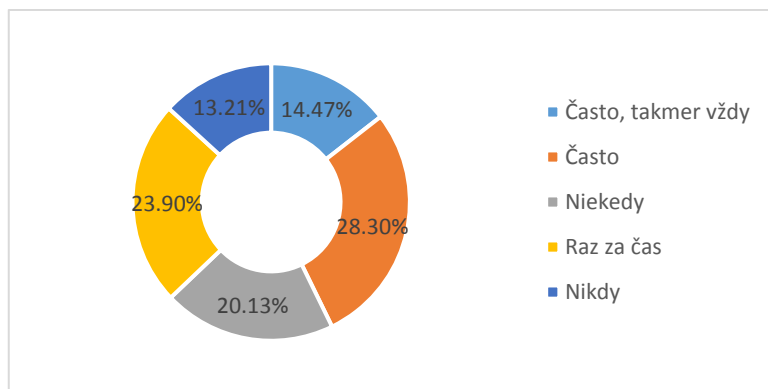
Tabuľka 6 Intelektuálna stimulácia – výsledky (vlastné spracovanie)

Otázka č.3 Môj líder umožňuje ostatným hľadať nové riešenia pre existujúce problémy



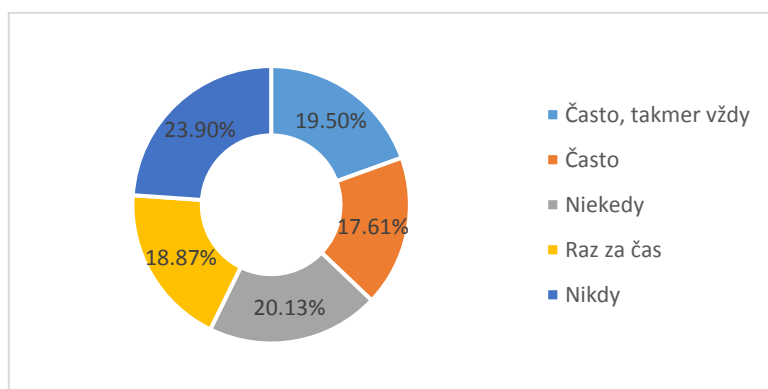
Graf 7: Dotazníková otázka č.3 (vlastné spracovanie)

Otázka č.10: Môj líder podnecuje ostatných k inovatívnym riešeniam



Graf 8: Dotazníková otázka č.10 (vlastné spracovanie)

Otázka č.17: Môj leader podnecuje ostatných k premýšľaniu o nových nápadoch



Graf 9: Dotazníková otázka č.17 (vlastné spracovanie)

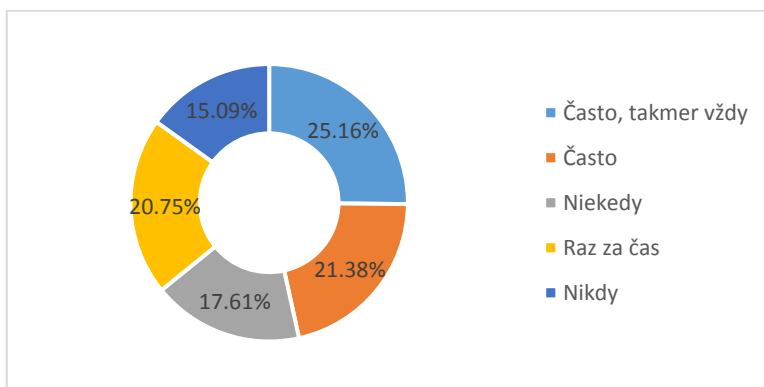
3.3.4 Individuálne posúdenie

Faktor individuálne posúdenie bol hodnotený ako druhý najvyšší: ABU – 6.45, EMEA – 6.39, APJ – 6.9. Celkové hodnotenie: 6.5. Ako sme uviedli na začiatku kapitoly, vysoko individuálny prístup lídra je ovplyvnený firemnou kultúrou. Každý zamestnanec si v súčinnosti so svojím nadriadeným vytvára individuálny plán rozvoja, ktorý zodpovedá schopnostiam a ambíciám zamestnanca. Rôznorodosť kultúr a národností si taktiež vyžaduje prispôsobenie štýlu komunikácie a prístupu lídra. Pre tento faktor je markantné hlavne hodnotenie otázky: „Môj líder pomáha ostatným rozvíjať sa“. Otázku osobného rozvoja považujeme za mimoriadne dôležitú, nakoľko líder by mal byť schopný rozpoznať a rozvinúť silné stránky svojich podriadených.

Individuálne posúdenie			Individuálne posúdenie - skóre			Celkovo
			Vysoké	Stredné	Nízke	
Región	ABU	Počet	12	30	13	55
		% v regióne	21.8%	54.5%	23.6%	100.0%
	EMEA	Počet	12	26	13	51
		% v regióne	23.5%	51.0%	25.5%	100.0%
	APJ	Počet	17	25	12	54
		% v regióne	31.5%	46.3%	22.2%	100.0%
Celkovo		Počet	41	81	38	160
		% v regióne	25.6%	50.6%	23.8%	100.0%

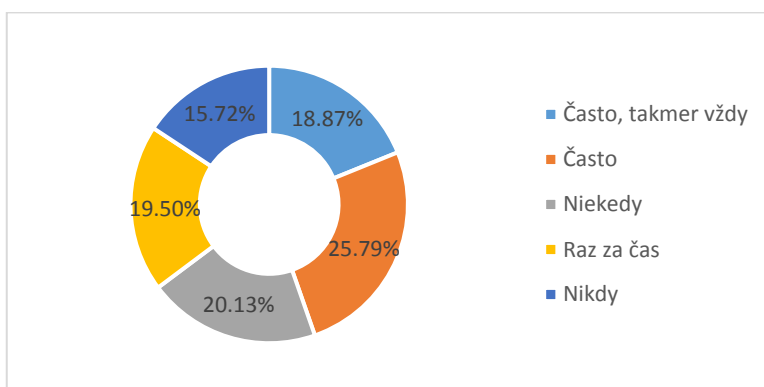
Tabuľka 7 Individuálne posúdenie – výsledky (vlastné spracovanie)

Otázka č.4 Môj líder pomáha ostatným rozvíjať sa



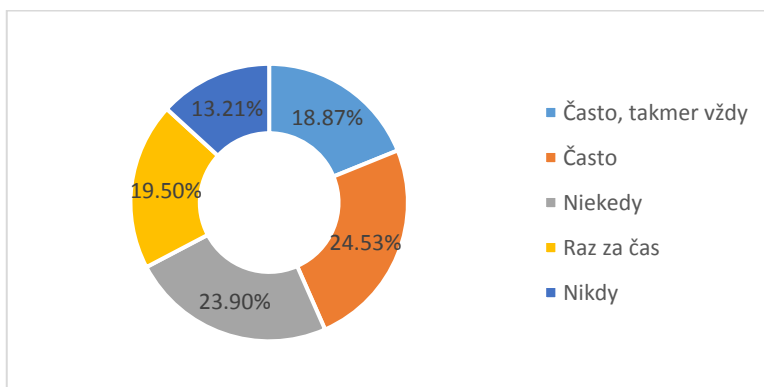
Graf 10: Dotazníková otázka č.4 (vlastné spracovanie)

Otázka č.11: Môj líder zdieľa s ostatnými ako hodnotí ich prácu



Graf 11: Dotazníková otázka č.11 (vlastné spracovanie)

Otázka č.18: Môj líder venuje osobnú pozornosť ostatným, ktorí vyzerajú byť odmietaní



Graf 12: Dotazníková otázka č.18 (vlastné spracovanie)

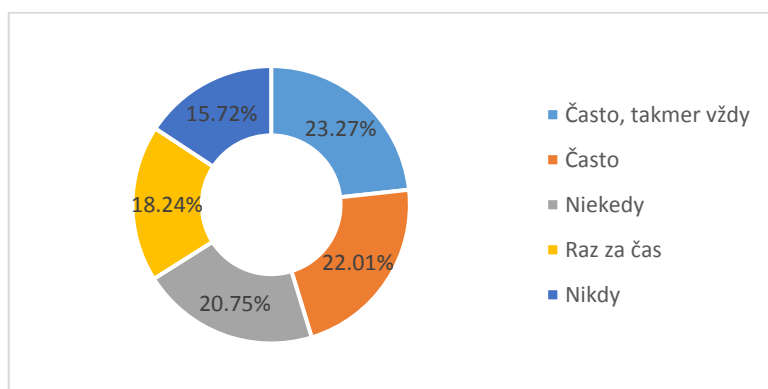
3.3.5 Podmienená odmena

Faktor podmienená odmena transakčného štýlu vedenia je hodnotený na rovnakej úrovni ako riadenie výnimkou s rozdielom 0.1 bodu: ABU – 6.8, EMEA – 6.25, APJ – 6.5. Celkové hodnotenie: 6.5 Využívanie transakčného štýlu vedenia je pri riadení veľkej spoločnosti využívané na každom oddelení. Odmeňovanie zamestnancov, ktoré sa uskutočňuje raz ročne je podmienené osobným výkonom a výkonom spoločnosti. Osobná zložka zahŕňa najmä plnenie zadaných cieľov, ktoré sú stanovené jednak v merateľných jednotkách (peňažné, kľúčové ukazovatele výkonnosti) a aj v nemerateľných hodnoteniach (zodpovedné plnenie úloh, participácia na rozvoji tímu). Všetci zamestnanci majú takisto možnosť získať štvrťročné ocenenie za výnimočný prínos. Zaujímavá je v tomto prípade distribúcia hodnotení na 3 otázky, ktoré tvoria tento faktor, a to približne rovnaké zastúpenie hodnotení v rozmedzí 0 – 4. Z celkového výsledku tohto faktoru vyplýva, že lídri komunikujú a informujú zamestnancov o podmienkach a očakávaníach pre dobre vykonanú prácu a s ňou spojenú odmenu. Aj napriek zaužívanému konsenzu, že pri podmienenom odmeňovaní hovoríme o metóde „cukor a bič“, nestotožňujeme sa s touto premisou. V skúmanej spoločnosti sa dostávame do roviny multikultúrneho prostredia, kde pri môže byť definícia dobre vykonanej práce a následnej odmeny pre krajiny rozdielna. Z toho hľadiska považujeme dosiahnuté skóre za priaznivé.

