



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

LEADERSHIP A MANAGEMENT

LEADERSHIP AND MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jana Ševčíková, BA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ševčíková Jana, BA

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Leadership a management

v anglickém jazyce:

Leadership and Management

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu v organizaci

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Výzvy managementu pro 21. století. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 254 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- OWEN, J. Jak se stát úspěšným lídrem. Praha: Grada Publishing, 2006. 226 s. ISBN 80-247-1726-3.
- VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Diplomová práce Leadership a management podává nejen teoretický obraz o problematice leadershipu a managementu ve všeobecném pohledu, nýbrž i praktický náhled na zkoumanou společnost, kterou je nejmenovaná advokátní kancelář. V teoretické části budou charakterizovány některé ze základních pojmů sledované oblasti, především řízení, vedení, manažerské funkce, manažerské role či styly vedení. Získané poznatky se dále aplikují na praktickou část a diplomová práce vyústí v doporučení pro zvýšení úrovně spokojenosti pracovníků společnosti, jakož i celého podniku.

Abstrakt v anglickém jazyce

The master's thesis entitled „Leadership and Management“ provides not only for a theoretical picture on the issue of leadership and management in general but also a practical view of a company investigated, an undisclosed law firm. The theoretical part will feature some of the basic concepts of the monitored area, especially management, leadership, functions of management, role of management and leadership style. Lessons learned are further applied to the practical part of the thesis and result in recommendations for increased satisfaction both of employees and the entire firm.

Klíčová slova

management, leadership, řízení, vedení, manažer, vedoucí pracovník, manažerské funkce, manažerské role, styly vedení.

Keywords

management, leadership, manager, leader, functions of management, role of management, leadership style.

Bibliografická citace

ŠEVČÍKOVÁ, J. *Leadership a management*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 95 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D..

Čestné prohlášení o původnosti práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Leadership a management“ vypracovala samostatně pod vedením PhDr. Emilie Frankové, Ph.D., a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními a vnitřními předpisy Vysokého učení technického v Brně.

V Brně dne 27. 5. 2016

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Emilii Frankové, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále chci poděkovat svému manželovi a své mamince za jejich bezmeznou podporu a trpělivost v průběhu celého studia.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
TEORETICKÁ ČÁST	14
1 MANAGEMENT	14
1.1 HISTORIE MANAGEMENTU	15
1.1.1 <i>Období klasického managementu</i>	15
1.1.2 <i>Management 40. – 70. let dvacátého století</i>	16
1.1.3 <i>Management konce 20. století</i>	17
1.1.4 <i>Management 21. století</i>	18
1.2 MANAŽER	19
1.3 MANAŽERSKÉ FUNKCE	20
1.3.1 <i>Plánování</i>	21
1.3.2 <i>Organizování</i>	23
1.3.3 <i>Kontrolování</i>	23
1.3.4 <i>Rozhodování</i>	24
1.3.5 <i>Komunikace</i>	25
1.4 MANAŽERSKÉ ROLE	26
1.5 ÚROVNĚ ŘÍZENÍ	27
1.5.1 <i>Linioví manažeři</i>	28
1.5.2 <i>Střední manažeři</i>	28
1.5.3 <i>Vrcholoví manažeři</i>	28
2 LEADERSHIP	30
2.1 VÝVOJ LEADERSHIPU	31
2.2 LEADER	32
2.2.1 <i>Základní vlastnosti skutečného leadera</i>	33
2.3 TEORIE VLASTNOSTÍ	35
2.4 MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA GRID	37
2.5 STYLY VEDENÍ	38
2.5.1 <i>Autokratický (autoritativní) styl</i>	38
2.5.2 <i>Demokratický (participativní) styl</i>	39
2.5.3 <i>Volný (liberální) styl</i>	39
2.5.4 <i>Transakční vedení</i>	40
2.5.5 <i>Transformační vedení</i>	40
3 ROZDÍLY A SPOLEČNÉ ZNAKY ŘÍZENÍ A VEDENÍ	44
3.1 VZTAH K ÚKOLU	45
3.2 VZTAH K PRÁCI	45
3.3 VZTAH K OSTATNÍM	46
3.4 SEBEUVĚDOMĚNÍ	46
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	50
PRAKTICKÁ ČÁST	51
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	53
6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	54

7	SOUHRNNÝ VÝSLEDEK DOTAZNÍKU	73
8	SWOT ANALÝZA	75
9	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	76
9.1	ZMĚNA PŘÍSTUPU K PODŘÍZENÝM - KONCIPIENTŮM A ASISTENTKÁM S CÍLEM ORIENTACE NA DLOUHODOBOU SPOLUPRÁCI	76
9.2	PROŠKOLENÍ VEDOUCÍCH NA POZICI ADVOKÁTŮ - JAK PRACOVAT S KONCIPIENTY A ASISTENTKAMI	78
9.3	NASTAVENÍ KOMUNIKACE VIZE CELOU AK.....	80
9.4	NÁVRHY NA ZMĚNY V SYSTÉMU DELEGOVÁNÍ	81
9.5	ZVÝŠENÍ MÍRY ROZHODOVÁNÍ A ZAINTERESOVANOST ZAMĚSTNANCŮ NA ÚKOLECH A CHODU ORGANIZACE	82
	ZÁVĚR.....	84
	SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY	87
	ELEKTRONICKÉ ZDROJE	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	92
	PŘÍLOHA Č. 1	93

ÚVOD

Každá společnost se dnes zabývá managementem, který chápeme jako složitý a rozsáhlý proces vzájemné spolupráce a koordinování činností, jenž je uskutečňován jednotlivcem nebo skupinou pracovníků tak, aby společnými silami dosáhli vytyčených cílů. V posledních letech je slovům leadership a management věnována stále větší pozornost. Jde o pojmy, které ještě dnes mnozí zaměňují, popř. ztotožňují, i když jsou rozdílné. Přesto je mezi nimi podstatná spojitost a měly by se vzájemně doplňovat.

Leader vytváří vize, určuje směry a cíle podnikání, umí vycítit příležitosti. Manažer stanovuje pravidla, zavádí systémy a kontroluje výsledky. Manažer využívá současných možností, kdežto leader těží z budoucích příležitostí. Zjednodušeně můžeme říci, že leader je srdcem podnikání a manažer jeho mozkiem. Obě postavení mají svá pravidla a daný obsah práce, avšak je třeba si uvědomit, že pokud chceme budovat prosperující a silnou společnost, musíme mít vhodné zaměstnance na řídicích i vedoucích pozicích. Nabízí se otázka, zda je možné obsadit dva rozdílné posty jedním člověkem. Zřejmě ano, ale je to jako bychom si na zastupování ve věci trestního práva najali advokáta se specializací pro rodinné právo. Advokát jako advokát, že? Oba mají stejné vzdělání, stejný základ znalostí a tudíž by měli všeobecně oběma směrům rozumět. A tak je to i s manažery a leadery. Oba by měli být schopni prokázat znalosti obou směrů, nicméně jeden z nich bude kompetentní k vedení zaměstnanců a druhý k řízení firemního rozpočtu a hospodaření.

„Význam rozdílu mezi těmito pojmy rychle pochopíte, jestliže si představíte skupinu dělníků, kteří sekerami prosekávají cestu v pralese. Jsou to vykonavatelé - řešitelé problému. Vysekávají podrost. Ti, kteří je řídí, jdou za nimi. Ostrží jim sekery, píší návody a pracovní postupy, vedou cvičení zaměřená na utužení svalů dělníků, zavádějí nové technologie, určují pracovní rozvrhy a soustavy odměňování pro dělníky. Vůdce je ten, který šplhá na nejvyšší strom, přehlíží celou situaci a volá: „Jsme v nesprávném lese!“¹

¹ COVEY, Stephen R. 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru, s. 93

Téma své diplomové práce jsem si zvolila na základě své osobní pracovní zkušenosti v analyzovaném oddělení nejmenované advokátní kanceláře. Díky této dřívější pracovní zkušenosti vím, že zkoumaná část organizace (jedno oddělení) v minulosti ani nyní neuplatňuje techniku leadershipu a managementu v takové míře, v jaké by byla potřebná pro vyřešení problémů v organizaci.

Organizace má reálný problém vysoké fluktuace zaměstnanců na pozici koncipientů a asistentek. Z rozhovoru s vedením organizace jsem zjistila, že je organizace otevřená změnám a ráda by tento problém vyřešila a zvýšila spokojenost zaměstnanců tak, aby nemuseli neustále znovu začínat s novými pracovníky a plýtvat tak energií, časem a financemi na neustálé zaškolování a zvykání si na nové pracovníky. Vedení organizace ale přiznalo, že jsou již smíření se skutečností, že se koncipienti a asistentky střídají, a proto tak k nim i přistupují, že budou v organizaci jen několik let.

Vzhledem k nízkým možnostem investic do změn v organizaci jsem se rozhodla využít právě metody změn v oblasti leadershipu a managementu, abych danému oddělení AK, případně celé organizaci pomohla přispět k větší spokojenosti zaměstnanců a vyřešení tohoto problému.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Diplomová práce je zaměřena na management a leadership v nejmenované advokátní kanceláři, která poskytuje komplexní právní služby ve všech oblastech práva platného na území České republiky a svým klientům nabízí služby spočívající v jejich zastupování před soudy, před správními orgány, sepisuje smlouvy z oblasti práva rodinného, pracovního, obchodního a občanského. Společnost nechce být jmenována, vzhledem ke zveřejnění soukromých informací o aktuálním stavu, a proto jsem nedostala souhlas majitele uvést název společnosti.

Hlavním cílem diplomové práce je zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zejména koncipientů a asistentek a navržení doporučení pro snížení jejich fluktuace díky nízkonákladovým změnám v oblasti leadershipu a managementu.

Teoretická část vychází z odborné literatury a jsou v ní charakterizovány základní pojmy týkající se managementu a leadershipu, především se jedná o pojmy management, manažer, manažerské funkce, manažerské role, leadership, leader a styly vedení. Následně porovnám zásady řízení a vedení a pokusím se výstižně popsat rozdíly a společné aspekty obou směrů. Cílem teoretické části je získání cenných poznatků, které využiji v rámci praktické části pro analýzy a návrh řešení na zlepšení situace v daném oddělení AK a organizaci jako celku.

V praktické části představím analyzovanou společnost. Zaměřím se na dotazníkové šetření mezi zaměstnanci oddělení analyzované AK s cílem prozkoumat management a leadership v daném oddělení AK jako východisko pro nastavení změn v tomto oddělení případně v celé organizaci. Oslovím 12 pracovníků na oddělení formou elektronického dotazníku na portálu SURVIO, aby byla zajištěna anonymita a ochota zodpovídat upřímně. V organizaci jsem pracovala a mám dobré vztahy se zaměstnanci, proto očekávám otevřenost k dotazníkovému šetření a návratnost v počtu minimálně 10 dotazníků. V dotazníku je celkem 18 otázek – 17 uzavřených a 1 otevřená. Dotazník je přiložen v příloze č. 1.

V rámci své diplomové práce využiji také volný rozhovor a průběžné konzultace s vedením dané AK, abych mohla situaci co nejlépe analyzovat a sestavit optimální řešení pro dané oddělení AK, případně celou organizaci.

Ze získaných výsledků v rámci dotazníkového šetření a rozhovorů s vedením organizace sestavím SWOT analýzu, kde určím silné a slabé stránky v oblasti managementu a leadershipu daného oddělení AK, případně organizace jako celku a také příležitosti a hrozby, které má organizace vzít v úvahu do budoucna pro zlepšení situace v oblasti managementu a leadershipu.

Na základě analýz se zaměřím na návrhovou část, kde sestavím několik doporučení pro zkoumané oddělení AK, případně organizaci jako celek. Zaměřím se na změny v oblasti managementu a leadershipu. Využiji varianty, které jsou nízkonákladové, což byl požadavek ze strany vedení organizace, proto aby byly změny realizovatelné.

V závěru napíšu shrnutí celé práce a zhodnotím, jak bylo dosaženo stanoveného cíle.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

Slovo management pochází z latinského manus, neboli ruka. Další možné vysvětlení pojmu je z anglického „to manage“, tedy řídit, vést či ovládat.² Jako management můžeme označovat samotný proces řízení, řídící pracovníky, ale i souhrn znalostí o řízení. Existuje celá řada definic pro vyjádření pojmu management.

„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.“³

„Je to proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“⁴

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“⁵

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“⁶

Jak je z výše uvedeného patrné, management je náročným procesem, který nelze jednostranně a přesně popsat. Každá z definic zachycuje jen některé atributy managementu, ale zřejmě ani jedna není kompletní. Obdobně bychom si vedli při hledání definice, z jakých částí je management složen. Literatura uvádí různá členění s řadou modifikací.⁷

² VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 19.

³ tamtéž

⁴ WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*, s. 16.

⁵ DONELLY, James H, James L GIBSON, John M IVANCEVICH, Václav DOLANSKÝ a Josef KOUBEK. *Management*, s. 24.

⁶ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, str. 24.

⁷ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, str. 12.

Účelem managementu je dosahování výsledků prostřednictvím co nejvhodnějšího využití lidských, finančních a materiálních zdrojů, které má organizace a jednotliví manažeři k dispozici.⁸ Manažer by měl být zkušeným a ostříleným pracovníkem, měl by správně motivovat zaměstnance a předávat jim potřebné informace k plnění cílů a vizí organizace.

I když tvoří lidské zdroje jednu z nejdůležitějších součástí procesu řízení, nesmíme zapomínat na ty ostatní, jelikož hlavním úkolem je docílit požadovaných výsledků při co nejlepším využití materiálních i finančních zdrojů.⁹ Obecný management dělíme mj. na personální management, krizový management, znalostní management, time management, facility management apod.