Podmienená odmena			Podmienená odmena - skóre			Celkovo	
			Vysoké	Stredné	Nízke		
Región	ABU	Počet	12	34	9	55	
		% v regióne	21.8%	61.8%	16.4%	100.0%	
	EMEA	Počet	8	32	11	51	
		% v regióne	15.7%	62.7%	21.6%	100.0%	
	APJ	Počet	15	24	15	54	
		% v regióne	27.8%	44.4%	27.8%	100.0%	
	Celkovo		Počet	35	90	35	160
			% v regióne	21.9%	56.3%	21.9%	100.0%

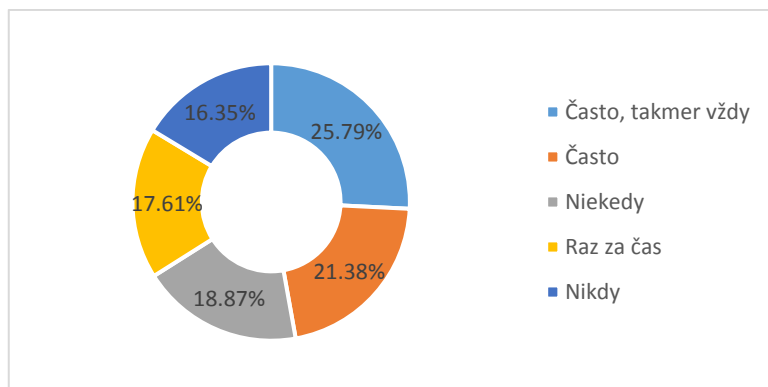
Tabuľka 8 Podmienená odmena - výsledky (vlastné spracovanie)

Otázka č.5: Môj líder stanovuje čo je treba spraviť pre dosiahnutie odmeny



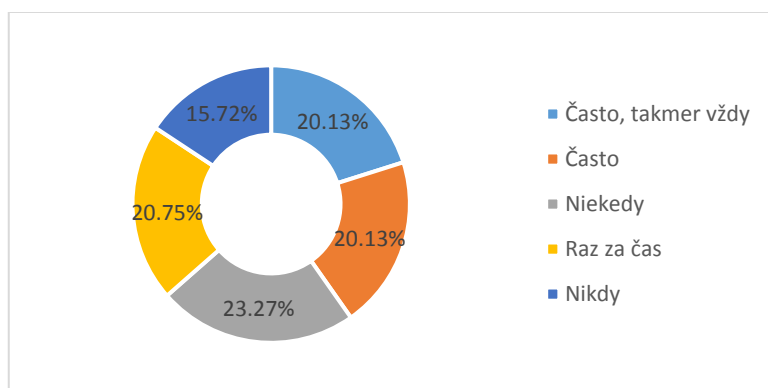
Graf 13: Dotazníková otázka č.5 (vlastné spracovanie)

Otázka č.12: Môj líder odmeňuje ostatných za dosiahnutie ich cieľov



Graf 14: Dotazníková otázka č.19 (vlastné spracovanie)

Otázka č.19: Môj líder zdôrazňuje možnú odmenu za splnenie cieľov



Graf 15: Dotazníková otázka č.19 (vlastné spracovanie)

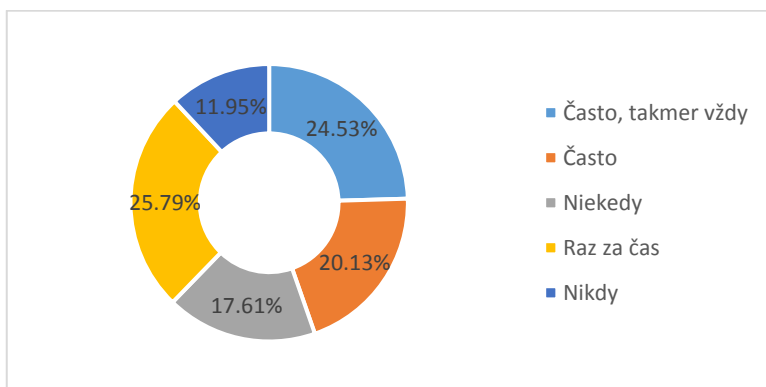
3.3.6 Riadenie výnimkou

Druhý faktor transakčného štýlu vedenia riadenie výnimkou dosiahol obdobné výsledky ako prvý: ABU – 6.3, EMEA – 6.82, APJ – 6.85. Celkové hodnotenie: 6.6. Lídri u ktorých prevláda tento faktor majú tendenciu aktívne nezasahovať pokiaľ sa výsledky a procesy hýbu v zabehnutých koľajach. Toto správanie je podmienené veľkosťou spoločnosti a takisto tým, že manažment a aj zamestnanci sú zodpovední za dosahovanie výsledkov a zadaných ukazovateľov výkonnosti. Spoločnosť je na trhu už viac rokov a za ten čas dokázala vybudovať silne previazané procesy a takisto efektívne nástroje na odstraňovanie neefektívnych častí. Pri riadení výnimkou hovoríme aj o izolovaní slabého miesta a následnej náprave. Pre tento účel je vhodné uviesť proces CLCA (closed loop corrective action), ktorý je v spoločnosti vo veľkej miere využívaný pre identifikovanie dôvodov nezvyčajnej situácie alebo nesplnenia zadaného cieľa. Výsledkom je vytvorenie takých nápravných opatrení, ktoré zabezpečia návrat k normálnemu stavu a zabezpečia, že sa daný problém už nebude opakovať. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že zabehnutou praxou je nerozoberať na stretnutiach vyššieho manažmentu detaily výsledkov, pokiaľ dosahujú požadované hodnoty. Akonáhle však dôjde k odklonu, zodpovedné oddelenie, alebo manažér musí rýchlo zjednať nápravu a sústrediť aktivitu na vyriešenie.

Riadenie výnimkou			Riadenie výnimkou - skóre			Celkovo	
			Vysoké	Stredné	Nízke		
Región	ABU	Počet	6	41	8	55	
		% v regióne	10.9%	74.5%	14.5%	100.0%	
	EMEA	Počet	15	24	12	51	
		% v regióne	29.4%	47.1%	23.5%	100.0%	
	APJ	Počet	16	29	9	54	
		% v regióne	29.6%	53.7%	16.7%	100.0%	
	Celkovo		Počet	37	94	29	160
			% v regióne	23.1%	58.8%	18.1%	100.0%

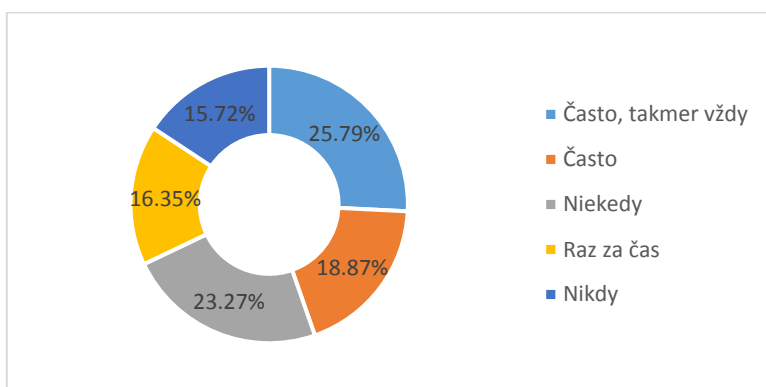
Tabuľka 9 Riadenie výnimkou - výsledky (vlastné spracovanie)