1.1 Historie managementu

Lidská společnost si už od pradávna stanovovala určité formy hierarchie. Ve společnosti vždy existovala osoba, která danou skupinu (popř. jednotlivce) vedla nebo řídila. Novodobý management datujeme od konce 19. století. Do té doby pojem manažer neexistoval. Termín manažer se poprvé objevil v anglosaských zemích k označení osob, které zodpovídali za chod organizace.¹⁰

Období managementu dělíme do čtyř časových období.

1.1.1 Období klasického managementu

V první etapě managementu, která začala na konci 19. století a trvala do 30. let 20. století, se vyvinuly první trendy vědeckého řízení zaměstnanců. Toto období se označuje jako taylorismus či klasický management a má dva směry rozvoje, americký a evropský.¹¹

Americký směr byl zaměřen na zvyšování pracovní disciplíny, zvyšování výrobních jednotek a zjednodušení pracovního procesu tak, aby mohly být do práce

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis ověřených technik a nezbytných dovedností*, s. 18.

⁹ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*, s. 16-17.

¹⁰ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, s. 14.

¹¹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 306

zapojeny i nekvalifikované pracovní síly, jejichž příliv způsobila imigrace do USA na konci 19. století. Takové pracovní síly bylo třeba vyškolit, a proto se práce standardizovala, čímž se pracovní činnosti rozdělily na malé a jednodušší celky. Představiteli amerického proudu byli **Frederik Winston Taylor** (1856 – 1915) zakladatel vědeckého managementu a **Henry Ford** (1863 – 1947), který jako první v roce 1913 zavedl ve své továrně první montážní linku a pásovou výrobu.¹²

Evropský směr byl spíše zaměřen na řídící pracovníky a uvažoval o vymezení úlohy manažerů a náplni jejich činnosti.¹³ Představitelem evropského klasického managementu je francouzský průmyslník **Henri Fayol** (1841 – 1925), který definoval pět základních složek managementu (plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování). Vymezil také principy managementu (dělb práce, pravomoc a odpovědnost, disciplína, hierarchie) a stanovil, že požadavky na řídící schopnosti rostou s rostoucí úrovní řízení.¹⁴ Dalším představitelem evropského směru byl německý sociolog **Max Weber** (1894 – 1920), který zavedl byrokratické řízení, a československý podnikatel **Tomáš Baťa** (1876 – 1932), který mezi nejdůležitější znaky řadil plánování veškeré činnosti, samosprávu dílen a zavedl revoluční způsob odměňování zaměstnanců.¹⁵

1.1.2 Management 40. – 70. let dvacátého století

Druhá etapa managementu trvala od konce druhé světové války do 70. let dvacátého století a někdy je nazývána jako manažerská revoluce. Toto období je charakteristické různými názorovými proudy.

Do popředí se dostávají **sociální přístupy**. Na zaměstnance se již nehledí pouze jako na stroj, ale začíná být zájem o mezilidské vztahy, lidské potřeby, názory i zájmy. Oproti klasickému období se začaly rozlišovat pozice manažera a vlastníka podniku a následně se i manažeři začali rozdělovat vrcholové a manažery první a druhé linie. Došlo k velkému rozvoji národních ekonomik, které se začaly znovu zvedat z poválečného stavu.

¹² WEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 307.

¹³ tamtéž

¹⁴ tamtéž, s. 310.

¹⁵ tamtéž, s. 307.

Jedním z významných představitelů této éry je **Elton Mayo** (1880 – 1949), který zkoumal působení psychologických a sociologických faktorů na výkon. Zastával myšlenky, že lidé jsou ovlivněni sociálními vztahy, kdy na formování těchto vztahů má významný vliv spokojenost s prací. Jeho nástupcem byl např. zakladatel teorie X a Y **Douglas McGregor** (1906 – 1964) a americký psycholog a zakladatel teorie potřeb **Abraham Maslow** (1908 – 1980).¹⁶

Následuje **teorie procesního přístupu**, která popisuje jak vymezit a přesně určit funkce vedoucích pracovníků. Hlavním přínosem tohoto přístupu bylo vypracování manažerských funkcí a jejich odlišení od dalších odborných činností. Představitelem procesního přístupu byl americký sociolog **Luther Gulick** (1892 – 1993), který klasifikoval manažerské funkce pod zkratkou POSDCORB – pět Fayolových manažerských funkcí plus personální zajištění (staffing), evidenci (reporting) a rozpočtování (budgeting).¹⁷

V tomto období se také rozvíjí **empirické (pragmatické) přístupy**. Jde o souhrn zkušeností (empirie) a praktických poznatků (pragmatismus). Tyto přístupy hledají úspěch, jeho příčiny a snaží se ho zopakovat. Představitelem je americký teoretik a ekonom **Peter Ferdinand Drucker** (1909 – 2005), který se věnoval chápání manažerů a jejich cílovému řízení a je považován za zakladatele moderního managementu.¹⁸

1.1.3 Management konce 20. století

Třetí etapa se datuje ke konci 70. let 20. století. Projevovaly se snahy o komplexnější zapojení zaměstnanců na podnikovém řízení, zvyšovala se interní spolupráce mezi zaměstnanci, manažery a majiteli podniků. Profil spotřebitele se změnil, začalo tak období zaměřené na zákazníka, tzv. éra trhu zákazníka. Charakteristickým rysem bylo vyrovnání nabídky a poptávky, mnohdy i převaha nabídky nad poptávkou (nadvýroba). Z toho důvodu se stával významnějším právě marketing. Na místo zemědělství a strojírenství se zvyšuje úloha oborů s vysokým

¹⁶ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 313-315.

¹⁷ tamtéž, s. 316.

¹⁸ tamtéž, s. 318

obsahem znalostí, invence a kvalifikované práce (tzv. high technologies). Je narušeno stabilní ekonomické prostředí a jeho plynulost. Ustupuje se od hromadné výroby a podniky se zaměřují spíše na zakázkovou výrobu, ustupuje se také od materiálních faktorů jako velikost podniku, množství zásob, strojů a nahrazují se znalostmi, schopností inovace, know-how apod. Právě odborným znalostem se přikládal na konci 20. stol. čím dál větší význam, jelikož díky nim bylo možné zajistit zvyšování hodnoty podniku. Období konce 20. století doprovázely také různé krize či změny politického prostředí. Všechny tyto změny působily na rozvoj managementu společností. **Philip Kotler** (nar. 1931), který je považován za jednu z autorit řízení marketingu, chápe marketing jako součást ekonomie. Americký ekonom a profesor **Michaela Eugene Porter** (nar. 1947) do marketingu zavedl problematiku konkurenčních výhod.¹⁹

1.1.4 Management 21. století

Trendem v oblasti světového hospodářství se stává globalizace trhu. Ekonomika roste díky vlivu moderních informačních a komunikačních technologií, které šetří čas. Roste digitalizace, znalost cizího jazyka se stává nutností. Do popředí se dostávají pojmy jako home office a outsourcing. Pracovní prostředí prochází organizačními změnami a roste význam znalostí a možností zaměstnanců. Lidé 21. století jsou vzdělanější, informovanější, sebevědomější, chtějí samostatněji rozhodovat o své práci a svém životě, chtějí mluvit do toho, co se jich týká.²⁰

„Nejcennějším aktivem podniku 20. století bylo jeho výrobní zařízení, oproti tomu nejcennějším aktivem instituce 21. století, ať podnikové či nepodnikové, jsou její pracovníci disponující znalostmi a jejich produktivita“²¹

Mistry této doby se stanou pracovníci, kteří zvládnou organizaci přetvořit a vést jako džíp, tedy vozidlo, s kterým je možné projet terén bez úhon, ale přitom je dravé a snadno se ovládá.²²

¹⁹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 319-325.

²⁰ OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*, s. 9.

²¹ DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*, s. 129.

²² GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*, s. 25.

„Manažer 21. století, chce-li být úspěšný, se musí přerodit v leadera – tedy někoho, kdo ovládá umění udělat z lidí, které řídí, nikoliv podřízené poslouchající jeho rozkazy, ale následovníky, kteří jdou dobrovolně za ním a jsou ochotni uskutečňovat jeho vize. Musí se stát tím, kdo dokáže se svými spolupracovníky vytvořit organický a akceschopný tým, vyznávající stejnou víru, v němž je on první mezi rovnými“²³

I toto období má své výrazné osobnosti, kterými jsou např. spoluzakladatel Microsoftu **Bill Gates** (nar. 1955), zakladatel společnosti Apple a zároveň jedna z nejvýraznějších osobností počítačového průmyslu posledních čtyřiceti let **Steve Jobs** (1955 – 2011), nebo americký obchodní magnát **Donald Trump** (nar. 1946).

1.2 Manažer

Manažeři jsou nedílnou součástí většiny organizací a podniků. Manažer zabezpečuje chod a efektivnější fungování organizace a je taktéž odpovědný za dosahování požadovaných výsledků.²⁴

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.“²⁵

Oproti tomu druhá definice popisuje manažera komplexněji.

„Manažer je ten, kdo vede, řídí, spravuje práci zaměstnanců, provádí jejich efektivní kontrolu, ovlivňuje druhé k plnění jejich vlastní vůle, vyhledává a nachází cesty spolupráce s ostatními, je dostatečně způsobil k tomu, aby zabezpečil podnikovou politiku.“²⁶

V institucích byla dříve role manažera úzce spjata s osobou vlastníka společnosti. Tento systém řízení ještě stále přetrvává, a to převážně u menších či rodinných podniků, ve kterých nejsou pozice striktně rozlišeny.

²³ OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*, s. 9.

²⁴ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*, s. 42.

²⁵ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*, s. 10.

²⁶ STÝBLO, Jiří. *Efektivní manažer*, s. 5.

Rozeznáváme sedm manažerských standardů²⁷, které musí manažer znát, a na jejichž základě je možné hodnotit jeho výkon:

- udávání směru,
- usnadňování změny,
- dosahování výsledků,
- uspokojování potřeb zákazníků,
- práci s lidmi,
- využívání zdrojů,
- řízení sama sebe a osobní dovednosti.

V současnosti jsou na manažery kladeny vysoké požadavky. Manažerské pozice se vyznačují teoretickými i praktickými znalostmi a dovednostmi. Manažer ve většině případů spolupracuje s týmem podřízených zaměstnanců, ale může pracovat i sám a být zodpovědný jen a pouze za řízení a kontrolu své vlastní práce.²⁸

Nutno podotknout, že doba, kdy nadřízený řídil a podřízený pouze vykonával jeho příkazy, se stává minulostí. Participace zaměstnanců podniku na řízení se zvyšuje, což má za následek, že řada činností, které dříve náležely do působnosti vedoucího pracovníka, jsou realizovány částečně, někdy i plně jeho spolupracovníky.²⁹

Ideální definice manažera neexistuje vzhledem k různým požadavkům různých společností. Souhlasím s výrokem, že *„manažer je tím, kdo uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají“*³⁰

1.3 Manažerské funkce

Hlavní funkcí manažera je dosahování vytyčených cílů, výsledků. Vždy by k tomu měl mít možnost využívat tři okruhy zdrojů (lidské, materiální a finanční), které

²⁷ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*, s. 19.

²⁸ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*, s. 38.

²⁹ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 14.

³⁰ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 269.

mají organizace k dispozici. K těmto zdrojům má však manažer jisté pravomoci a odpovědnosti, které jsou plněny prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího z postavení nebo znalostí.³¹

Manažerské funkce jsou náročné oblasti řízení a projevují se v nich jak měkké, tak tvrdé prvky. Tvrdé prvky jsou hmotné složky organizace a její řízení, jedná se o manažerské a řídící praktiky (správa financí, tvorba organizačních struktur). Měkké prvky jsou nehmotné složky organizace (firemní kultura, firemní komunikace).³²

Proces řízení je možné rozdělit do několika postupů. Jsou-li tyto postupy správně dodrženy, dochází k plnění stanovených cílů. Již v kapitole historie managementu jsem zmínila Henriho Fayola, který definoval pět základních složek managementu. Fayol se projevil jako průkopník v této oblasti, a na základě jeho vypracované teorie mnoho dalších autorů rozvinulo funkce v rámci procesu řízení.³³ Řízení se tedy skládá z následujících pěti funkcí:

- plánování,
- organizování,
- rozhodování,
- kontrola,
- komunikace.

1.3.1 Plánování

Plánování je proces, díky kterému jsme schopni dívat se do budoucna, předvídat určitá rizika, nastavit si způsoby a zdroje, díky kterým jsme schopni dojít k vytyčeným cílům. „*Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace a koordinace úsilí a výkonnost organizace.*“³⁴

Každý manažer musí být schopný sestavit budoucí plán na určité časové období. Plány rozdělujeme na krátkodobé (do jednoho roku), střednědobé (jeden až dva roky) a dlouhodobé (nad tři roky). Manažeři většinou plánují na krátkodobé období, jejich plány

³¹ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*, s. 38.

³² VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*, s. 103.

³³ THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: managing people*, s. 18.

³⁴ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, s. 97.

jsou dány především podnikovým plánem nebo rozpočtem. Každý plán by měl obsahovat čtyři složky: cíl, program činnosti, potřebné zdroje a dopad. Také je třeba mít na mysli, že plán, který nepřipouští žádné změny, je špatný plán.³⁵

Rozlišujeme **osm plánovacích činností**³⁶, které by měl každý manažer realizovat:

1. Předvídání – jaký druh práce má být vykonán, kolik a kdy, jak se může v procesu změnit pracovní zatížení a množství práce, jaká je pravděpodobnost, že práce bude urgentní, jaké změny by mohly ovlivnit priority, činnosti či množství práce.

2. Programování – časový rozvrh o pořadí operací a událostí nutných k včasnému dosažení výsledků.

3. Vybavení pracovníky – kolik a jaké pracovníky bude potřeba k naplnění cílů, zvažuje rovněž možnost přesčasů a dočasných pracovníků.

4. Stanovování standardů a cílů – týkají se postupů, prodejů, času, kvality, nákladů a jiných stránek práce. Stanovené cíle by měly být tzv. SMART:

- Specific (specifické),
- Measurable (měřitelné),
- Agreed (akceptovatelné),
- Realistic (reálné),
- Trackable (terminované).

5. Plánování postupů – určení postupů použitých k výkonu práce, definování potřebných systémů a procedur.

6. Plánování materiálů – jaké materiály budou nezbytné k výkonu daných činností, k jakým dojde nákupům, zabezpečení, aby bylo vše ve správný čas na správném místě a ve správné kvalitě.

7. Plánování vybavení – potřebné strojní zařízení, vybavení, nástrojích a prostoru

8. Příprava rozpočtu

³⁵ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*, s. 50.

³⁶ tamtéž, s. 51.

1.3.2 Organizování

Druhou základní činností manažera je organizování, jehož cílem je dělba činnosti. Umění uspořádat systematicky množství úkolů a aktivit, rozdělit je mezi zaměstnance a dosahovat díky tomu cílů společnosti.

Manažer by měl být schopný určit úkoly a stanovit cíle, definovat souvislosti mezi různými pracovními sektory a zaměstnanci tak, aby se dosahovalo efektivního naplnění daných úkolů. Z formálního hlediska je potřeba nahlížet na danou organizaci a její organizační strukturu, která se skládá z úseků, pracovišť, oddělení, což může znázorňovat jistou hierarchii, dělbu úkolů, spolupráci nebo integraci.³⁷

Organizování je třeba zavést ve všech typech organizací a jeho podstatu vytváří základní metody organizování, kterými jsou³⁸:

- Dělba práce
- Vytváření organizačních jednotek – jedno nebo více pracovních míst vzájemně propojených dohromady.
- Vytváření organizačních struktur – hierarchické uspořádání vztahů mezi útvary v rámci organizace. Jedná se o vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost.
- Vytváření pravomocí a zodpovědností – „*Pravomoc bez odpovědnosti vede k tyranii a odpovědnost bez pravomoci vede k bezmoci.*“³⁹
- Delegování (dělba kompetencí)
- Stanovení rozpětí řízení a počtu stupňů řízení
- Koordinace činností

1.3.3 Kontrolování

„Kontrola je soustavné sledování a kritické hodnocení chování, různých nastalých jevů, situací a procesů v organizaci nebo jejím okolí. Hlavním účelem je

³⁷ ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*, s. 45.

³⁸ Management Mania. Organizování (Organizing). Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizovani>

³⁹ Management Mania. Pravomoc vs. odpovědnost. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozdil-pravomoc-odpovednost>

korigování organizace žádoucím směrem. Pomocí kontroly lze také preventivně předcházet negativním jevům a má proto také vztah na řízení rizik. Kontrola je jedním ze základních úkolů manažerů na všech úrovních. Provádějí kontrolu buď přímo (sami) nebo nepřímo (delegování kontroly na další pracovníky nebo třetí osoby). Metody kontroly jsou běžná vnitřní kontrola, interní audit, externí audit, dopředná vazba a zpětná vazba”⁴⁰

Díky kontrole má vedoucí pracovník zpětnou vazbu od zaměstnanců a může tak korigovat dané plány a strategie (globální i dílčí), organizační strukturu, výkonnost a efektivní využití zdrojů (lidských, finančních, materiálních i nemateriálních) a řízení kvality.

K interní kontrole dochází zejména na základě podnětu vnitřních pracovníků, kterými jsou např. pracovníci speciálně určení ke kontrole, případně nadřízení pracovníci. Oproti tomu máme externí kontrolu, ke které dochází na základě podnětu smluvních požadavků, pokud se společnost zaručí k umožnění kontroly externímu činiteli. K externí kontrole dochází rovněž i ze zákonných požadavků.⁴¹

Kontroly také dělíme na preventivní, průběžné a zpětné. Fázemi kontrolního procesu je získávání a sběr informací, ověřování správnosti získaných informací, hodnocení postupů a návrhy na zlepšení.

1.3.4 Rozhodování

Rozhodování zásadně ovlivní fungování a budoucí prosperitu organizace. Nekvalitní a špatné rozhodnutí může znamenat jednu z nejvýznamnějších příčin podnikatelského neúspěchu.⁴²

Je zřejmé, že rozhodování patří mezi jednu z klíčových manažerských funkcí. Při rozhodování je podstatou rozhodnost a možnost volby mezi min. dvěma možnostmi. Manažer ke správnému výběru a rozhodnutí potřebuje dostatečné množství adekvátních

⁴⁰ Management Mania. Kontrola (Control). Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kontrola>

⁴¹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 136.

⁴² tamtéž, s. 80.

a ověřených informací. Taktéž je zapotřebí, aby osoba kompetentní k rozhodnutí byla uvědomělá a znalá pravidel a kritérií rozhodování.⁴³

Z výše uvedeného vyplývá, že rozhodování se týká všech oborů a stránek organizace, tj. ekonomika a finance, informatika, kvalita, lidské zdroje, logistika a doprava, management organizace, marketing, služby a výroba. Možné analytické techniky při řešení problémů a rozhodování jsou např. brainstorming, mentální mapy, Paretovo pravidlo.⁴⁴

Rozhodování je proces, který vyplývá z následujících etap:

- správná identifikace problému a jeho popis,
- správná identifikace překážek a okolností,
- řešení problému,
- sledování realizace, opatření k řešení problému.⁴⁵

1.3.5 Komunikace

Jako poslední manažerskou funkci uvádíme komunikaci, která je nezbytnou součástí pro správné fungování týmu v organizaci.

„Komunikace (anglicky Communication) je předávání a sdílení informací. Může probíhat mezi lidmi, mezi technickými zařízeními či mezi programy. U komunikace je vždy důležité, kdo je zdrojem a kdo příjemcem a po jakém médiu, jakým způsobem komunikace probíhá (přímo, elektronicky, poštou a podobně). Zdrojem i příjemcem komunikace může být člověk, stroj nebo program.“⁴⁶

Komunikace má mnoho podob, může být písemná, ústní, elektronická, osobní či neosobní. Díky dobré komunikaci může manažer přesvědčit podřízené, aby vykonali úkoly, které jim jako nadřízený nařídil. Vedoucí pracovník by měl dbát na dobrou argumentaci při komunikaci s ostatními. Při komunikaci by měl zachovat jednoduchost, přehlednost a výstižnost. Rozlišujeme tři hlavní formy komunikace. První je verbální

⁴³ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*, s. 104.

⁴⁴ Management Mania. Rozhodování. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozhodovani>

⁴⁵ STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*, s. 17.

⁴⁶ Management Mania. Komunikace (Communication). Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/komunikace-communication>

(psaný i mluvený projev), druhou je non-verbální komunikace (tón hlasu, pohled, artikulace, postoj) a tou třetí jsou činy.⁴⁷

1.4 Manažerské role

V dnešní době jsou na manažery kladeny vysoké požadavky ve formě komplexních znalostí, dovedností a provádění činností. Manažer musí během jednoho pracovního dne fungovat ve vztahu k podřízeným, nadřízeným, kolegům, klientům i k veřejnosti.

Je definováno celkem 10 druhů rolí rozdělených do tří kategorií:

Tabulka 1 Členění manažerských rolí dle Mintzberga

Skupiny manažerských rolí	Manažerské role
Interpersonální role	představitel
	vůdce
	spojovací článek
Informační role	monitorující příjemce informací
	šířitel informací
	mluvčí
Rozhodovací role	podnikatel
	řešitel problémů
	alokátor zdrojů
	vyjednávač

Zdroj: VÁGNER, I.: *Management z pohledu všeobecného a celostního*, s. 101.

Zabezpečení fungování a efektivního pracování společnosti mají na starost právě manažeři, kteří jsou zároveň odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim dány jisté pravomoci nad podřízenými v dané části organizace nebo ve funkčním souboru.⁴⁸

⁴⁷ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 183.

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*, s. 38.

1.5 Úrovně řízení

Úrovně řízení dělíme v organizaci podle rozsahu odpovědnosti, rozhodování, svěřených kompetencí a podle postavení manažera v organizaci.⁴⁹

Vedoucí pracovníci organizace by měli být schopni vytvářet efektivní pracovní skupiny a poskytovat jim k jejich práci dostatek svobody a odpovědnosti.⁵⁰

Na obrázku č. 1 vidíme hierarchické rozdělení managementu. Díky pyramidovému znázornění je dobře vidět porovnání počtu členů jednotlivých úrovní, tedy nízký počet členů v top managementu, oproti vysokému počtu členů v první linii.

Obrázek 1 Hierarchie managementu



Zdroj: Mayerová, *Vedení lidí v organizaci*, s. 8.

Manažery rozdělujeme do několika skupin v závislosti na tom, jaké mají postavení ve firmě:

- linioví manažeři,
- střední manažeři,
- vrcholoví manažeři.⁵¹

⁴⁹ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, s. 26.

⁵⁰ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*, s. 208.

⁵¹ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, s. 26.

1.5.1 Linioví manažeři

Jde o základní úroveň řízení (management první linie). Tento typ managementu tvoří mistři ve výrobní jednotce, vedoucí dílen, vedoucí administrativního oddělení nebo manažeři s úzkým rozsahem odpovědnosti. Jsou specialisty na typ činnosti, kterou vykonávají jejich podřízení a jejich úlohou je dohlížet na zodpovědné plnění úkolů. Hlavní činností liniiových manažerů je vykonávat kontrolu, nebo řešit problémy, které se aktuálně vyskytují v provozu.⁵²

1.5.2 Střední manažeři

Střední úroveň řízení (taktická úroveň). Patří sem manažeři odpovědní za práci liniiových manažerů a větších organizačních jednotek napříč společností, převážně manažer kvality nebo finanční manažer. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů. Střední úroveň řízení v malých a středních firmách je obvykle prováděna vrcholovým managementem.⁵³

1.5.3 Vrcholoví manažeři

Vrcholová úroveň řízení, nazývána také top management (strategická úroveň). Jde o nejméně početnou úroveň managementu, patří sem vlastníci a vrcholoví manažeři společnosti, generální ředitelé či odborní ředitelé. Jsou odpovědní za celý rozvoj a výkonnost organizace a za tvorbu strategických plánů. Vrcholoví manažeři mají nižší míru specializace než liniioví manažeři.⁵⁴

Na obrázku č. 2 můžeme vidět vykonávané činnosti dle jednotlivých úrovní managementu.

⁵² BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, s. 26.

⁵³ tamtéž

⁵⁴ tamtéž

Obrázek 2 Rozdělení času manažerů na jednotlivých úrovních



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, str. 15.

2 LEADERSHIP

Leadership označuje vedení, schopnost vést či vůdcovství, avšak je zapotřebí chápat ho trochu komplexněji. Lidská společnost vedení potřebuje. I dějiny dokazují, že bez vůdců se společnost neobejde. Otázkou zůstává, jak většina lidí vedení dokáže vnímat, jelikož právě dějiny zapříčinily možné negativní názory na vůdcovství samotné. Vedení není možné chápat ani pozitivně, ani negativně. Je třeba ho vnímat a brát jako součást společenského bytí a fungování. Leadership je potřeba dominance vycházející z potřeb společnosti a zároveň potřeba daných jednotlivců vést. Je to dlouhodobý proces motivování a vedení zaměstnanců. Ale jak zaměstnance konkrétně motivovat? Je třeba dát jim najevo, že si jich ceníme, je třeba je ocenit a neustále povzbuzovat k vyšší náročnosti a poskytnout jim prostor pro osobní rozvoj. Leader by měl svým zaměstnancům naslouchat, správně je delegovat a umožnit jim značnou odpovědnost a možnost se rozhodnout.

Samotné slovo leader je odvozeno z anglického slova *lead* (vést), které má základ v anglosaském slově *laed*, což znamená silnice nebo pěšina.⁵⁵

Vysvětlení pojmu leadership existuje téměř tolik, kolik je samotných leaderů, autorů knih a teorií. Při zadání „*definition of leadership*“ do webového vyhledávače, bylo nalezeno 321 milionů výsledků. Najít přesnou a jednoznačnou definici vedení není snadné, proto uvádím hned několik definicí tohoto pojmu.

*„Leadership znamená vyjadřovat hodnotu a potenciál druhého člověka tak jasně, až si je začne sám uvědomovat.“*⁵⁶

*„Vedení je proces ovlivňování ostatních, aby rozuměli a dohodli se na tom, co je potřeba udělat a jak to udělat, a proces usnadnění individuálního a kolektivního úsilí k dosažení sdílených cílů“*⁵⁷

⁵⁵ STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*, s. 13.

⁵⁶ Franklin Covey: the ultimate competitive advantage. LEADERSHIP Výjimeční lídři, výjimečné týmy, výjimečné výsledky. Dostupné z:

<http://www.franklincovey.cz/res/archive/005/003788.pdf?seek=1433224945>

⁵⁷ STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*, s. 13.

„Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti“⁵⁸

„Vedení lidí spočívá v tom, že jim dáváme najevo jejich hodnotu a potenciál a děláme to natolik jasně a srozumitelně, že je nakonec dokáží sami v sobě rozpoznat.“⁵⁹

Vzhledem k uvedeným definicím vidíme, že leadership, tedy vedení, je zaměřeno především na lidi, které se snaží motivovat a inspirovat k dosažení cílů pomocí vizí. Ideální leader by měl mít schopnost motivovat druhé, mít vizi, čestnost, upřímnost a poctivost, rozhodnost a schopnost zvládat krize.⁶⁰

2.1 Vývoj leadershipu

Stejně jako management, prošel i leadership svým vývojem. Dle dostupných zdrojů, které se zabývají oblastí vedení, je možné říci, že leadership se vyvíjel po vzoru managementu, jehož historii jsem se obsáhle věnovala v první kapitole. Nicméně leadership se začal postupně prosazovat v osmdesátých letech 20. století ve velkých amerických společnostech a následně se tento styl začal objevovat také v Evropě a Japonsku.⁶¹

Roku 1977 vyšel sporný článek s názvem *Managers and Leaders: Are They Different?*⁶² od Abrahama Zaleznika (více se mu budu věnovat v kapitole 3 Rozdíly a společné znaky řízení a vedení).

V době vydání článku převládaly v organizacích především manažerské techniky řízení, ale postupně se objevovaly snahy o změnu v přístupu ke klientům a lidem samotným. Díky tomu se firemní strategie začaly postupně měnit a vyvíjet, a právě díky uvedenému článku se začalo rozlišovat mezi pojmy manažer a leader. Do té doby bylo

⁵⁸ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*, s. 17.

⁵⁹ COVEY, Stephen R. *8. návyk: od efektivnosti k výjimečnosti*, str. 100.

⁶⁰ OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*, s. 17.

⁶¹ KRATOCHVÍL, Oldřich. *Leadership*, str. 21.

⁶² ZALEZNIK, Abraham, *Managers and Leaders: Are They Different?*. Dostupné z <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>

častým jevem, že byl manažer současně i leaderem, a nelpělo se na rozlišování těchto dvou pojmů, i když dnes již rozdílnosti mezi pojmy vnímáme.

Následující tabulka uvádí změny pojetí leadershipu 20. a 21. století.

Tabulka 2 Změny pojetí leadershipu 20. a 21. století

Leadership 20. století	Leadership 21. století
Individuální práce a individuální odměny	Týmová práce a týmové odměny
Management má pravdu	Každý je leader
Dělat věci správně	Dělat správné věci
Obsah	Kontext a proces
Vyhýbat se rizikům	Přijímat rizika
Vyprávění a prodávání	Koučování a delegace

Zdroj: HIEBERT, M., KLATT, B. *The Encyclopedia of Leadership. A Practical Guide to Contemporary Leadership Theories and Techniques*, s. 2.

2.2 Leader

Leader je ten, koho lidé následují a následovat chtějí, jelikož mu věří a jsou přesvědčeni o jeho ideálech. Za leadera můžeme v podstatě považovat kohokoliv, kdo má před sebou cíl, a za sebou lidi, kteří mu věří a jsou rozhodnutí ho následovat.

„Leader je někdo, kdo vás doprovází a navádí na vaší cestě.“⁶³

Správný leader se umí vcítit do ostatních, dokáže jim naslouchat, je komunikativní a jeví zájem o udržování dobrých mezilidských vztahů. Každý může být pro své okolí leaderem a nezáleží při tom na jeho vzhledu, věku, pohlaví ani na štěstí. Tím hlavním je ochota pomáhat svému okolí a být pokorný ke svým úspěchům. Leaderem se totiž člověk nerodí, leaderem se stává!⁶⁴

⁶³ ADAIR, John, REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*, s. 68.

⁶⁴ HOŘICKÝ, Jakub, *Úvod do leadershipu*. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/09/uvod-do-leadershipu/>

Má tedy leader nějaké zvláštní vlastnosti a schopnosti, které ostatní nemají? Níže uvedu základní vlastnosti a schopnosti skutečného leadera podle článku *Kdo je to lídr, jaké by měl mít vlastnosti a jak se jím lze stát*.⁶⁵

2.2.1 Základní vlastnosti skutečného leadera

- **Integrita** - Jedná se o věrnost určitým zásadám a pevnost charakteru. Integrita je vnitřní ucelenost, což v případě leadera znamená, že vše co dělá, dělá rád, dělá to dobře a z výsledků, kterých dosahuje, má dobrý pocit.⁶⁶ Pro pracovní tým by mělo být výhodou, pokud by byl týmem integrovaným, tzn. týmem celistvým a harmonickým.
- **Loajalita** - Vlastnost, která je dnes vzácností. Znamená věrnost, ochotu dodržovat závazky vůči ostatním. Leader by měl být loajální ke své pracovní skupině, ke své vlastní práci i k jednotlivým činnostem. Pokud by loajální nebyl, zřejmě by to díky jeho postavení bylo brzy odhaleno a rychle by skončil. Loajalita je totiž základní složkou důvěry, která je základem pro fungující tým.⁶⁷
- **Zodpovědnost** - Nezodpovědný člověk se leaderem nikdy stát nemůže, jelikož se na něj nebude nikdo moci spolehnout. A nespolehlivý člověk si nemůže vybudovat respekt a pro ostatní by nebyl tou správnou autoritou.⁶⁸
- **Píle** - Pro tuto vlastnost mě napadá citát od neznámého autora: „*Pokud uspějete jednou, může to být náhoda. Pokud uspějete dvakrát, může to být štěstí. Pokud uspějete třikrát, pak díky pili a pracovitosti.*”⁶⁹ Je tedy jasné, že správný leader potřebuje spoustu píle, díky níž zvládá plnit své závazky, a pro ostatní je tak autoritou a vzorem.

⁶⁵ HOŘICKÝ, Jakub, *Úvod do leadershipu*. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/09/uvod-do-leadershipu/>

⁶⁶ HÁJEK, Martin, *Osobní a týmová Integrita*. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/63-celistvost-soulad-synergie/126-integrita.html>

⁶⁷ HOŘICKÝ, Jakub, *Úvod do leadershipu*. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/09/uvod-do-leadershipu/>

⁶⁸ tamtéž

⁶⁹ Výroky slavných. *Pokud uspějete jednou, může to být náhoda. Pokud...* Dostupné z: <http://www.vyroky-slavnych.cz/pokud-uspejete-jednou-muze-to-byt-nahoda-pokud/>

- **Vytrvalost** - Většina úspěšných leaderů ve svých oborech se shoduje na tom, že vytrvalost je základním kamenem, který otevírá cestu k úspěchu. Ze dne na den se nikdo úspěšným nestane. I touto vlastností inspiruje leader ostatní k maximálnímu a efektivnímu výkonu.⁷⁰
- **Vedení příkladem** - Další hlavní vlastností leadera je vedení příkladem. Spolupracovníci by měli svého leadera respektovat a být ochotni pracovat na plnění cílů. V každé situaci totiž budou moci vidět, že jejich leader je opravdu jedním z nich.⁷¹
- **Vize, strategie a cíle** - Již několikrát jsem výše zmínila, že k vedení ostatních je třeba mít vizi budoucnosti, schopnost strategického myšlení a stanovené cíle, kterých chceme dosáhnout. „*Za klíčový faktor při vedení kreativních osobností se považuje tvorba vůdčí vize, což je transcendentní cíl, který představuje sdílené hodnoty, má morální podtext, poskytuje význam a odráží to, co by organizace v budoucnosti mohla a měla být. Tuto vizi je třeba ze strany vedoucích představitelů organizace efektivně komunikovat prostřednictvím všech dostupných formálních i neformálních kanálů komunikace a stále povzbuzovat zaměstnance k myšlení a jednání nad rámec současného stavu.*”⁷²
- **Úkolování** - Při vedení lidí je třeba správně a efektivně rozdat úkoly a zároveň je potřeba ostatním vysvětlit, proč je důležité je splnit. Nejen za účelem dosahování cílů, ale i co konkrétního jim to přinese a jak jim to pomůže.⁷³
- **Koučování** - U koučování se projeví jakou zodpovědnost a samostatnost dokáží spolupracovníci prokázat a samozřejmě podle toho je třeba s nimi nastavit

⁷⁰ HOŘICKÝ, Jakub, *Úvod do leadershipu*. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/09/uvod-do-leadershipu/>

⁷¹ tamtéž

⁷² FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*, s. 207.

⁷³ HOŘICKÝ, Jakub, *Úvod do leadershipu*. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/09/uvod-do-leadershipu/>

spolupráci. „*Koučování je osobní přístup (obvykle dvou osob) odehrávající se při výkonu práce a používaný manažery a školiteli k tomu, aby se pomohlo lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopností.*“⁷⁴

- **Delegování** - Díky delegování úkolů získá leader čas a prostor k důležitějším činnostem. Pro zaměstnance může být delegování příležitostí, jak rozšířit své dovednosti a dosáhnout kariérního postupu. Zároveň se zde prokáže úsudek vedoucího, znalost silných stránek jeho týmu a schopnost, jak je efektivně využít.⁷⁵
- **Kontrolování a analýza** - Jde o umění dívat se do budoucna, ale i zpětně zanalyzovat, zda bylo vhodným způsobem dosaženo stanovených cílů.

To byl výčet základních vlastností správného a úspěšného leadera. Dále bych k nim ještě doplnila **charisma** a **sebevědomí**, jelikož to jsou dvě nepostradatelné vlastnosti, které by vedoucí pracovník měl mít, aby si dokázal zbudovat u ostatních respekt.

2.3 Teorie vlastností

Teorie vlastností (Trait Theory) vznikla z teorie velkých mužů, která označovala základní a klíčové vlastnosti úspěšných vůdců. Do dnešní doby bylo vydáno nepřeberné množství studií, které se soustřeďovaly právě na problematiku a shrnutí konkrétních potřebných vlastností leaderů.

Níže uvádím tabulku důležitých vlastností vůdců dle různých studií. V tabulce se zvlášť uvádí přehled všeobecných vůdcovských atributů podle studie The GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness). Jedná se o ambiciózní

⁷⁴ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*, s. 73.

⁷⁵ HOŘICKÝ, Jakub, *Úvod do leadershipu*. Dostupné z <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/09/uvod-do-leadershipu/>

studii z roku 2004, která mapovala 17.000 lidí z 62 zemí s cílem zjistit, jak se vůdcovství liší napříč kulturami.⁷⁶

Tabulka 3 Důležité vlastnosti vůdce podle různých studií

Stogdill (1948)	Stogdill (1974)	Mann (1959)	Kirkpatrick a Locke (1991)
intelligence	sklon k odpovědnosti a dokončení úloh	intelligence	dynamický sklon (drive)
ostražitosť	ráznost a vytrvalost při provádění cílů	mužnost	touha vést
porozumění	odvážnost a originalita řešení problémů	přizpůsobení	čestnost a integrita
odpovědnost	sklon k uskutečňování iniciativy v sociálních situacích	dominance	sebedůvěra
iniciativa	sebedůvěra a pocit osobní identity	extrovertnost	poznávací schopnost
vytrvalost	ochota přijmout důsledky rozhodnutí a činů	konzervatismus	znalost obchodu
sebedůvěra	připravenost absorbovat osobní stres		
sociálnosť	ochota tolerovat frustraci a opoždění		
	schopnost ovlivňovat chování druhých lidí		
	schopnost strukturovat sociální, vzájemně se ovlivňující systémy k cíli, kterého má být dosaženo		
UNIVERZÁLNÍ VŮDCOVSKÉ ATRIBUTY			
<i>Zdroj: House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (Eds.), Culture, Leadership, and Organisations: The GLOBE Study of 62 Societies, 2004. in Steigauf (2011, s. 145 – 146)</i>			
a) Pozitivní vůdcovské atributy			
důvěryhodný	spravedlivý	čestný	
předvídavý	plánuje předem	povzbudivý	
pozitivní	dynamický	motivátor	
buduje důvěru	motivující	spolehlivý	
inteligentní	rozhodný	skutečný obchodník	
win-win řešení problémů	komunikativní	informovaný	
administrativně zručný	koordinátor	team builder	
orientovaný na excelenci			
b) Negativní vůdcovské atributy			
samotář	asociální	nespolupracující	
vznětlivý	nejednoznačný	egocentrický	
bezohledný	diktátorský		

Zdroj: STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*, s. 145 – 146.

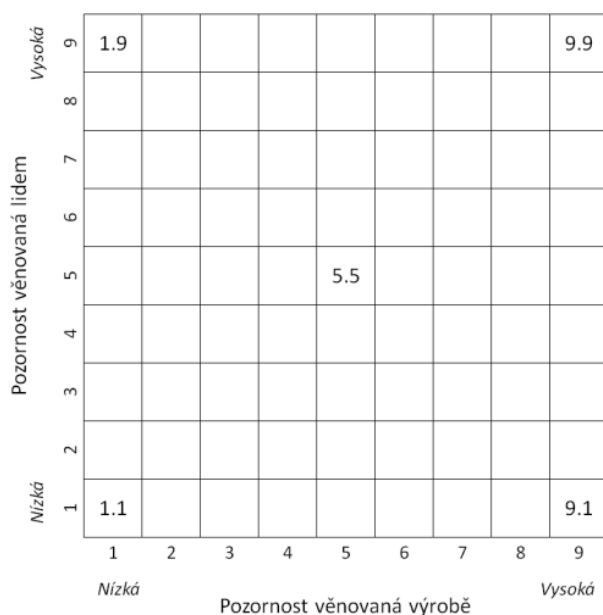
⁷⁶ STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*, s. 145.