Otázka č.6: Môj líder je spokojný keď ostatní splňajú dohodnuté normy



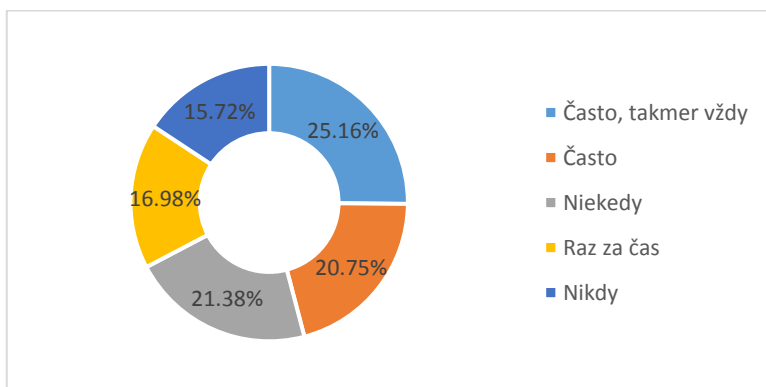
Graf 16: Dotazníková otázka č.6 (vlastné spracovanie)

Otázka č.13: Pokiaľ všetko funguje, môj líder sa nesnaží nič meniť



Graf 17: Dotazníková otázka č.13 (vlastné spracovanie)

Otázka č.20: Môj líder komunikuje ostatným v akom štandarde očakáva pracovný výkon



Graf 18: Dotazníková otázka č.20 (vlastné spracovanie)

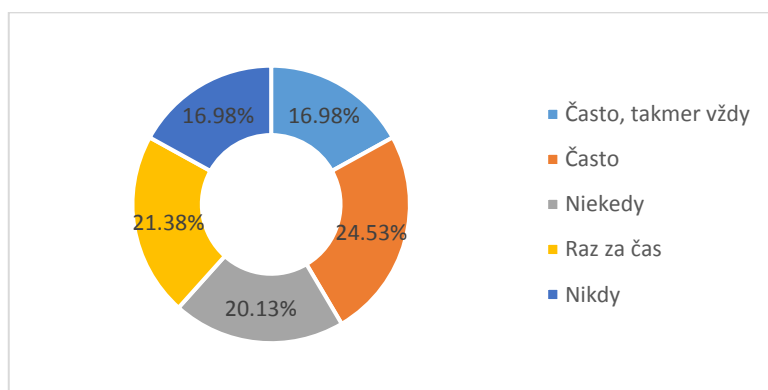
3.3.7 Laissez-faire

Faktor Laissez-faire označovaný aj ako pasívny prístup, alebo liberálny štýl dosiahol najnižšie celkové hodnotenie: ABU – 5.7, EMEA – 6.1, APJ – 5.96. Celkové hodnotenie: 5.92 bodu. Toto zistenie nie je prekvapujúce, nakoľko v spoločnosti sa na činnosť lídra kladie vysoký dôraz. Aj napriek tomu môžeme z odpovedí na jednotlivé otázky vyčítať, že sa dopytovatí s takýmto prístupom stretávajú. Liberálny spôsob vedenia môže smerovať k situácii, že zamestnanci nebudú motivovaní pretože nebudú mať pred sebou zmysluplnosť a smerovanie svojej práce. Toto zistenie sme následne konfrontovali s lídrami pri osobných rozhovoroch. Zistené skutočnosti priblížime v ďalšej kapitole.

Laissez faire prístup			Laissez faire prístup - skóre			Celkovo
			Vysoké	Stredné	Nízke	
Región	ABU	Počet	8	30	17	55
		% v regióne	14.5%	54.5%	30.9%	100.0%
	EMEA	Počet	11	23	17	51
		% v regióne	21.6%	45.1%	33.3%	100.0%
	APJ	Počet	11	26	17	54
		% v regióne	20.4%	48.1%	31.5%	100.0%
Celkovo		Počet	30	79	51	160
		% v regióne	18.8%	49.4%	31.9%	100.0%

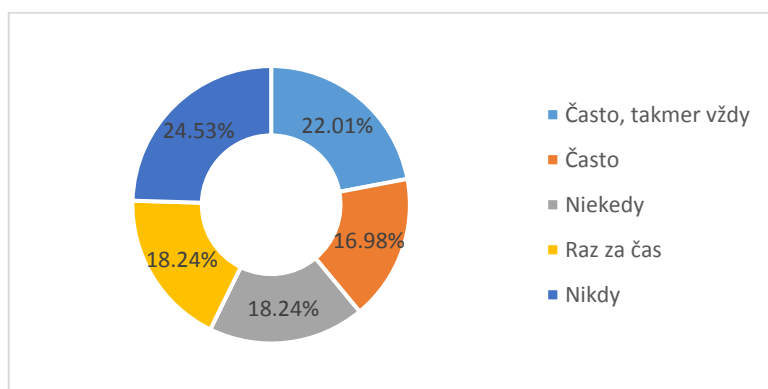
Tabuľka 10 Laizess-faire - výsledky (vlastné spracovanie)

Otázka č.7: Môj líder necháva ostatných pracovať vždy tým istým spôsobom



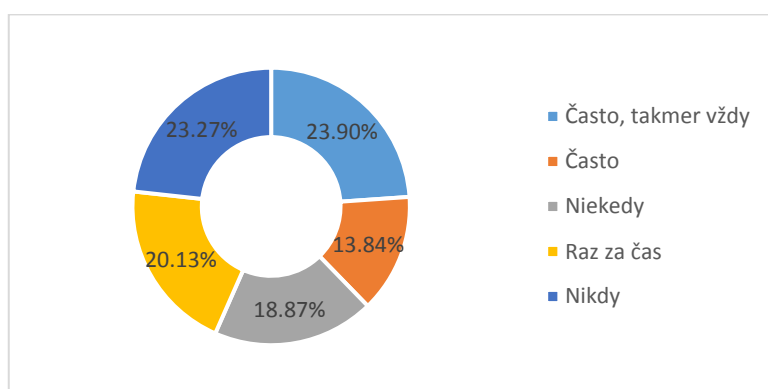
Graf 19: Dotazníková otázka č.7 (vlastné spracovanie)

Otázka č.14: Môj líder akceptuje všetko čo chcú robiť ostatní



Graf 20: Dotazníková otázka č.14 (vlastné spracovanie)

Otázka č.21: Môj líder nežiada viac, než je absolútne nevyhnutné

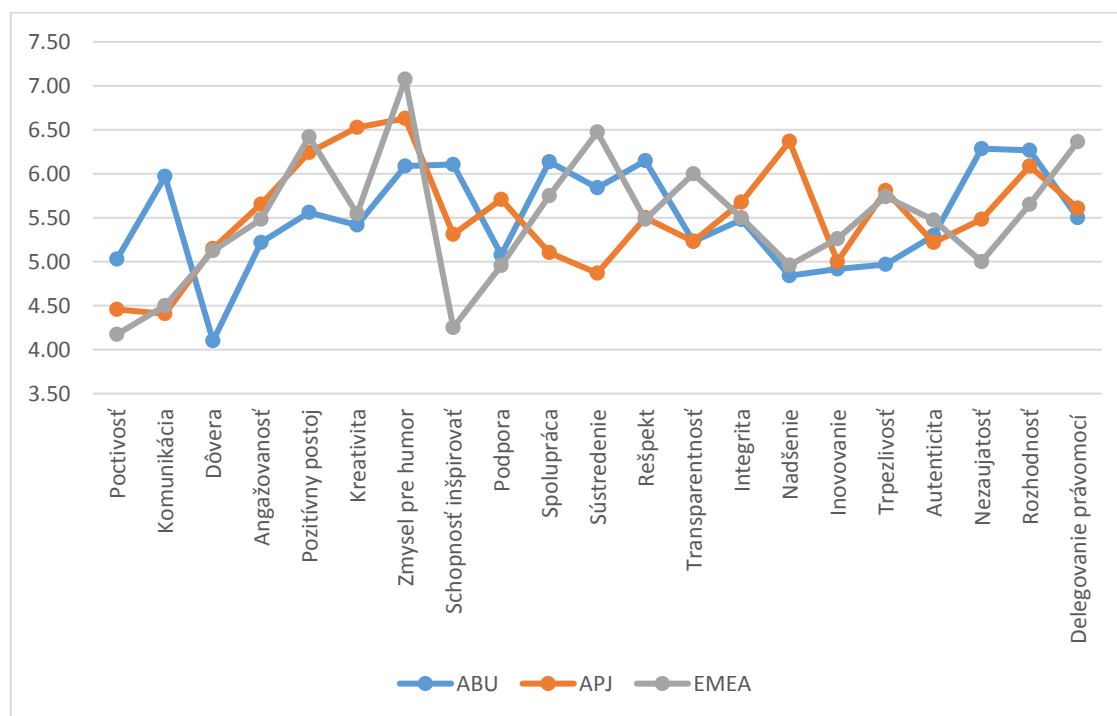


Graf 21: Dotazníková otázka č.21 (vlastné spracovanie)