To je tedy výčet vlastností, které by měl správný leader mít. Ovšem je třeba poznamenat, že tak jak jsou různí lidé, jsou i různí leadeři, kteří mohou i s odlišnými vlastnostmi dosahovat podobných úspěchů. V praxi se s teorií vlastností setkáváme např. při výběru nových pracovníků do vedoucích pozic, kdy na základě pohovorů a dotazníků porovnáme jejich vlastnosti s klíčovými vůdcovskými vlastnostmi.⁷⁷

2.4 Manažerská mřížka GRID

Manažerská mřížka GRID (managerial grid) je sestavena podle předpokladů Roberta Blakea a Jane Moutonové, kteří dle chování vedoucích pracovníků sestavili graf dvou proměnných a to sociální aspekt (zaměření na lidi, pracovní podmínky, mezilidské vztahy) - svislá osa a oproti tomu výrobní aspekt (zaměření na výrobu, rozhodování, orientace na úkol) - vodorovná osa. Každá z těchto os má hodnoty 1-9, označující vzestupně váhu každého faktoru. Pokud hodnoty spojíme, vznikne tzv. manažerská mřížka.⁷⁸

Obrázek 3 Manažerská mřížka GRID



Zdroj: Chování.eu. Styl řízení/styl vedení lidí. Dostupné z:
<http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>

⁷⁷ STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*, s. 165.

⁷⁸ Chování.eu. Styl řízení/styl vedení lidí. Dostupné z:
<http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>

- 1.1 - ochuzený management - (volný průběh) minimální řízení/vedení lidí, minimální požadavky na splnění úkolu
- 1.9 - management venkovského klubu - silná orientace na lidi, nedostatečně se stará o dosažení výrobních cílů
- 5.5 - kompromisní manažer - představuje zájem o oba faktory
- 9.1 - autoritativní manažer - silně se orientuje na produkci, málo o lidi
- 9.9 - týmový manažer - má značný zájem o lidi i o produkci, což do nedávna představovalo nejžádanější kombinaci ⁷⁹

2.5 Styly vedení

Jedním z nejdůležitějších atributů činnosti vedoucího pracovníka je jeho styl vedení. Manažerské styly vedení jsou charakteristické způsoby, kterými vedoucí pracovník ovlivňuje podřízené, aby se oni sami podíleli na dosahování cílů organizace.⁸⁰

Klasická teorie vedení zahrnuje tři základní styly - autokratický, demokratický a volný.⁸¹ Tyto tři základní styly následně doplním o transakční a transformační styl vedení.

2.5.1 Autokratický (autoritativní) styl

Typickým znakem pro tento styl vedení je, že za veškeré rozhodování i moc je plně odpovědný vedoucí pracovník. Svoji autoritu využívá při delegování pracovních úkolů, často formou rozkazů. Autokratický leader se snaží vnutit ostatním svá rozhodnutí, využívá svého postavení k tomu, aby přinutil ostatní dělat to, co jim nařídil. Jedná se absolutní podřízení se vedoucímu pracovníkovi, který je sám zcela zodpovědný za celou pracovní skupinu. Vedoucí zde nebere v úvahu návrhy ostatních pracovníků, zásadní jsou pouze jeho náměty. Komunikace je jednosměrná, tedy od vedoucího k podřízeným. Výhodou je efektivní výkon pracovníků a jednání s úsporou

⁷⁹ Chování.eu. Styl řízení/styl vedení lidí. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>

⁸⁰ FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci, s. 207.

⁸¹ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management, s. 151.

času, jelikož se zde nepřipouští diskuze. Nevýhodou je ztráta individuality, kreativity, osobního růstu, potlačení iniciativy podřízených a především motivace.⁸²

„Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty“⁸³

2.5.2 Demokratický (participativní) styl

Demokratický leader se snaží lidi povzbudit a zapojit do rozhodování. Jedná se o vzájemné respektování vedoucího s podřízenými, toleranci a naslouchání. Oproti předchozímu stylu je komunikace obousměrná a je podporována spoluodpovědnost pracovníků. Vedoucí pracovník zde deleguje část své moci, vyslechne si nápady a připomínky ze strany podřízených, konzultuje možné úpravy postupů, avšak konečné rozhodnutí dělá sám. Tento styl vedení uplatníme v případech, kdy vidíme ze strany podřízených zájem o spolupráci a aktivní iniciaci na daných projektech. Výhodou je přímá účast pracovníků na rozhodování, angažovanost a soudržnost členů skupiny, podpora společného smýšlení. Jako nevýhodu vidím především časovou ztrátu, která z demokratického vedení vyplývá, a tudíž i výsledky zadané práce se dostaví až v delším časovém horizontu.⁸⁴

2.5.3 Volný (liberální) styl

Pro volný styl vedení je charakteristické nezávislé a samostatné fungování pracovníků. Vedoucí pracovník ponechává svým podřízeným pracovníkům značnou část rozhodovacích pravomocí a nepoužívá přímých příkazů. Jsou tak kompletně odpovědní za výsledky své práce a zvolená rozhodnutí. Vedoucí pracovník rozhoduje o základních cílech, hlídá průběh práce a zasahuje pouze v nutných případech. Komunikace probíhá napříč pracovníky mezi jednotlivými členy pracovní skupiny. Výhodou je, že pracovníci fungují pouze dle svého uvážení bez zásahů nadřízeného, což

⁸² BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management, s. 151.

⁸³ BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 244.

⁸⁴ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management, s. 151.

jim může ve specifických případech prospívat. Výhodou pro nadřízeného je úspora času, který může věnovat jiným, pro organizaci důležitějším činnostem. Nevýhodou je značná nejistota pracovníků, tendence k nicnedělání a z toho pramenící nízká produktivita práce.⁸⁵

2.5.4 Transakční vedení

Leader prosazující transakční styl vedení nabízí jistotu a peníze za ochotu vyhovět. Transakční styl vedení spočívá ve vzájemné transakci (obchodu) mezi vedoucím a pracovníkem, při které pracovník poskytuje své zkušenosti a námahu, a vedoucí ho za to odměňuje. Avšak při neplnění stanovených úkolů může nastat negativní postih.⁸⁶

Jsou známy dva nástroje při užívání transakčního stylu vedení:

- **řízení výjimkou** – jedná se o odchylku od normy v případě, kdy pracovníci nezvládají plnit stanovené úkoly, popř. se dopouští přestupků proti pracovní kázní. Jedná se např. o přeřazení pracovníka, postoupení dalších spolupracovníků či postih. Příklad: „*Myslel jsem si, že ten úkol zvládnete, ale teď zjišťuji, že jsem vás přecenil. Musím k vám přidat další dva lidi*“⁸⁷
- **podmíněné odměny** – možnost motivovat podřízené příslibem výhod (finance, movité věci, pochvala, povýšení), v případě dosažení stanovených cílů. Příklad: „*Pokud se vám to podaří, dostanete cílovou prémii*“⁸⁸

2.5.5 Transformační vedení

Leader se zaměřením na transformační vedení motivuje ostatní k dosahování vyšších a náročnějších cílů. Je založen na jasné a emocionální představě budoucího fungování firmy, tj. vizi.

⁸⁵ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management, s. 151.

⁸⁶ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*, s. 18.

⁸⁷ tamtéž, s. 19.

⁸⁸ tamtéž

„Cílem transformačního vedení je „transformovat“ lidi a organizace, a to doslova – změnit jejich mysl, rozšířit poslání, náhled a porozumění, vyjasnit pojmy, sladit chování přesvědčením, principy nebo hodnotami, a nepřetržitě realizovat trvalé změny, které jsou hybným momentem vývoje.“⁸⁹

Leader tohoto stylu vedení zvládne přesvědčit podřízené k následování takové vize a využívá k tomu následující prostředky:⁹⁰

- **Charisma** – dodává leaderovi úctu a uznání, leader je díky svému charisma někým, koho je třeba následovat;
- **Citové povzbuzení** – využití emocionálních prostředků, vytváří nadšení pro práci i důvěru ve schopnosti. *„Vedoucí mluvil o tom, jak důležitá je nová zakázka. Říkal, jak nám důvěřuje. Řekl, že jsme nejlepší skupina, s jakou kdy pracoval.“⁹¹*;
- **Osobní účta** – leader občas vystupuje jako otec, má sklon k přátelskému a neformálnímu jednání, věnují zvláštní pozornost outsiderům týmu;
- **Stimulace myšlení** - schopnost představovat si budoucí stav a schopnost přenést ho na ostatní.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že transakční styl vedení umožňuje podřízeným získání odměny za odvedené služby, kdežto transformační styl vedení motivuje touhou po sebenaplnění a seberealizaci.

Jejich odlišnosti uvádím v následující tabulce.

⁸⁹ COVEY, Stephen R. *Vedení založené na principech*, s. 257.

⁹⁰ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*, s. 19-20.

⁹¹ tamtéž

Tabulka 4 Transakční manažer vs. transformační vůdce

Transakční manažer	Transformační vůdce
potřebuje okamžité výsledky své práce, jsou pro něj nezbytným stimulem	hledí do budoucna, formuluje dlouhodobou vizi
stanovuje organizační strukturu, rozděluje práci a určuje postup	deleguje pravomoci pracovníkům, vytváří podmínky pro to, aby se lidé řídili sami
řeší problémy, které nastávají, sám se snaží najít efektivní řešení	řídí řešení problému, učí lidi jak se s problémy vyrovnávat a stimuluje jejich práci na problému
snaží se zachovat a zlepšit stávající situaci, upevňuje současný systém	snaží se situaci změnit, narušuje současný systém a snaží se hledat lepší
plánuje, organizuje, řídí	koučuje a rozvíjí lidi
brání současnou organizační kulturu a nezpochybňuje její hodnoty	kriticky přehodnocuje organizační kulturu, stanovuje nové hodnoty a vede k jejich dosahování
opírá se o své postavení, prosazuje se pomocí svých popsaných pravomocí	opírá se o své osobní působení na lidi, jde vzorem, ovlivňuje, přesvědčuje
hlavním nástrojem vedení jsou pro něho manažerské dovednosti, efektivní řízení času, dobrá organizace práce, systematičnost	k vedení využívá hlavně charismatu, síly své osobnosti, která je uznávána spolupracovníky

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*, s. 21.

„Zatímco transakční manažer svými aktivitami podporuje efektivní fungování firmy v současném stavu, transformační vůdce je nositelem změn.“⁹²

⁹² BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*, s. 21.

Výše uvedené styly vedení doplňuje Armstrong o následující protichůdné příklady stylů vedení:⁹³

- **Charismatický/ necharismatický**

Charismatický leader spoléhá na svoji osobitost, charisma a inspirační kvality. Je to vizionář, který se zaměřuje na úspěch, je ochoten podstupovat promyšlená rizika a zakládá si na své komunikaci. Oproti němu **necharismatický** leader spoléhá především na své znalosti a know-how (autoritu mají ti, co znají). Je pro něj charakteristická tichá a nenápadná kontrola a zároveň chladný a analytický přístup k vyrovnávání se s problémy.

- **Umožňovatel/ kontrolor**

Umožňovatel je leader, který své podřízené inspiruje svou vizí a povzbuzuje je při dosahování týmových cílů. **Kontrolor** je manipulátor, který se snaží přinutit ostatní k tomu, aby mu vyhověli.

Z výše uvedených stylů vedení je tedy patrné, že každý styl má své výhody i nevýhody, vždy s přihlédnutím na konkrétní prostředí, danou situaci a podmínky. Tím nejefektivnějším a zřejmě nejoblíbenějším je styl demokratický, který je obecně považován za nejvhodnější.

⁹³ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*, s. 28-29.

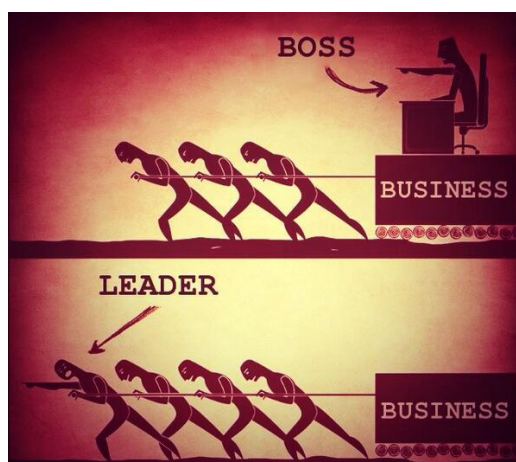
3 ROZDÍLY A SPOLEČNÉ ZNAKY ŘÍZENÍ A VEDENÍ

Na tomto místě se zaměřím na porovnání obou stylů, tedy řízení a vedení, díky čemuž uvidíme, jaké jsou mezi nimi rozdíly, a které aspekty jsou pro oba styly totožné.

„Management je dělat věci správně. Leadership znamená dělat správné věci“⁹⁴

„Řídit znamená docílit, aby lidé udělali, co je potřeba udělat. Vést znamená docílit, aby lidé chtěli udělat, co je potřeba udělat. Manažeři vyvíjejí tlak. Lídři vyzývají k následování. Manažeři rozkazují. Lídři komunikují.“⁹⁵

Obrázek 4 Bad Boss vs. Good Leader



Zdroj: MODERN SERVANT LEADER. Bad Boss vs. Good Leader Image. Dostupné z: <http://modernservantleader.com/servant-leadership/bad-boss-vs-good-leader-image/>

Již v kapitole 2.1 Vývoj leadershipu jsem zmínila profesora Harvard Business School Abrahama Zaleznika a jeho článek o odlišnostech manažerů a leaderů: „Managers and leaders: Are they different?“ („Manažeři a lídři: Jsou odlišní?“) z roku 1977.⁹⁶

⁹⁴ KRATOCHVÍL, Oldřich. *Leadership*, s. 7.

⁹⁵ COVEY, Stephen R. *8. návyk: od efektivnosti k výjimečnosti*, s. 341.

⁹⁶ ZALEZNIK, Abraham, *Managers and Leaders: Are They Different?*. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>

Článek je asi nejlepším, který na problematiku tohoto tématu vyšel, a proto z něj budu následně vycházet.