3.4 Regionálna analýza preferencií vlastností lídra

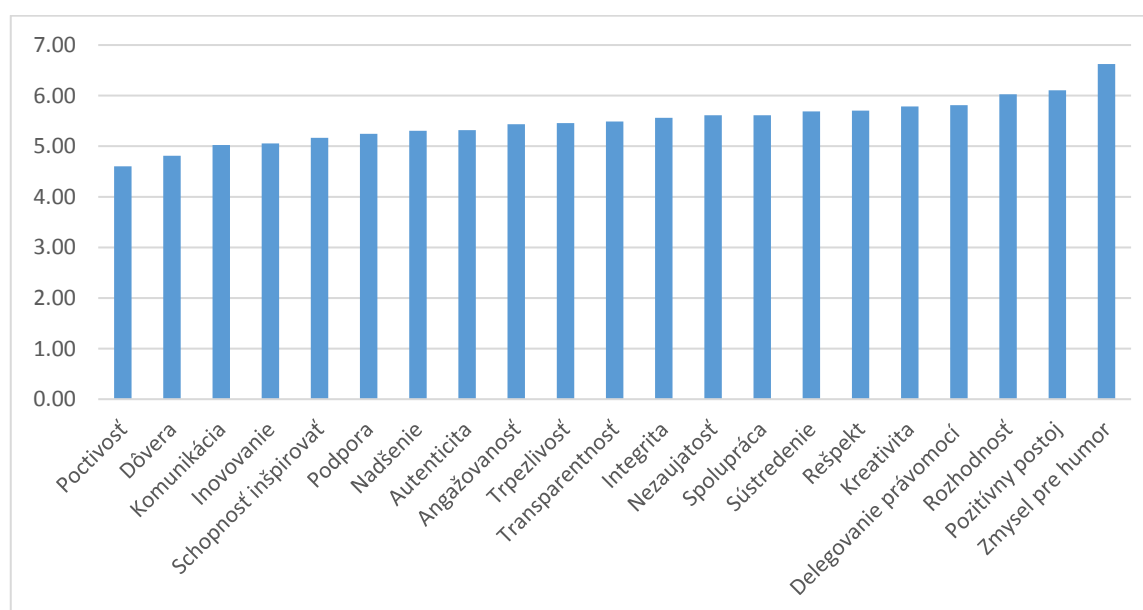
Druhá časť dotazníka, v ktorej sme žiadali o zoradenie preferovaných vlastností lídra, bola spracovaná a následne analyzovaná programom SPSS. Pri tejto časti dotazníku sme zisťovali regionálne rozdiely vo vnímaní vlastností lídra. Pri výbere základného súboru sme vychádzali z univerzálnej teórie manažérskych vlastností. Táto teória tvrdí, že existujú základné vlastnosti, ktoré sa vyskytujú u úspešných manažérov bez ohľadu na krajinu, alebo región. Po analyzovaní výsledných preferencií jednotlivých vlastností, môžeme konštatovať, že existujú mierne regionálne rozdiely vo vnímaní vlastností lídra a zároveň vieme identifikovať spoločné znaky. Rozdiely v nameraných hodnotách sa

objavujú hlavne pri **komunikácii** (ABU - 5.97, APJ - 4.41, EMEA - 4.50) a **schopnosti inšpirovať** (ABU - 6.11, APJ - 5.31, EMEA - 4.25). Z vlastností, ktoré majú pre regióny rovnakú mieru dôležitosti vyberáme **integritu** (ABU - 5.48, APJ - 5.68, EMEA - 5.50) a **autenticitu** (ABU - 5.30, APJ - 5.22, EMEA - 5.47). Integrita ako najžiadanejší všeobecný znak bola potvrdená aj vedeckými štúdiami opísanými v teoretickej časti. Vlastnosti ktoré sú najdôležitejšie dosahujú menšie skóre a tie s najvyšším sú menej dôležité. Pre región ABU z toho vyplýva, že za najdôležitejšiu považujú dôveru (4.10) a za najmenej dôležitú nezaujatosť (6.29). V regióne APJ je najdôležitejšia vlastnosť komunikácia (4.41) a najmenej dôležitá zmysel pre humor (6.63) V regióne EMEA skončila ako najdôležitejšia vlastnosť poctivosť (4.17) a najmenej dôležitá zmysel pre humor (7.07). Výsledky v oblasti najmenej preferovaných vlastností v tomto regióne boli pre nás prekvapivé, nakoľko zmysel pre humor je často uvádzaný ako jedna z dôležitých vlastností lídra. V grafe približujeme výsledky pre všetky vlastnosti a ich porovnanie naprieč regiónmi.



Graf 22 Porovnanie vlastností lídra medzi regiónmi (vlastné spracovanie)

Následne sme vlastnosti zoradili podľa celkového dosiahnutého skóre



Graf 23 porovnanie vlastností celkové hodnotenie (vlastné spracovanie)

Tento globálny pohľad na namerané hodnoty nám umožní identifikovať vlastnosti, ktoré majú najvyššiu preferenciu, ktoré môžeme zároveň považovať za kľúčové. Pokiaľ sa bližšie pozrieme na prvú päťicu vlastností, nájdeme medzi nimi komunikáciu, schopnosť inovácie a inšpirácie. Tieto vlastnosti uvádzajú viaceré zdroje odbornej literatúry ako mimoriadne dôležité pre človeka v riadiacej pozícii.

3.5 Vyhodnotenie osobných rozhovorov s lídrami

Druhá časť výskumu pozostávala z osobných rozhovorov s vybranými lídrami spoločnosti. Prvým krokom bolo identifikovanie lídrov v organizácii, ktorí budú ochotní spolupracovať. Pri výbere vhodných kandidátov sme sa zamerali na skúsených vyššie postavených manažérov, ktorí riadia organizačnú štruktúru s minimálne 50 a viac zamestnancami a majú vo svojom tíme prvostupňových manažérov. Niektorí oslovení manažéri prejavili záujem, ale z dôvodu časovej vyťaženosti odmietli účasť na výskume. Konečný počet lídrov s ktorými sme spolupracovali bol 17. Regionálne zastúpenie bolo nasledovné: ABU – 6, EMEA – 6, APJ – 5.

Lídrov sme oslovovali samostatne prostredníctvom e-mailovej komunikácie, prípadne osobne, pokiaľ sa nachádzali v lokálnej pobočke. Naše požiadavky zahŕňali osobné rozhovory a povolenie zúčastniť sa na stretnutiach lídra so svojím tímom, prípadne inými zamestnancami a pozorovať ich štýl práce, komunikácie a riadenia. Pracovná vyťaženosť vyššie postavených manažérov je vysoká, preto sme navrhli možné termíny, a zároveň sme im nechali možnosť navrhnúť čas a dátum stretnutí. Pri väčšine lídrov bolo potrebné plánovať tieto aktivity minimálne dva až tri týždne dopredu.

Rozhovory s lídrami mali charakter osobného pohovoru, pri ktorom sme kládli vopred pripravené otázky, ktoré boli zamerané na to aký majú lídri pohľad na vedenie, aký štýl vedenia uplatňujú a ako komunikujú. S lídrami z regiónov ABU, APJ a niektorých krajín z EMEA boli sme komunikovali cez telefón a celý obsah rozhovoru sme si po predošlom schválení nahrávali pre dodatočnú analýzu. Toto rozhodnutie bolo z toho dôvodu, že pri hovore sme sa sústredili na diskusiu samotnú, kladenie doplňujúcich otázok, čo by pri súbežnom písaní poznámok nebolo možné a narúšalo chod rozhovoru. Spätná analýza získaných záznamov nám umožnila lepšie pochopenie odpovedí a takisto detailnejšie interpretovanie spôsobu odpovedania na kladené otázky. Môžeme konštatovať, že ochota lídrov spolupracovať pri výskume bola vysoká a viackrát sa stalo, že pôvodne naplánovaný čas stretnutia bol prekročený. Priemerná dĺžka trvania rozhovoru bola približne 60 minút. Aj napriek faktu, že táto časť výskumu bola z časového hľadiska najnáročnejšia, musíme konštatovať, že priniesla zaujímavé výsledky a poskytla detailný pohľad na prácu lídrov v skúmanej spoločnosti.

Z odpovedí sme dokázali identifikovať spoločné znaky a vlastnosti, ale aj rozdielne pohľady na vedenie.

Otázky pri ktorých sa lídri zhodovali v odpovediach sme zoradili podľa početnosti príbuzných odpovedí a tým akú dôležitosť im priradili. Uvádzame 5 najvýznamnejších:

*Otázka č. 5: Aký **štýl vedenia** uplatňujete najčastejšie?*

Dopytovaní pri tejto otázke uviedli transformačný štýl vedenia. Traja lídri uviedli, že sa viac prikláňajú k transakčnému štýlu. Na túto otázku nám poskytol zaujímavú odpoveď líder z Nemecka, ktorý uviedol, že uplatňuje štýl „what woks the best“ (čo funguje najlepšie). Pri detailnejšom skúmaní toho ako vníma rozdiely medzi transakčným

a transformačným štýlom vedenia sme zistili, že nerozdeľuje štýly vedenia, ale využíva to, čo v praxi vyskúšal a považuje za efektívne.