V době vydání článku převládaly v organizacích manažerské techniky řízení (controlling, rozhodování, delegování), ale postupně se objevovaly snahy o změnu v přístupu k zaměstnancům jako inspirace a vize. Díky tomu se firemní strategie začaly postupně vyvíjet, a začalo se rozlišovat mezi pojmy manažer a leader. Dle autora je rozdíl mezi nimi zakotven hluboko v psychice jejich osobností. Jsou rozdílní díky svým zkušenostem, jednáním a tím, co je motivuje. Manažeři vyznávají stabilitu a kontrolu, na práci nahlíží jako na proces, snaží se věci řešit rychle, mnohdy rychleji, než pochopí jejich pravou podstatu a příčinu. Oproti tomu leaderi nepotřebují mít dané procesy a jsou ochotni věci řešit déle a porozumět jim.

3.1 Vztah k úkolu

Manažer má tendence přijímat úkoly neosobně, až pasivně. Vnímá je jako něco, co je nutné splnit, a to především z potřeb, nikoliv z tužeb. Je schopný tolerovat rutinní úkoly a jde mu především o optimalizaci toho, jak daný úkol splnit. Leader má k úkolu pozitivní až osobní vztah. Do plnění úkolů zapojuje své emoce i emoce ostatních lidí. Úkol se snaží rozpracovat, přemýšlet o něm a hodnotí různá jeho řešení.⁹⁷

3.2 Vztah k práci

Manažer vnímá svou práci jako proces, který zahrnuje lidi a myšlenky, proces, který umožňuje určovat strategie a děláním rozhodnutí. Během tohoto procesu vyjednává, smlouvá, odměňuje a trestá. Má rád jistotu a nechce riskovat. Podobá se mediátorovi a snaží se vždy najít jednu a nejlepší možnost. Oproti tomu leader vytváří nové možnosti. Nebojí se riskovat a objevovat nové cesty a způsoby. „*Co lidi přitahuje více, zda jistota, nebo riziko, není věc vědomé volby, jako spíše otázka osobnosti člověka.*”⁹⁸

⁹⁷ ZALEZNIK, Abraham, Managers and Leaders: Are They Different?. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>

⁹⁸ tamtéž

3.3 Vztah k ostatním

Pro manažera je charakteristické, že rád pracuje s lidmi, avšak nedává najevo své emoce, neumí být empatický. Nedokáže rozpoznat myšlenky ani pocity ostatních. Mezilidské vztahy navazuje na základě rozhodovacího procesu. Individuální práce v něm vzbuzuje obavy. Leader na rozdíl od manažera zvládá být k ostatním empatický a věří své intuici. Dokáže jednoduše projevit lásku i nenávist.⁹⁹

3.4 Sebeuvědomění

Dle autora článku jsou manažer a leader různé typy osobnosti. Dělí je na základě tzv. teorie once-born/twice-born. Manažer je spíše typu once-born, což znamená, že svou totožnost odvozuje od pocitu harmonického domova a prostředí. Oproti tomu leader je typický twice-born, tedy svou totožnost spojuje s pocitem odloučenosti od svého okolí.

Manažer se cítí být plnohodnotným článkem v případě, že může pracovat v prostředí, kde se vyznávají a harmonizují ideály povinnost a odpovědnost. Leader může pracovat pro organizace, ale nikdy nebude její součástí. Jeho pocit vlastní osobnosti není závislý na příslušnosti k určité skupině, roli, postavení apod. Právě toto může být dle autora vysvětlením, proč leadeři touží po změně. Manažeři jsou díky socializaci připravováni k tomu někam patřit, být součástí a zachovávat stávající vyrovnanost společenských vazeb. „*Růst leaderů musí být oproti tomu zaměřen na individualitu a osobní rozvoj, který povzbuzuje jednotlivce k psychologickým a sociálním změnám.*”¹⁰⁰

Níže uvádím rozdíly mezi řízením a vedením, které vychází z názorů Zaleznika a Kottera.

⁹⁹ ZALEZNIK, Abraham, Managers and Leaders: Are They Different?. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>

¹⁰⁰ tamtéž

Tabulka 5 Rozdíly mezi řízením a vedením (Zaleznik)

Řízení	Vedení
• Důraz na racionalitu a kontrolu. • Uplatňování neosobních postojů k cílům. • Působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešením přijatelným jako kompromisy mezi rozdílnými hodnotami. • Podřízení úzce zaměřeným účelům. • Upřednostňování vyzkoušených a osvědčených způsobů činností. • Tendence k nechuti podstupovat riziko, instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku. • Schopnost tolerovat přízemní, rutinní práci.	• Otevřenost novým možnostem • Uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům. • Ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí. • Vizualizace (zviditelňování, ukazování) účelů a vytváření hodnoty v práci. • Uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům. Práce vyznačující se vysoce rizikovým přístupem. • Pohled na přízemní, rutinní práci jako na utrpení

Zdroj: ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*, s. 18.

Tabulka 6 Rozdíly mezi řízením a vedením (Kotter)

Řízení	Vedení
• Orientaci na zvládání složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv dosahovat změny. • Formování schopnosti plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečování pracovníky – vytváření personálních systémů, které mohou realizovat	• Orientace na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize. • Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou odhodláni ji uskutečnit. • Používání motivování lidí za účelem

plány tak přesně a efektivně, jak je to jen možné. • Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů – formální a neformální porovnání výsledků s plánem, zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problémů.	jejich aktivizace – nenutit je, aby se dali správným směrem tak, jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zabezpečovat to pomocí uspokojování základních lidských potřeb úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání, seberealizace, pocitu kontroly nad svým vlastním životem a schopností žít podle vlastních představ.
--	---

Zdroj: ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*, s. 18.

Existují tu podstatné rozdíly mezi řízením a vedením, avšak zároveň se vzájemně prolínají. Leadeři nejsou nutně manažery, ale v případě, kdy jsou odpovědní za zdroje, především lidi, je nutné pracovat jako manažer a využívat tyto zdroje organizovaně a plánovaně. Na druhou stranu manažerské aspekty mohou narušit principy vedení, především požadavky na změny, iniciování, vize a motivační aspekty. Také existuje napětí v roli manažerů jako leaderů, pokud je riziko konfliktu mezi jejich úsilím o řád, konformitu a jejich potřebou být nápadití, inovativní a zaměřeni na to, jak dosáhnout, co nejlepších výsledků hlavně na základě dobrých vztahů s lidmi než na základě kontrolních a mocenských nástrojů.¹⁰¹

Z výše uvedeného tedy jednoznačně vyplývá, že vedení a řízení neznamení totéž. Řízení se zaměřuje především na zdroje v organizaci a jejich efektivní využití k dosažení cílů. K základním pojmům řízení patří organizování, plánování, racionalita, kontrola, potřeba vyhnout se riziku, delegování. Řízení můžeme všeobecně chápat jako rozsáhlý proces vzájemné spolupráce a koordinování činností, díky kterým se v organizaci vytváří strategie, systém a zásady jednání. Jde o souhrn aktivit, které jednotným postupem sjednotí snahu zaměstnanců a zrealizují stanovené plány, úkoly a

¹⁰¹ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*, s. 19.

programy pro splnění daného cíle. Manažer se zabývá plněním a dodržováním plánů a následným dosažením stanovených cílů.

„Pozici manažera lze specifikovat v popisu práce. V případě vůdcovství tomu tak není, to více závisí na osobnostních kvalitách, projevech chování, na stylu jednání a způsobech rozhodování daného subjektu.“¹⁰²

Vedení je tedy zaměřeno na nejdůležitější zdroj, tj. lidi. Je to dlouhodobý proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti.¹⁰³ Vedoucí pracovník se snaží pozitivně ovlivnit a motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům v budoucnu. Charakteristickými znaky vedení jsou změna, vize, inspirace, povzbuzení, spolupráce, empatie, motivace a důvěra. Hlavním cílem je porozumět ostatním, ukázat jim cestu, zajímat se o ně a mít vizi. Správný leader k tomu využívá koučování, hodnocení, stimulaci, motivaci a především vzájemnou komunikaci.

¹⁰² BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 267.

¹⁰³ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*, s. 17.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazování je jednou z nejběžnějších a nejčastěji využívaných metod, které jsou založeny na výpovědích dotázaných respondentů. Níže uvádím způsoby, kterými je možné zvýšit věrohodnost výpovědí v dotazníkovém šetření, jelikož odpovědi od dotázaných mohou být někdy zkreslené např. kvůli nedostatečné úrovni poznání odpovídajících, jejich neschopnosti přesně formulovat myšlenky či neochotě poskytnout informace.¹⁰⁴

Zvýšit věrohodnost výpovědí v dotazníkovém šetření je možné několika způsoby¹⁰⁵:

- dotazovat se pouze na konkrétní a jednoduché skutečnosti,
- nesnižovat prestiž dotazovaných a zabránit tak možným nepříjemnostem s otázkami spojenými,
- volit dotazy na obdobné skutečnosti, kde odpovědi by si měly být blízké nebo totožné,
- kontrolovat odpovědi pomocí kontrolních dotazů,
- zmatením celkové orientace dotazů, tedy smysl dotazu by měl být poněkud jiný, než jaký je skutečný záměr průzkumu.

Dotazníkové šetření mohou ovlivnit další faktory, je třeba proto dbát na správnou formulaci otázek, jejich návaznost, pořadí, apod. Také je důležité, zda jsou respondenti k vyplnění dotazníku vhodně motivováni. Dotazník může obsahovat různé formy otázek. Jedná se o otázky uzavřené (předem stanoveny varianty odpovědí), otevřené (nenabízí žádnou variantu odpovědi, je na respondentovi, jak odpoví), nebo polootevřené (spojení otázek uzavřených a otevřených). Dále je možné otázky rozdělit na přímé (smysl otázky je zřejmý), nebo nepřímé (dotazovaný si myslí, že význam je jasný, ale ve skutečnosti je v otázce význam skrytý).¹⁰⁶

¹⁰⁴ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 725.

¹⁰⁵ tamtéž, s. 726.

¹⁰⁶ tamtéž, s. 727.

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části své diplomové práce se budu věnovat dotazníkovému šetření. Pro analýzu jsem si zvolila nejmenovanou advokátní kancelář, kde jsem dříve pracovala jako asistentka advokátů zkoumaného oddělení. Společnost nechce být jmenována, vzhledem ke zveřejnění soukromých informací o aktuálním stavu, a proto jsem nedostala souhlas majitele uvést název společnosti.

Díky své osobní pracovní zkušenosti vím, že oblast leadershipu a managementu není v organizaci vhodně využita, čímž narůstá nespokojenost zaměstnanců a důsledkem nespokojenosti je jejich fluktuace. Většina advokátních kanceláří dnes využívá velkého množství nových absolventů právnických fakult a vnímá je pouze jako levnou pracovní sílu na krátkodobou spolupráci, vzhledem k tomu, že je možné snadno a rychle najít náhradu.

Samotnému dotazníkovému šetření předcházela tzv. předvýzkum formou nestandardizovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky zkoumaného oddělení, s nimiž jsem konzultovala současnou situaci. Díky tomuto předvýzkumu jsem zjistila, že vedení daného oddělení je otevřeno možným změnám, které by pomohly zvýšit spokojenost zaměstnanců, přispěly k celkovému zlepšení atmosféry a v neposlední řadě alespoň částečně zmírnily fluktuaci zaměstnanců. Současně jsem však byla jedním ze dvou vedoucích pracovníků oddělení upozorněna na nemožnost poskytnutí vysokých finančních prostředků. Proto se pokusím na základě výsledků dotazníkového šetření navrhnout vhodná řešení pro zefektivnění vedení zaměstnanců a zvýšení spokojenosti pracovníků daného oddělení i s přihlédnutím k omezené finanční náročnosti.

Níže tedy představím vybranou advokátní kancelář, její vznik, cíle a poskytované služby. Navážu tak na teoretickou část, jelikož jsem se pomocí dotazníků zajímala o rozmanitost stylu řízení/vedení v daném podniku, vztahy na pracovišti a dále o názory zaměstnanců ohledně ideálního vedoucího pracovníka. Samotný dotazník, tak jak byl zadán k vyplnění, je uveden na konci této práce.

Oslovila jsem pouze jedno oddělení, nikoliv celou advokátní kancelář, jelikož zkoumané oddělení je v organizaci chápáno jako separátní jednotka. Do styku s majitelem celé advokátní kanceláře zaměstnanci daného oddělení vůbec nepřichází. Navíc zaměstnanci zbývající části advokátní kanceláře pracují jako externí zaměstnanci

a nechtěla jsem, aby jejich odpovědi zkreslovaly celý výsledek, protože při prvotním zkoumání jejich ochoty zapojit se do prováděného průzkumu, jsem narazila na minimální motivaci k jejich účasti. Z tohoto důvodu jsem pracovala pouze se samostatnou jednotkou - jedním oddělením - interními zaměstnanci.

Popis nejmenované společnosti jsem převzala z jejích webových stránek, a také z interních zdrojů společnosti.

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Jedná se advokátní kancelář s.r.o. (AK), která byla založena v roce 2004 současným společníkem. V souvislosti s nárůstem klientely došlo v následujících letech k založení společnosti s ručením omezeným, kdy se advokátní kancelář rozrostla o další partnery za účelem výkonu společné advokátní praxe. Společnost sídlí v centru Brna, počet celkových zaměstnanců se blíží dvaceti. Zaměstnanci jsou rozděleni dle oddělení a dle funkce, kterou zastávají.

Advokátní kancelář poskytuje komplexní právní služby ve všech oblastech práva platného na území České republiky a svým klientům nabízí služby spočívající v jejich zastupování před soudy, před správními orgány, sepisuje smlouvy z oblasti práva rodinného, pracovního, obchodního a občanského. Dále rovněž zajišťuje právní služby spojené s advokátní úschovou listin, finančních prostředků, cenných papírů. Mezi současné klienty advokátní kanceláře patří jak tuzemské, tak i zahraniční fyzické a právnické osoby.