*Otázka č. 7. Uved'te tri **vlastnosti úspešného lídra***

Pri tejto otázke uviedli zhodne všetci lídri medzi tromi vlastnosťami schopnosť efektívne komunikovať. Nebola to len komunikácia samotná, ale pri analýze rozhovorov vyplynulo, že uvádzajú predovšetkým **efektivitu komunikácie**. Pri skúmaní dôvodov pre výber tejto vlastnosti vyplynulo, že v spoločnosti tejto veľkosti častokrát dochádza ku komunikačnému šumu a je preto veľmi dôležité vedieť efektívne komunikovať ciele a vízie a rýchlo identifikovať podstatu veci

*Otázka č. 17: Prispôsobujete **štýl vedenia a komunikácie** pri styku s rôznymi kultúrami?*

Na túto otázku sme dostali zhodné pozitívne odpovede, pri ktorých väčšina uvádza prispôsobenie štýlu komunikácie a vedenia ako dôležitý aspekt práce manažéra. Napriek zhode odpovedí pri tejto otázke nešpecifikovali lídri akým spôsobom nadobúdajú skúsenosti v tejto oblasti. Väčšina na doplňujúce otázky odpovedala, že zručnosti nadobudla praxou. Z odpovedí vyberáme ako pozitívny príklad lídra z Francúzska, ktorý považuje interkultúrny manažment pre úspešné fungovanie v danej spoločnosti za dôležitý a svoj osobný čas venuje štúdiu a poznávaniu iných kultúr z historickým aj súčasných aspektov a následne sa snaží svoje poznatky uplatniť v praxi.

*Otázka č. 10: Považujete svoje **schopnosti vedenia** sa prirodzené alebo získané tréningom?*

Na túto otázku sme dostali v pomere odpovedí približne rovnako zastúpené obidve kategórie. 8 lídrov uviedlo, že ich vodcovské schopnosti nemuseli trénovať, ale riadenie ľudí im bolo prirodzené. 9 Lídrov uviedlo, že svoje manažérske vlastnosti museli rozvíjať pomocou tréningov. Takisto dvaja uviedli, že určité vlastnosti nie je možné rozvíjať bez toho, aby mal človek zverenú oficiálnu manažérsku právomoc.

*Otázka č. 18: Koľko hodín mesačne trávite vzdelávaním a **vlastným rozvojom***

Odpovede na túto otázku boli prekvapivé, pretože väčšina lídrov uviedla, že vzdelávaniu a vlastný rozvoju venuje minimum času. 5 opýtaných lídrov uviedlo, že vlastnému rozvoju venuje len 4 hodiny mesačne. Takisto uviedli, že vzdelávanie neprebíha vo

forme kurzov, alebo tréningov, ale jedná sa skôr o čítanie článkov a publikácií, ktoré sa zaoberajú tematikou manažmentu a vedenia.

Na zvyšné otázky sme získali rôzne odpovede, ktoré reprezentujú unikátne pohľady lídrov. Môžeme konštatovať, že napriek zhodným odpovediam v oblasti vlastností a štýlov riadenia, bolo evidentné že lídri sa osobnostne odlišujú.

3.5.1 Odporúčenia lídrov

pri rozhovoroch s lídrami sme sa pýtali na ich odporúčenia a osobné skúsenosti, ktoré pokladajú za kľúčové pre úspešné vedenie. V nasledujúcom texte citujeme názory lídrov:

- Líder musí byť predvídateľný – slová musia byť nasledované činmi
- Líder musí zapojiť do diskusie aj ľudí, ktorí mu nie sú úplne sympatickí, prinášajú odlišný a cenný pohľad na vec
- Líder musí byť autentický a nekopírovať správanie a konanie iných
- Líder musí mať skutočný záujem o ľudí, musí skutočne chcieť ich úspech
- Líder musí veriť v ľudí, že dokážu svoju prácu vykonať správne.
- Líder by mal ukázať víziu a cieľ. Zdieľať so svojimi nasledovníkmi kam sa potrebujú dopracovať, ale nie to ako a tým podnietiť ich kreativitu.
- Líder by nemal venovať energiu činnostiam v ktorých nie je dobrý. Namiesto toho by sa mal obklopiť ľuďmi, ktorí sú v danej oblasti lepší ako on. Týmto dosiahne vysokú efektivitu svojho času.
- Líder nesmie delegovať veci, ktoré nerád robí, alebo sa mu ich nechce robiť, inak stráca dôveru a podporu svojich nasledovníkov

3.5.2 Zúčastnené pozorovanie práce lídra

Ako sme uviedli na začiatku kapitoly, okrem rozhovorov s lídrami sme zvolili metódu zúčastneného pozorovania práce a spôsobu vedenia. Pozorovanie sme realizovali pri interakcii lídra s jeho vlastným tímom a pri jednaní a stretnutiach s manažérmi a zamestnancami z iných tímov. Počas týchto stretnutí nás líder uviedol a oznámil dôvody našej účasti. Počas stretnutia sme vystupovali ako tichý pozorovateľ, bez toho aby sme aktívne zasahovali do priebehu stretnutia a dávali otázky alebo komentovali obsah. Počas pozorovania práce lídrov sme si zapisovali poznámky a postrehy, ktoré sa týkali spôsobu

komunikácie, akým spôsobom líder vystupuje a aká je jeho interakcia s okolím. V nasledujúcich texte uvádzame výsledky pozorovania:

Vedenie stretnutí: Pri všetkých lídroch sme sa zúčastnili na stretnutiach, na ktorých participovali všetci členovia tímu. Tieto stretnutia sa konajú pravidelne raz za mesiac a ich agenda sa viaže z prevažnej časti na pracovné výsledky. Všetci oslovení lídri majú vo svojom tíme aj prvostupňových manažérov. Pri pozorovaní priebehu môžeme konštatovať, že všetci lídri kladú dôraz na plnenie zadaných cieľov. Manažéri aj radoví zamestnanci prezentovali svoje výsledky a pokiaľ nedosahovali požadované hodnoty, líder vyžadoval návrhy riešení a konkrétne opatrenia na odstránenie nedostatkov. V regióne APJ bola citeľná autorita lídra a aj napriek tomu, že sa rozvinula diskusia, pri ktorej sa hľadalo riešenie, alebo sa hodnotili jednotlivé kroky, podriadení zamestnanci aj manažéri nekonfrontovali lídra s mnohými otázkami. Najciteľnejšia bola prítomnosť autority v Japonsku, kde zamestnanci aj manažéri lídrovi nikdy otvorene neoponovali. V regióne ABU boli stretnutia na rovnaké témy vedené o niečo odlišne. Pri hľadaní riešení bol viackrát vyjadrený priamy nesúhlas a líder bol konfrontovaný členmi svojho tímu priamo na stretnutí. Toto pravidlo platilo aj v oblasti komunikovania nových iniciatív, ktoré prichádzajú z vyššieho vedenia. V regióne ABU bola zaznamenaný veľmi priamy štýl komunikácie, ktorá viedla priamo k jadrú veci, bez potreby zachádzať do detailov. V Európe sme pozorovali menšie vyjadrovanie emócií ako v ABU, na stretnutí s podradenými dominovali pri prezentovaní seniorní členovia tímu. Spoločný znak všetkých stretnutí bola úvodná diskusia na témy, ktoré nie sú vo vzťahu k práci a pracovnému prostrediu.

Podpora a prístup: Takmer pri všetkých lídroch bola zhodne pozorovaná vysoká podpora svojho tímu a záujem o aktuálnu situáciu a problémy s ktorými stretávajú. Táto skutočnosť súvisí s vysokou orientáciou na dosahovanie zadaných výsledkov a koreluje s výsledkom z dotazníkového prieskumu, pri ktorom Laissez-faire prístup dosiahol najnižšie skóre spomedzi všetkých skúmaných oblastí. Prevažná väčšina lídrov sa stretáva minimálne dvakrát do mesiaca s každým členom tímu osobne a venujú sa rozvoju a pracovným výsledkom. Prevažná väčšina lídrov uvádzala rozdelenie týchto stretnutí v pomere 50% času na rozvoj zamestnanca a 50% na prebratie dosahovaných výsledkov. Na takomto stretnutí sme sa nemohli zúčastniť osobne, pretože sa jedná o dôverný vzťah

medzi nadriadeným a zamestnancom, na ktorom by bola naša prítomnosť rušivá a nežiadúca.

Štýl vedenia: Pri vyhodnocovaní dotazníka sme zaznamenali rovnomerné zastúpenie vnímania transakčného a transformačného štýlu vedenia. Pri pozorovaniach sme dospeli k záveru, že prevládajúci štýl vedenia je podmienený organizačnou jednotkou. Ako príklad uvádzame oddelenie „Services“ v regióne APJ. V tomto oddelení bolo evidentná prítomnosť transakčného riadenia pri vedení stretnutí, kde pomer času stráveného riešením problematických oblastí bol značne v prospech oproti času strávenému prezentovaním výsledkov ktoré boli v norme. Následne nám líder z tohto oddelenia potvrdil, že nevenuje čas fungujúcim procesom, skôr sa sústreďí na problematické oblasti a rozhodne využíva riadenie výnimkou.

Interkultúrny manažment: Tímy všetkých lídrov sa skladajú ľudí, pochádzajúcich z rôznych kultúr a oblastí. Lídri na základe tejto skutočnosti prispôbujú svoj prístup k zamestnancom a snažia sa rešpektovať zvyklosti a špecifiká danej krajiny. Toto prispôbovanie je viditeľné pri komunikácii, spôsobom akým pristupujú ku riešeniu problémov. Ako príklad uvádzame región EMEA a spôsob riešenia konfliktu so zamestnancami z Maroka. Pre ľudí z tejto krajiny je príznačný odpor k verbálnemu riešeniu konfliktov. Zvyklosti danej krajiny nedovoľujú zamestnancovi vyjadrovať nesúhlas s postojom nadriadeného. Je veľmi nepravdepodobné, že sa zamestnanec z danej krajiny vyjadrí na stretnutí nesúhlasne. Nesúhlas je väčšinou vyjadrený v písomnej forme, ktorá do istej miery oddiaľuje priamu konfrontáciu. Úplne rozdielny prístup sa uplatňuje v Anglicku, kde je priama slovná konfrontácia častá a žiadaná. Skúsení lídri, ktorí si uvedomujú tieto rozdiely uplatňujú rôzne prístupy na to aby počas diskusie zapojili zamestnancov, ktorí nemajú tendenciu otvorene vystúpiť a prezentovať svoj názor. Tento kultúrny aspekt sme pozorovali aj v regióne APJ.

3.6 Interpretácia výsledkov

V tejto kapitole sa zameriame na jednotlivé zložky výskumu, ktoré nebudeme detailne analyzovať, ale skôr sa pokúsime o celkový pohľad na skúmanú problematiku a interpretáciu výsledkov. Ako sme zistili v kapitole 3.2 u lídrov v spoločnosti je porovnateľne zastúpené transformačné riadenie (priemer 6.5) a transakčné riadenie (priemer 6.6)

Pri transformačnom vedení sa líder stáva pre zamestnanca inšpiráciou, podnecujú vo svojich nasledovníkoch k inovatívnemu mysleniu, vytvára sa dôvera. Transakčné riadenie, ktoré výsledná priemerná hodnota sa od transformačného líši v priemernom hodnotení o 0,1 bodu. Tento štýl, pri ktorom líder zakladá vzťah medzi podriadeným na výmene výkonu za odmeňovanie, radíme medzi efektívne a jeho porovnateľné hodnotenie odôvodňujeme odlišným charakterom práce v rôznych organizačných jednotkách spoločnosti.

Najnižšie hodnotenie dosiahol štýl vedenia Laissez-faire priemer (5.0). Tento štýl sa vyznačuje minimálnou podporou zamestnancov zo strany lídra, prenechávanie rozhodovania a riešenia problémov na pleciach podriadených. Pri tomto štýle však nemôžeme hovoriť o úplne nevhodnom štýle vedenia. Lídri ktorí uplatňujú tento štýl častokrát sprostredkujú víziu a cieľ, ale nechajú zamestnancov, aby sami vytvorili cestu ako sa k nemu dostanú. Tento štýl vedenia je vhodný pre expertné tímy so znalosťami, ktoré sú na vyššej úrovni ako znalosti lídra. Týmto prístupom sa vyznačoval napríklad Steve Jobs.

Skúmanie žiadaných vlastností lídra sme dospeli v poznaní, že napriek existencii miernych regionálnych rozdielov, nachádzame spoločné znaky a spoločné preferencie zamestnancov. Oblasti s vysokou zhodou korešpondujú s teoretickými východiskami.

Pri interpretácii výsledkov jednotlivých faktorov sme dospeli k záveru, že medzi skúmanými regiónmi neexistujú významné štatistické rozdiely. Dôvody, pre ktoré sme nezaznamenali rozdiely prisudzujeme snahe spoločnosti zjednotiť lokálne a regionálne procesy a pravidlá a nastavovať globálny štandard. Toto platí nielen pre procesy, ale aj pre riadenie ľudí, kde sa spoločnosť snaží vychovávať manažéra na svoj obraz. Významné rozdiely neboli preukázané ani pri porovnávaní výsledkov na základe

pohlavia, preto toto porovnanie neuvádzame vo výsledkoch práce. Pomer zastúpených žien a mužov, ktorý odpovedali na dotazník bol 49.69% ku 50.31% čo predstavuje 80 mužov a 79 žien. Pri odôvodňovaní tohto výsledku sme brali do úvahy firemnú kultúru spoločnosti, ktorá významne podporuje rovnoprávnosť pohlaví, menšín a pôvodu. Spoločnosť takisto striktne dbá na etický kódex správania sa zamestnancov, ktorého dodržiavanie prísne kontroluje.

Osobné pohovory s lídrami a zúčastnené pozorovanie z ktorých sme získali veľké množstvo „mäkkých“ dát boli zamerané na detailnejšie preniknutie do problematiky vedenia v spoločnosti a pochopenie toho ako lídri fungujú. Dôvod, prečo sme zvolili pre túto časť výskumu rozhovor namiesto dotazníka je osobnejší prístup a väčšia angažovanosť lídrov. Rozhovor nám navyše dal možnosť dopĺňajúcich otázok. Interpretácia získaných údajov nám ukázala, že aj napriek rôznym osobnostným črtám lídrov, vnímanie vlastností lídra je rovnaké.

Všetci lídri medzi tromi kľúčovými vlastnosťami uvádzajú zhodne efektívnu komunikáciu a schopnosť inovovať. Používanie rozdielnych štýlov vedenia je podmienené organizačnou jednotkou a takisto zložením tímu. Tímy, v ktorých prevládajú seniorní zamestnanci na vyššom kariérnom stupni, nepotrebujú od leadra vysokú mieru kontroly a podpory. U menej skúsených zamestnancov je naopak potrebná väčšia miera angažovanosti zo strany nadriadeného, motivovanie a rozvoj schopností.

4 Návrhy na zlepšenie

Cieľom diplomovej práce bola identifikácia vhodných vlastností lídra a návrh na ich rozvoj. Pomocou výskumu sa nám podarilo identifikovať oblasti, ktoré sú pre efektívne riadenie lídra dôležité. Líder by mal byť predovšetkým človek, ktorý dokáže svojich nasledovníkov inšpirovať nielen k pracovnému výkonu ale aj aby sa stali lepšími ľuďmi. Väčšina ľudí dokáže vo svojom zamestnaní pomenovať človeka, ktorý je pre nich vzorom v kariérnom postupe alebo v životných úspechoch. Aj napriek tomu, že v mnohých kultúrach je pracovný a osobný život striktné oddelovaný, zamestnanec aj manažér trávi v zamestnaní podstatnú časť dňa a jeho osobný a pracovný život sa navzájom ovplyvňujú. Pokiaľ chce líder dosiahnuť tento stav, že k nemu ľudia vzhliadajú ako k vzoru a snažia sa s jeho pomocou zlepšovať, musí byť pre svojich nasledovníkov mentorom a ovládať techniky rozvoja. Pri rozhovoroch s lídrami sme sa pýtali, koľko času priemerne venujú do vlastného rozvoja a vzdelávania. Najčastejšia odpoveď bola v priemere jedna hodina týždenne. Toto považujeme za nedostatočné, pretože súčasné rýchlo sa meniace prostredie si vyžaduje od manažérov a lídrov prispôbovanie sa meniacim sa požiadavkám. S tým úzko súvisí aj kontinuálny rozvoj lídrov a riadiacich pracovníkov. Je zrejmé, že líder už musí ovládať určité techniky pokiaľ zastáva manažérsku pozíciu, avšak nie každý líder je tým skutočným vzorom.

Na základe tejto skutočnosti sme skúmali, aké programy poskytuje spoločnosť na podporu rozvoja lídrov a akým spôsobom sa tieto programy uskutočňujú. Oslovili sme oddelenie, ktoré má na starosti vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Zistili sme, že programy na rozvoj lídrov sú rozdelené do 3 rôznych kategórií. Prvá kategória je tréning, ktorý je povinný pre všetkých nových manažérov, ktorý boli buď povýšení z radového zamestnanca, alebo prijatý z externého prostredia na manažérsku pozíciu. V spoločnosti sa tento tréning nazýva „Leadership foundation“ (základy vedenia) a poskytuje novým manažérom základnú orientáciu vedenia tímu. Tento tréning je kombinovaný z dvojdnového seminára s osobnou účasťou a následným 2 mesačným obdobím počas ktorého musí úspešne absolvovať e-learningové kurzy. Druhá kategória tréningu je určená pre stredných manažérov, ktorý dosiahli potrebný kariérny stupeň. Tento tréning však nie je povinný a lídri oň môžu požiadať. Tréning je zameraný na rozvoj schopností

v oblasti vedenia regionálnych tímov, budovania osobnej značky a mena. Tréning trvá 3 dni a je vyžadovaná osobná účasť. Tretiu kategóriu tvorí tréning pre seniorných lídrov, ktorý dosiahli kariérny stupeň na úrovni výkonných riaditeľov. Tréning je zameraný na rozvoj lídra na tejto úrovni. Podmienkou absolvovania kurzu je 90 dňový program na zhodnotenie schopností a prispôsobenie sa štandardom, ktoré spoločnosť od lídra na tejto pozícii očakáva. Časť tréningu prebieha interaktívnym spôsobom pomocou simulovania reálnych situácií. Ďalšie možnosti ako sa môže líder vzdelávať je pomocou množstva e-learningových kurzov prípadne tréningov s osobnou účasťou. Existuje takisto možnosť zadať požiadavku na tréning v oblasti, ktorá je pre lídra dôležitá a nie je pokrytá súčasnými kurzami.