Právní služby jsou poskytovány obchodním společností při jejich podnikatelské činnosti, tak i občanům v českém, anglickém nebo německém jazyce. Advokátní kancelář pro zajištění naprosto komplexního řešení pro své klienty spolupracuje s odborníky pro jednotlivá právní odvětví, v nichž poskytuje právní služby vč. notářů a exekutorů, soudního znalectví, tlumočnictví a finančního a daňového poradenství. V zájmu klientů je AK pojištěna pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu advokacie, díky čemuž jsou její klienti chráněni v každé situaci.

6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Dotazník jsem vytvořila pomocí efektivních webových stránek SURVIO¹⁰⁷ pro vytváření online dotazníků, kdy jsem ho následně pomocí elektronického odkazu rozeslala 12 pracovníkům vybraného oddělení advokátní kanceláře. Jedná se o veškeré zaměstnance daného oddělení AK. Sdělila jsem jim, že se jedná o praktickou část mé diplomové práce, a že dotazník je zcela anonymní. Vrátilo se mi 10 vyplněných dotazníků, což považuji za dostatečné k tomu, abych mohla provést analýzu daného právního oddělení zvolené advokátní kanceláře.

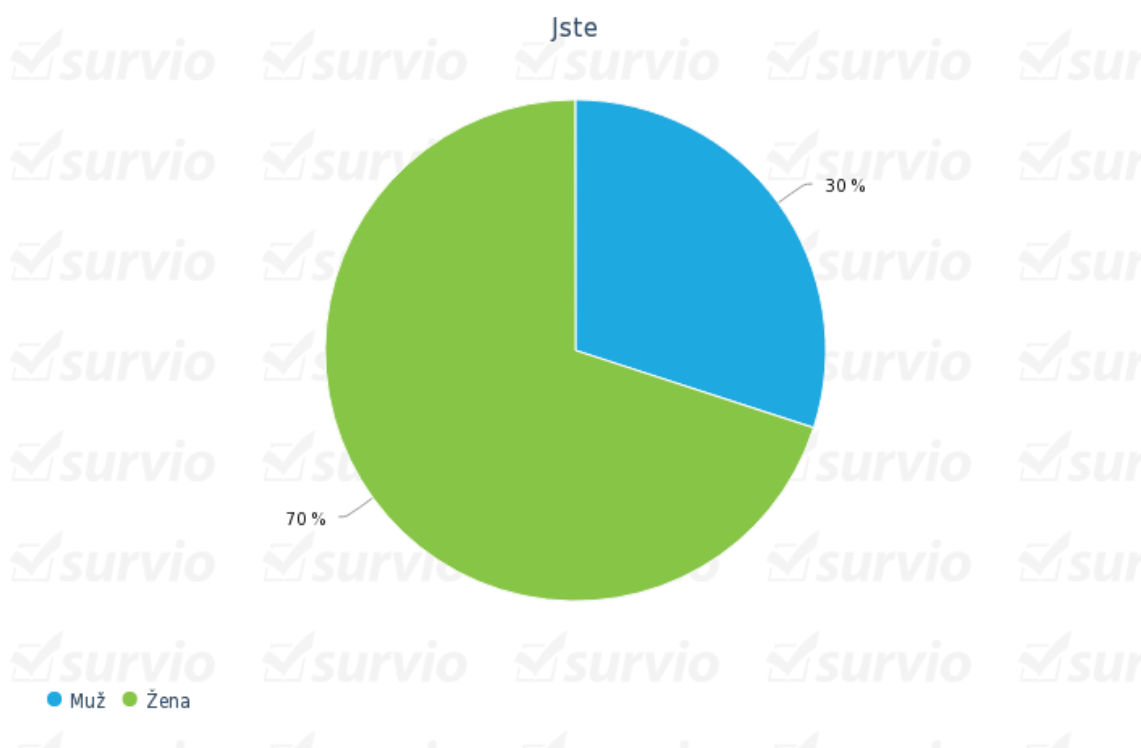
Dotazník se skládá z 18 otázek - 17 uzavřených a 1 otevřená. Dotazník je přiložen v příloze č. 1. První část otázek poskytuje informace ohledně identifikace dotazovaného. Následující otázky jsou zaměřeny na pochopení současného stylu vedení dané organizace, vztahu mezi podřízeným a vedoucím pracovníkem. Poslední část je zaměřena na nové přístupy k vedení, na to zdali o nich mají zaměstnanci zkoumaného oddělení AK nějaké povědomí a zda jsou využívány v pracovním prostředí analyzované advokátní kanceláře. Poslední otázka je otevřená a zkoumá představu o ideálním vedoucím pracovníkovi. Respondenti odpověděli na všechny zadané dotazy.

Cílem dotazníkového šetření mezi zaměstnanci analyzovaného oddělení AK je prozkoumat management a leadership v daném oddělení AK jako východisko pro nastavení změn v tomto oddělení případně v celé organizaci. Dále pak získání podnětů vnímání vedení v organizaci a následné návrhy na zlepšení přístupu k zaměstnancům ze strany nadřízených, dosažení větší spokojenosti zaměstnanců a v důsledku i vyšší produktivity a růstu AK.

Zdrojem uvedených grafů v praktické části je zmíněný web Survio, na základě kterého jsem dotazníkové šetření provedla.

¹⁰⁷ Survio. Vytvořit dotazník zdarma. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/>

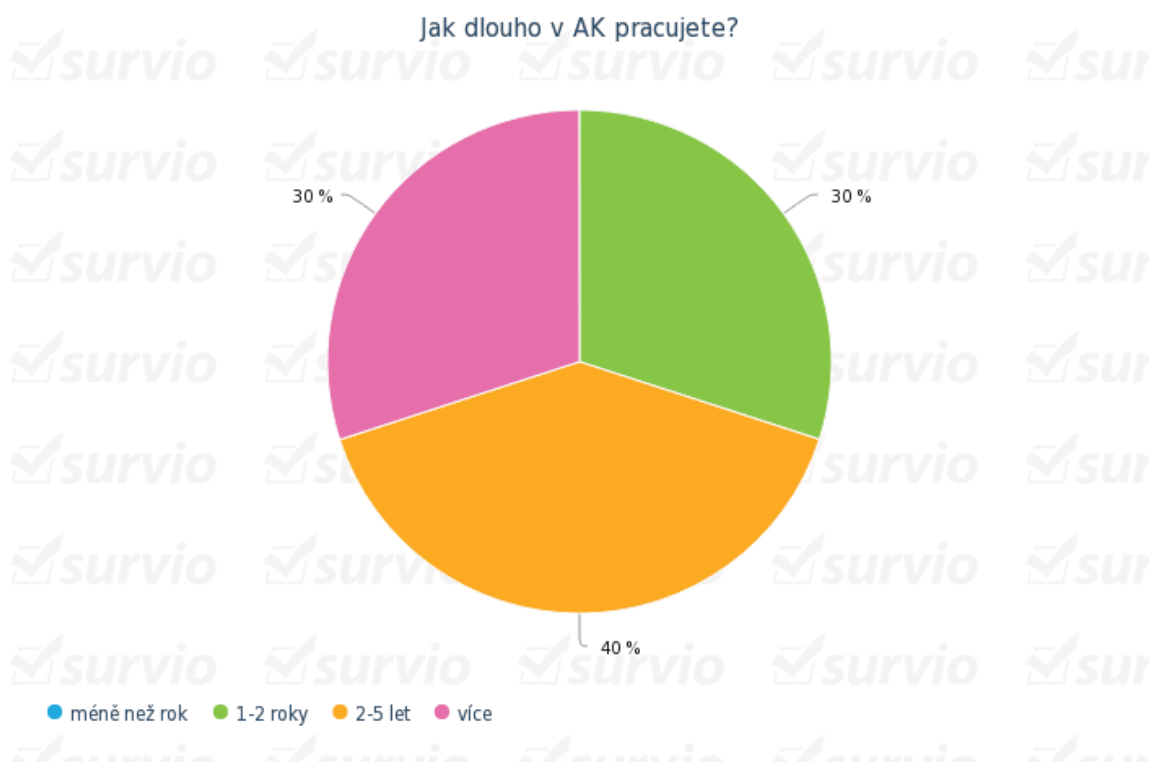
Otázka a graf č. 1: Rozložení pohlaví v oddělení AK



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření s využitím zázemí portálu Survio.com

První otázka se zabývá rozložením pohlaví ve zkoumaném oddělení AK. Na grafu č. 1 můžeme vidět, že oddělení je dle odpovědí dotazovaných tvořeno ze 70 % ženami a z 30 % muži. Konkrétní rozložení pohlaví dle jednotlivých pracovních pozic v organizaci je vidět dle odpovědí respondentů v otázce a grafu č. 3.

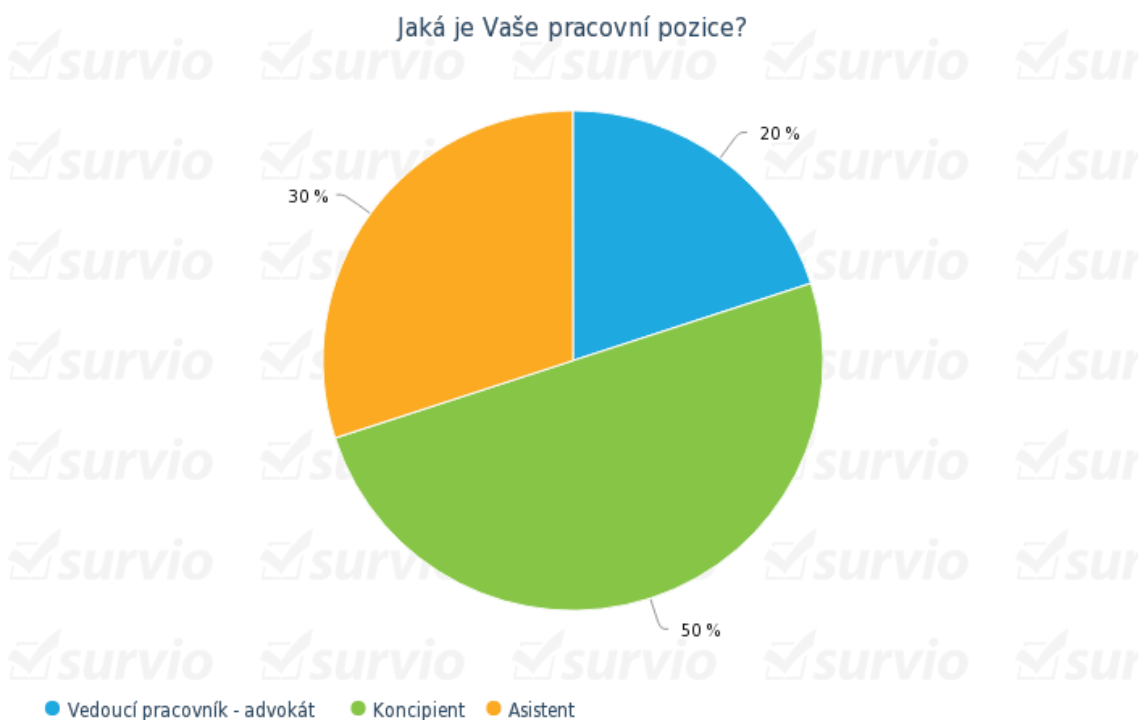
Otázka a graf č. 2: Délka pracovního úvazku v oddělení AK



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření s využitím zázemí portálu Survio.com

Druhou otázkou jsem zjišťovala, jak dlouhou dobu respondenti v oddělení AK již působí. Rozložení délky působnosti je na základě odpovědí respondentů vcelku rovnoměrně zastoupeno, až na možnost zaměstnání kratší než jeden rok. Nikdo z dotázaných první možnost délky zaměstnání nezvolil, ze získaných odpovědí tedy vyplývá, že každý z dotazovaných v oddělení AK minimálně 1 rok působí a dá se tak říci, že prostředí podniku dobře zná. Co se týče vedoucích pracovníků, oba zvolili, že v AK působí déle než 5 let. Taktéž jedna z asistentek zvolila tuto možnost. Možnost 1-2 roky zvolilo 30 % dotázaných, možnost 2-5 let zvolilo 40 % dotázaných.