Všetky vyššie uvedené kurzy si spoločnosť zabezpečuje sama. Pri skúmaní efektivity sme narazili na fakt, že e-learningové kurzy nie sú u lídrov v obľube a väčší prínos vidia v tréningoch s osobnou účasťou.

Pri skúmaní aktuálnych trendov v rozvoji lídrov sme sa zamerali na životné koučovanie. Jedná sa o spôsob rozvoja osobnostných predpokladov za cieľom dosahovanie životných a pracovných cieľov. Dominuje mu osobný prístup kouča, ktorý si vytvára dôverný vzťah a pomáha lídrovi dosiahnuť skutočný potenciál.

Skúsenosti z tohto typu spolupráce všeobecne opisujú vysoko pozitívne výsledky a prispievajú k posunu osobnosti človeka na vyššiu úroveň. Túto metódu navrhujeme ako ďalší z možných tréningov a spôsobov rozvoja lídrov. Ako sme uviedli na začiatku kapitoly, líder by mal byť pre svojich zamestnancov vzorom. Pokiaľ líder absolvuje životný koučing, ktorý mu evidentne pomôže osobnostne rásť a stať sa lepším v dosahovaní svojich cieľov, ďalším krokom je aplikovanie tohto postupu aj u svojich nasledovníkov a týmto spôsobom prispieť k ich rozvoju. Pokiaľ budú zamestnanci mať vo svojho lídra dôveru a vidieť v ňom kouča, v konečnom dôsledku by to malo prispieť ku zvýšeniu lojality a produktivity. Cena za spoluprácu so životným koučom sa pohybuje v priemere okolo 2500 dolárov za 75 hodín. Koučovanie prebieha v rôznych dĺžkach podľa potreby klienta, vo väčšine prípadov 2 – 4 hodiny týždenne. Pre spoločnosť by to znamenalo náklad vo výške približne dva milióny dolárov pre viac než 1000 seniorných manažérov globálne, ktorí sú cieľová skupina. Nakoľko sa jedná o prístup, ktorý v spoločnosti ešte nebol otestovaný, navrhujeme vyskúšať tento program v 2 krajinách

v každom regióne na 10% leadrov. Toto množstvo by malo byť relevantné na poskytnutie spätnej väzby a zhodnotenie úspešnosti a nepredstavovalo by pre spoločnosť významné finančné zaťaženie.

Ďalším aspektom, ktorý súvisí s prácou lídra v spoločnosti je faktor transformačného riadenia - individuálne posúdenie. Ako sme uviedli v predchádzajúcej kapitole, individuálny prístup ku zamestnancom bol dominujúci prvok hodnotenia. Tento aspekt sa ukázal ako nevyhnutný pri vedení tímov zložených z ľudí z rôznych kultúrnych prostredí. Skúmaná spoločnosť prikladá veľký dôraz na rešpektovanie rozdielnosti v náboženstve, etnickej príslušnosti a pôvodu. Líder, ktorý riadi globálnu organizáciu musí byť pripravený na kultúrne strety a pokiaľ chce byť úspešný a zároveň pochopiť spôsob motivovania a rozvoja zamestnancov, ktorý pochádzajú z iného prostredia, jeho úroveň kultúrnej uvedomelosti musí byť na vysokej úrovni. Pokiaľ nie, môže nastať situácia, ktorú nám opísal líder z regiónu ABU pri osobnom rozhovore. Opisuje svoju osobnú skúsenosť po tom ako sa stal manažérom tímu z Ázie a pricestoval, aby im prezentoval a komunikoval novú víziu spoločnosti a očakávané výsledky na budúci rok. Po ukončení prezentácie mu na otázku či všetkému rozumeli odpovedali zamestnanci „áno“. Manažér sa vrátil po mesiaci a zistil, že nič z toho na čom sa dohodli sa nesplnilo. Zistil, že ľudia, ktorí síce povedali „áno“ po konci jeho prezentácie mu tým oznámili, že tomu rozumeli, ale nie, že s tým súhlasia. Toto je len jeden z príkladov, kedy kultúrna neznalosť vedie k zlej interpretácii, nedorozumeniu, prípadne má priamy vplyv na výsledky spoločnosti.

Spoločnosť sa v tejto oblasti spolieha na e-learningové portál v ktorom je stručný popis kultúrnych zvykov väčšiny štátov sveta. Táto forma však nemôže nahradiť skúsenosti, ktoré predovšetkým noví lídri nemajú ako získať, a pokiaľ chcú svoj tím riadiť efektívne, potrebujú získať skúsenosti inak ako postupným osvojovaním, skôr než sa dostanú do stretu s neznámym prostredím. Pre túto oblasť navrhujeme vyvinúť zodpovedným oddelením tréningy s osobnou účasťou, ktoré by umožnili lídrom na simulovaných situáciách pochopiť rozdiely v kultúrnych zvyklostiach a naučiť sa, ako ich efektívne zapracovať do rozvoja zamestnancov a vedenia. Odhadované náklady na túto oblasť predstavujú mzdu zamestnancov, ktorí by pracovali na vývoji tréningového materiálu a následné personálne náklady na trénerov podľa rozsahu tréningu a počtu manažérov. Po konzultácií s príslušným oddelením odhadujeme náklady v celkove výške 300.000

dolárov za prvý rok a následne 180 000 za každý ďalší rok. Tieto náklady sú v prvom roku navýšené o vývoj tréningového materiálu.

Okrem oblasti interkultúrneho manažmentu je pre lídra dôležité nájsť si cestu k zamestnancovi a vedieť ako ho správne motivovať a rozvíjať. Pre dosiahnutie efektivity v tejto oblasti musí líder správne odhadnúť a aké faktory vplývajú na daného človeka a aké sú jeho osobnostné črty. Okrem rozvoja svojich nasledovníkov musí líder ovládať schopnosť ovplyvňovať a presvedčiť pri rokovaniach protistranu a správne prispôbiť svoju komunikáciu a konanie. Líder môže tieto zručnosti získavať praxou a skúsenosťami a naučiť sa odhadovať osobnostný profil na základe predchádzajúcich úspechov, prípadne neúspechov. Napriek tomu, že každý človek je unikátna osobnosť, to ako sa rozhoduje a správa voči svojmu okoliu nie je unikátne. S touto teóriou sa stretávame v typológii osobnostných predpokladov ktorá je známa aj pod skratkou MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Hodnotiaci model, ktorý rozdeľuje osobnosti do 16 rôznych typov. Tieto typy vznikajú na základe psychometrického dotazníka, ktorého účelom je meranie psychologických preferencií ľudí, akým spôsobom vnímajú svoje okolie a na základe akých podnetov sa rozhodujú. Kľúč na určenie typu sa skladá z 4 skupín, pričom v každej sa nachádzajú dva faktory: Vnímanie okolitého prostredia (extroverzia., introverzia), získavanie informácií (zmysly, intuícia), spracovanie informácií (myslenie, cítenie), životný štýl (úsudok, vnímanie). Jednotlivé typy sa následne tvoria na základe dosiahnutého skóre v jednotlivých faktoroch pričom vždy prevažuje jeden z dvojice. Poznaním a schopnosťou rozpoznávať jednotlivé osobnostné typy môže líder získať veľkú výhodu pri rozvoji samého seba a zamestnancov a takisto viesť úspešné jednania a presvedčiť ostatných. V tejto oblasti neponúka spoločnosť žiadne vzdelávanie. Po osobnej konzultácii so seniorným manažérom, ktorý využíva MBTI už viac rokov a považuje ho za mimoriadne efektívnu pomôcku pri výkone svojho povolania a aj v osobnom živote. Z tohto dôvodu navrhujeme, aby spoločnosť zahrnula do programu na rozvoj lídrov aj túto oblasť. Pri prieskume trhu sme dospeli k priemernej cene 3000 dolárov za päťdňový kurz s osobnou účasťou, ktorý naučí lídrov rozpoznávať a pracovať s rôznymi osobnostnými typmi. Pokiaľ by sme aplikovali rovnaký počet lídrov ako v prvom návrhu, predstavovala by celková suma pri počte tisíc lídrov dosiahla 3 milióny dolárov. Z toho dôvodu navrhujeme otestovať akceptáciu a úspešnosť na 10% lídrov globálne v rovnomernom zastúpení zo všetkých regiónov.

5 Záver

Hlavný cieľ tejto diplomovej práce bolo identifikovanie vhodných vlastností lídra v nadnárodnej korporácii a predstavenie návrhov na ich ďalší rozvoj. V teoretickej časti sme rozoberali poznatky získané štúdiom odbornej literatúry a poukázali na rôzne prístupy k problematike vedeniu a rozvoja lídrov.

V analytickej časti práce sme využili metódy štatistického prieskumu, zúčastneného pozorovania a osobných rozhovorov na identifikáciu štýlov vedenia a vlastností lídra. Pôvodná hypotéza, že budú existovať významné štatistické rozdiely v regionálnom vnímaní vlastností lídra sa nepotvrdila. Toto zistenie prisudzujeme fenoménu globalizácie a firemnej kultúre, ktorú má nami skúmaná spoločnosť silne etablovanú. Pri analýze štýlov riadenia sme identifikovali prvky transformačného a transakčného vedenia, ktoré boli z štatistického hľadiska rovnomerne zastúpené. V spoločnosti sme takisto identifikovali využívanie liberálneho štýlu vedenia, ktoré má svoje opodstatnenie pri riadení expertných tímov.

V záverečnej časti sme vybrali oblasti pre zlepšenie a vytvorili sme konkrétne návrhy, ktoré by spoločnosti po implementácii mali pomôcť rozvíjať efektívnych lídrov. Jedná sa predovšetkým o oblasti interkultúrneho manažmentu, využívanie typológie osobností pre rozvoj lídrov a zamestnancov a v neposlednom rade metódu životného koučingu. Všetky návrhy sme zhodnotili z finančného hľadiska a predstavili návrh na ich implementáciu. Prínos práce vidíme v tom, že výsledky prejavilo záujem oddelenie pre vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.

Problematika efektívneho vedenia a rozvoja úspešných lídrov je vždy aktuálna. Spoločnosti hľadajú spôsoby ako využiť potenciál svojich zamestnancov a manažérov, zabezpečiť lojalitu zamestnancov a pracovné prostredie, v ktorom môžu ľudia rásť a rozvíjať sa. Súčasné trendy globalizácie a rozvoja medzinárodného obchodu vytvárajú nové požiadavky na lídrov, ktorí riadia medzinárodné tímy. Do hry takisto vstupuje vysoká miera automatizácie, ktorá v blízkej budúcnosti zvýši dopyt po lídroch so silnými sociálnymi zručnosťami. Na záver je dôležité poznamenať, že neexistuje len jeden efektívny štýl vedenia, prax nám ukazuje, že úspešný líder prispôsobuje svoj štýl konkrétnej situácii a prostrediu.

Zoznam použitej literatúry

- 1) MULLINS, L. J. *Managmenet and Organisational Behaviour*. 8th. edition. Harlow: Prentice Hall, 2007. ISBN 978-0-273-70888-9.
- 2) VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-210-3536-6.
- 3) PIŠKANIN, A. – RUDY, J. a kol. *Manažment: Klasické teórie a moderné trendy*. Bratislava: MERCURY, 2010. ISBN 978-80-89037-26-1.
- 4) KASPER, H. – MAYRHOFER, W. *Personální management Řízení Organizace*. 3. přeprac. vyd. Praha: LINDE nakladatelství, 2007. ISBN 80-86131-57-2.
- 5) ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.
- 6) RADCLIFFE, S. *Leadership: Lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4163-5.
- 7) MAXWELL, J.C. *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*. New York City: Center Street, 2014. ISBN: 978-1599953632.
- 8) ULRICH, Dave a kol. *Kód lídrov: Päť pravidiel úspešného riadenia*. 1. vyd. Bratislava: Eastone Books. 2010. ISBN 978-80-8109-122-3.
- 9) BENNIS, W. *On becoming a leader*. New York: Perseus Books Group, 2009. ISBN: 978-0-465-01408.
- 10) FRIČOVÁ, L. *Líderstvo sa často iba deklaruje*. Profit.sk [online]. Petit Press, 2011 [2011-04-28]. ISSN 1335-4418. Dostupné z: <http://profit.sme.sk/dennik/liderstvo-sa-casto-iba-deklaruje.html>
- 11) MÍKA, V. T. *Základy manažmentu. Virtuálne skriptá*. [online]. Vybrané prednášky pre študentov externého štúdia FŠI ŽU. Žilina: 2006, ISBN 978-80-88829-78-2.
- 12) DAŇKOVÁ, M. *Koučování: Kdy jak a proč*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN: 978-80-247-2047-0.

- 13) GRIFFITH, Jennifer, et al. How outstanding leaders lead with affect: An examination of charismatic, ideological, and pragmatic leaders. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26.4: 502-517. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898431500034X>
- 14) ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2177-4.
- 15) BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 16) FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*, Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.
- 17) BACON, Terry R. *Elements of Influence: The Art of Getting Others to Follow Your Lead*, New York: AMACOM Books. 2012. ISBN: 978-0-8144-1732-4.
- 18) ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2177-4.
- 19) JACOB, N. *Intercultural management*, London: Kogan Page. 2003. ISBN: 0-7494-3582-8
- 20) THOMAS, David C. – INKSON, K. *Cultural Intelligence: Surviving and Thriving in the Global Village*, Third Edition. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. 2017. ISBN: 978-1-62656-865-5

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Maslowova pyramída potrieb	15
Obrázok 2: Manažérska mriežka	34

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Dimenzie riadenia	21
Tabuľka 2: Priradenie otázok k dimenziám transformačného riadenia	47
Tabuľka 3: Vlastnosti leadra	47
Tabuľka 4: Idealizovaný vplyv - výsledky	49
Tabuľka 5: Inšpirujúca motivácia – výsledky	51
Tabuľka 6: Intelektuálna stimulácia – výsledky	53
Tabuľka 7: Individuálne posúdenie – výsledky	54
Tabuľka 8: Podmienená odmena - výsledky.....	56
Tabuľka 9: Riadenie výnimkou - výsledky.....	58
Tabuľka 10: Laizess faire - výsledky.....	60

Zoznam grafov

Graf 1: Dotazníková otázka č.1	49
Graf 2: Dotazníková otázka č.8	50
Graf 3: Dotazníková otázka č.15	50
Graf 4: Dotazníková otázka č.2	51
Graf 5: Dotazníková otázka č.9	52
Graf 6: Dotazníková otázka č.16	52
Graf 7: Dotazníková otázka č.3	53
Graf 8: Dotazníková otázka č.10	53
Graf 9: Dotazníková otázka č.17	54
Graf 10: Dotazníková otázka č.4	55
Graf 11: Dotazníková otázka č.11	55
Graf 12: Dotazníková otázka č.18	55
Graf 13: Dotazníková otázka č.5	57
Graf 14: Dotazníková otázka č.19	57
Graf 15: Dotazníková otázka č.19	57
Graf 16: Dotazníková otázka č.6	59
Graf 17: Dotazníková otázka č.13	59
Graf 18: Dotazníková otázka č.20	59
Graf 19: Dotazníková otázka č.7	60
Graf 20: Dotazníková otázka č.14	61
Graf 21: Dotazníková otázka č.21	61
Graf 22 Porovnanie vlastností leadra medzi regiónmi	62
Graf 23 porovnanie vlastností celkové hodnotenie	63

Zoznam príloh

PRÍLOHA 1: Vzor dotazníku

PRÍLOHA 1 - Vzor dotazníku

Age	
Gender	
Role	
# of years in a company	
Organization	
Region	

Q#	Question	Score
1	My leader makes me feel good to be around him	
2	My leader can express with a few simple words what we could and should do	
3	My leader enables others to think about old problems in new ways	
4	My leader helps others to develop themselves	
5	My leader tells others what to do if they want to be rewarded for their work	
6	My leader is satisfied when others meet agreed-upon standards	
7	My leader lets others continue working always in the same ways	
8	I have complete faith in my leader	
9	My leader provides appealing images about what we can do	
10	My leader provides others with new ways of looking at puzzled things	
11	My leader lets others know how he thinks they are doing	
12	My leader provides recognition/rewards when others reach their goals	
13	As long as things are working, my leader does not try to change anything	
14	My leader is OK with whatever others want to do	
15	I am proud to be associated with my leader	
16	My leader helps others find meaning in their work	
17	My leaders gets others to rethink ideas that they had never questioned before	
18	My leaders gives personal attention to others who seem rejected	
19	My leader calls attention to what others can get for what they accomplish	
20	My leader tells others the standards they have to know to carry out their work	
21	My leader asks no more of others than what is absolutely essential	

KEY
 0 = Not at all
 1 = Once in a while
 2 = Sometimes
 3 = Fairly often
 4 = Frequently, if not always

Characteristic	Order
Honesty	
Communication	
Confidence	
Commitment	
Positive Attitude	
Creativity	
Sense of Humor	
Ability to Inspire	
Supportive	
Collaborative	
Focus	
Respect	
Transparency	
Integrity	
Passion	
Innovation	
Patience	
Authenticity	
Open-mindedness	
Decisiveness	
Empowerment	

KEY
 1 = most important
 10 = least important

Charactersitics rated 0