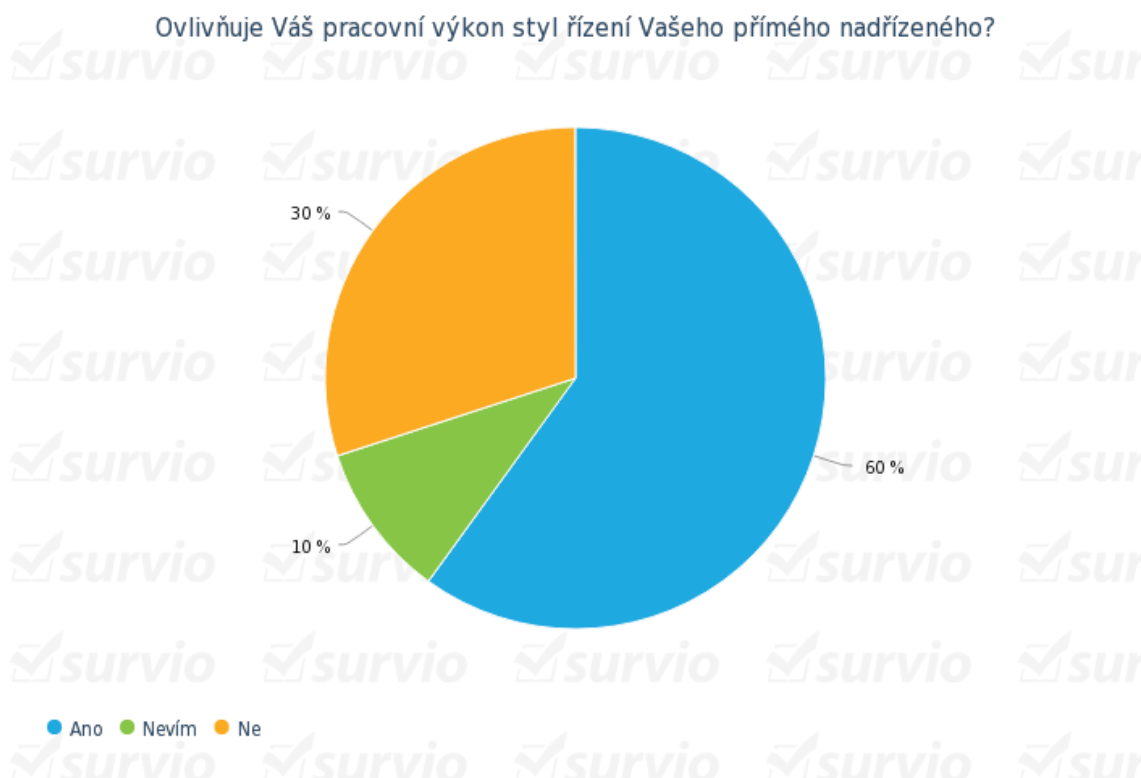
Otázka a graf č. 3: Pracovní pozice



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření s využitím zázemí portálu Survio.com

Z hlediska rozložení pozic v organizaci byly získány od respondentů následující odpovědi a z nich vyplývající pozice, jak zobrazuje otázka a graf č. 3: 2 vedoucí pozice - advokáti (1 muž a 1 žena), 8 podřízených pozic – koncipienti (2 muži a 3 ženy) a 3 asistentské pozice (3 ženy). Osoby na vedoucí pozici mají také své nadřízené – vedoucí pracovníky - společníky - celé advokátní kanceláře. Díky odpovědím advokátů získám částečně i přesah do přístupu vedení v organizaci, které se šíří ze shora organizace směrem dolů, což se přenáší skrze advokáty dále na podřízené – koncipienty a asistenty. Z uvedeného grafu vyplývá rozložení pracovních pozic na daném právním oddělení AK dle získaných výstupů dotazovaných. Mezi pracovní pozice řadíme vedoucí pozici - advokáta, která tvoří nejmenší skupinu se 2 zaměstnanci, tzn. 20 % dotazovaných. Nejpočetněji zastoupenou skupinu pracovních pozic tvoří dle výstupů dotazníků koncipienti, kterých je 50 % respondentů. Asistentská pozice je podle získaných výsledků respondentů zastoupena 3 zaměstnanci, což činí 30 %.

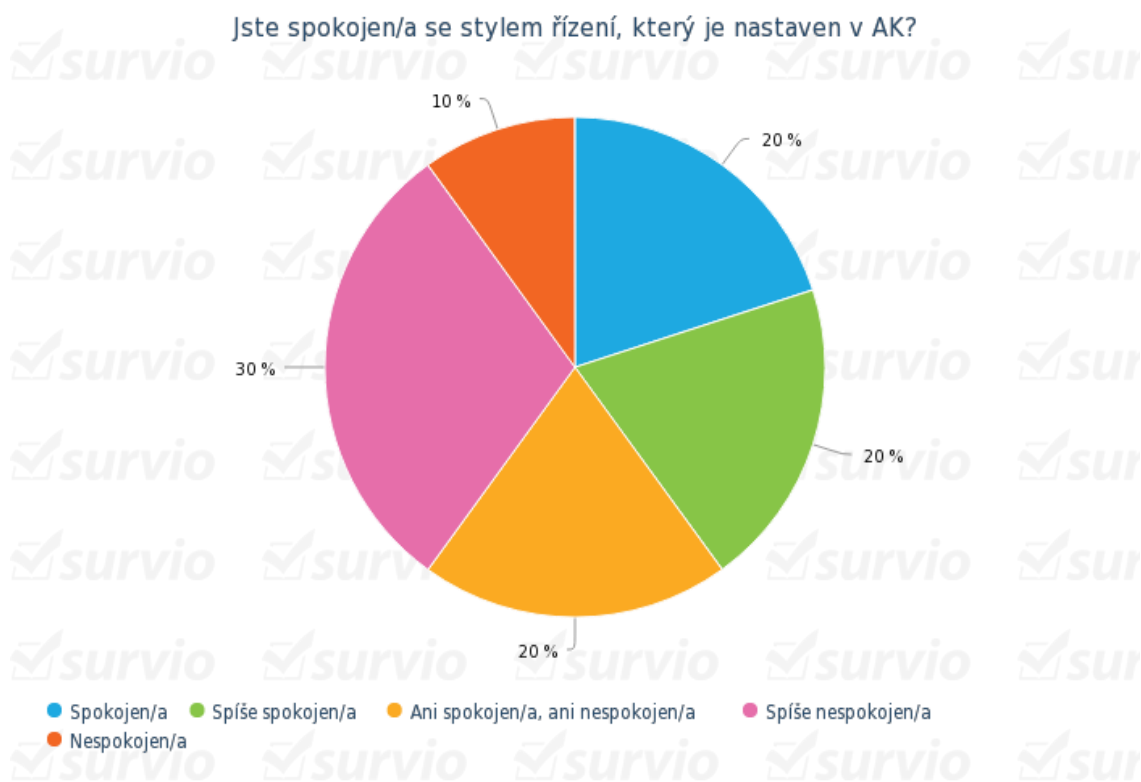
Otázka a graf č. 4: Ovlivnění pracovního výkonu stylem řízení



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření s využitím zázemí portálu Survio.com

Z grafu č. 4 vyplývá, že 60 % respondentů daného oddělení se cítí být pracovně ovlivněno stylem řízení svého přímého nadřízeného. To je celkem 6 zaměstnanců, z toho 4 koncipienti z 5, dále 1 vedoucí a 1 asistent. 30 % dotázaných uvedlo, že je styl řízení pracovně neovlivňuje, jednalo se o 1 vedoucího pracovníka, 1 koncipienta a 1 asistentku. 10 % dotazovaných odpovědělo, že neví, zda je styl řízení ovlivňuje, tímto respondentem byl asistent.

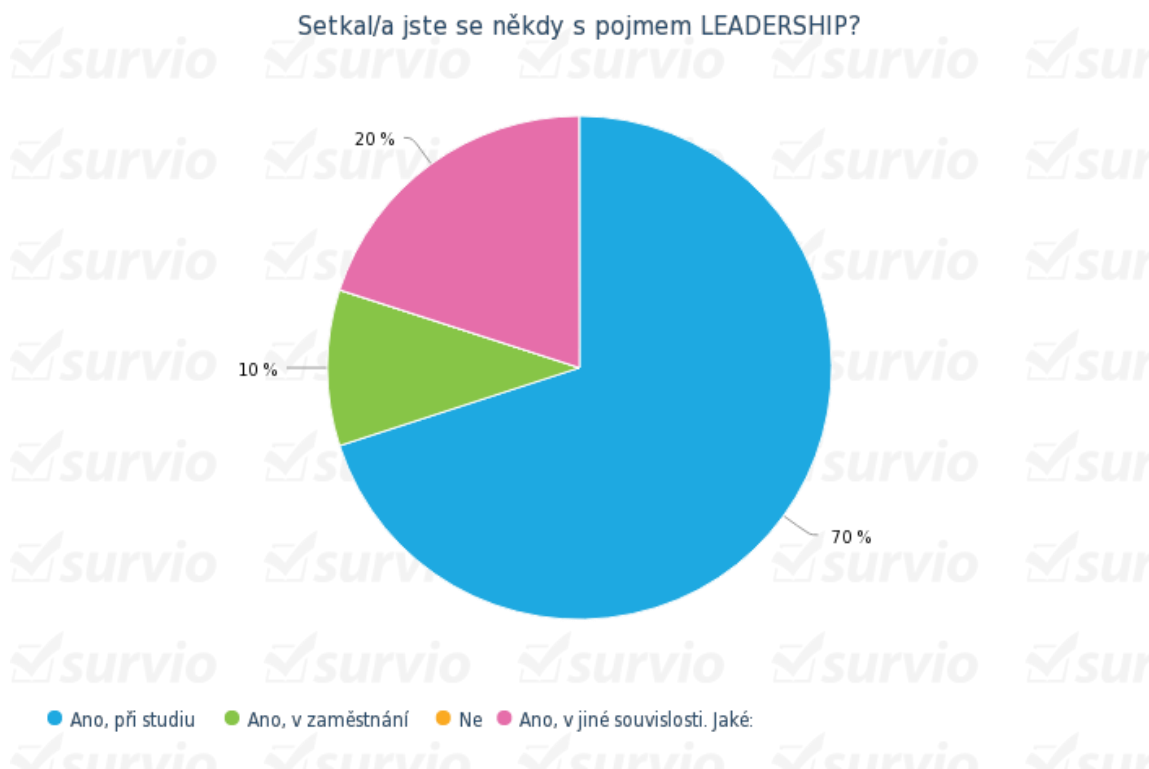
Otázka a graf č. 5: Spokojenost současného stylu řízení



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření s využitím zázemí portálu Survio.com

Otázka č. 5 zkoumala spokojenost respondentů se současným stavem řízení v podniku. Jak je vidět z grafu č. 5, tak nejvíce početnou odpovědí byla možnost spíše nespokojen, kterou zvolilo 30 % respondentů. Možnosti Spokojen/a, Spíše spokojen/a a Ani spokojen/a, ani nespokojen/a jsou zastoupeny po 20 %. Jeden respondent, tzn. zbylých 10 %, zvolil možnost odpovědi Nespokojen, jednalo se o asistenta.

Otázka a graf č. 6: Znalost pojmu LEADERSHIP

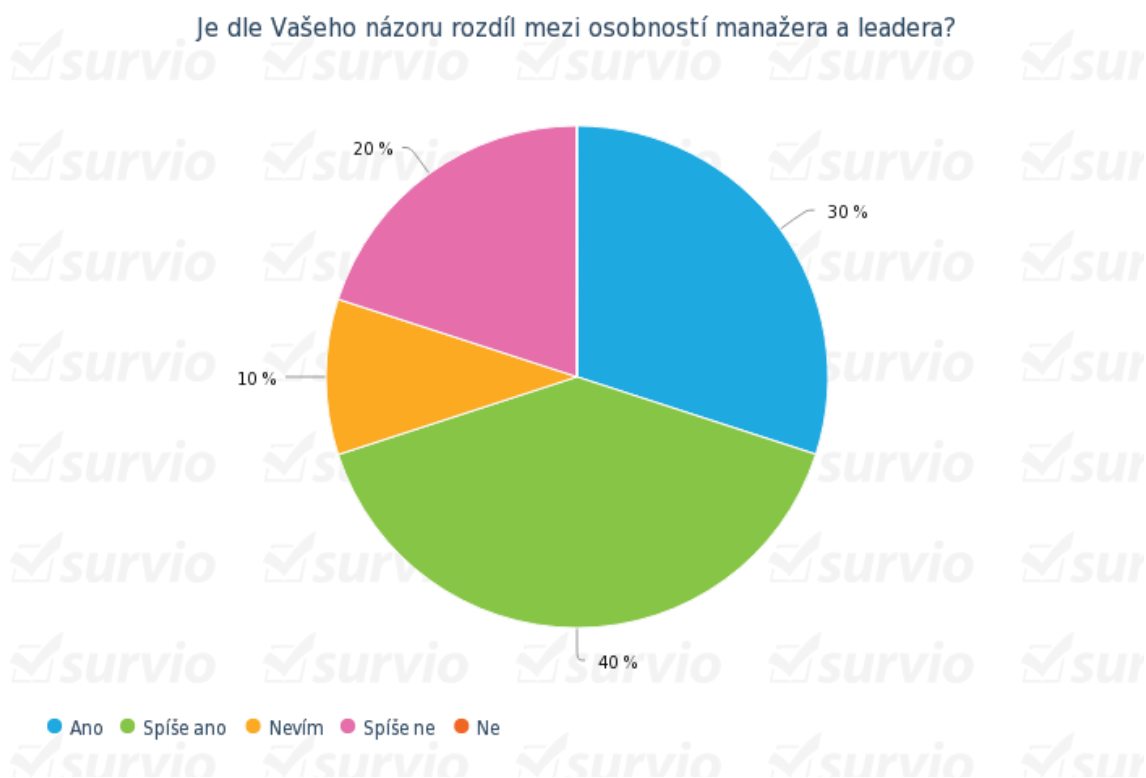


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření s využitím zázemí portálu Survio.com

Otázku číslo 6 jsem zvolila, jelikož mě zajímalo, zda se respondenti setkali s pojmem leadership, a pokud ano, tak kde. Z grafu č. 6 jednoznačně vyplývá, že většina, přesně 70 % respondentů zná pojem z dob studia. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná převážně o studenty právnických fakult, jsem toto zjištění předpokládala. Jeden respondent odpověděl, že pojem zná ze zaměstnání, jednalo se o vedoucího pracovníka. Pozitivním zjištěním je fakt, že ani jeden z dotázaných ne zvolil možnost Ne, tedy, že pojem leadership nikdy neslyšel.

20 % dotázaných zvolilo možnost, že se s pojmem setkali v jiné souvislosti. Jedním z nich byl koncipient, který uvedl, že pojem zná z běžné komunikace. Druhým byl asistent, který sdělil, že se s pojmem setkal v knižních publikacích.

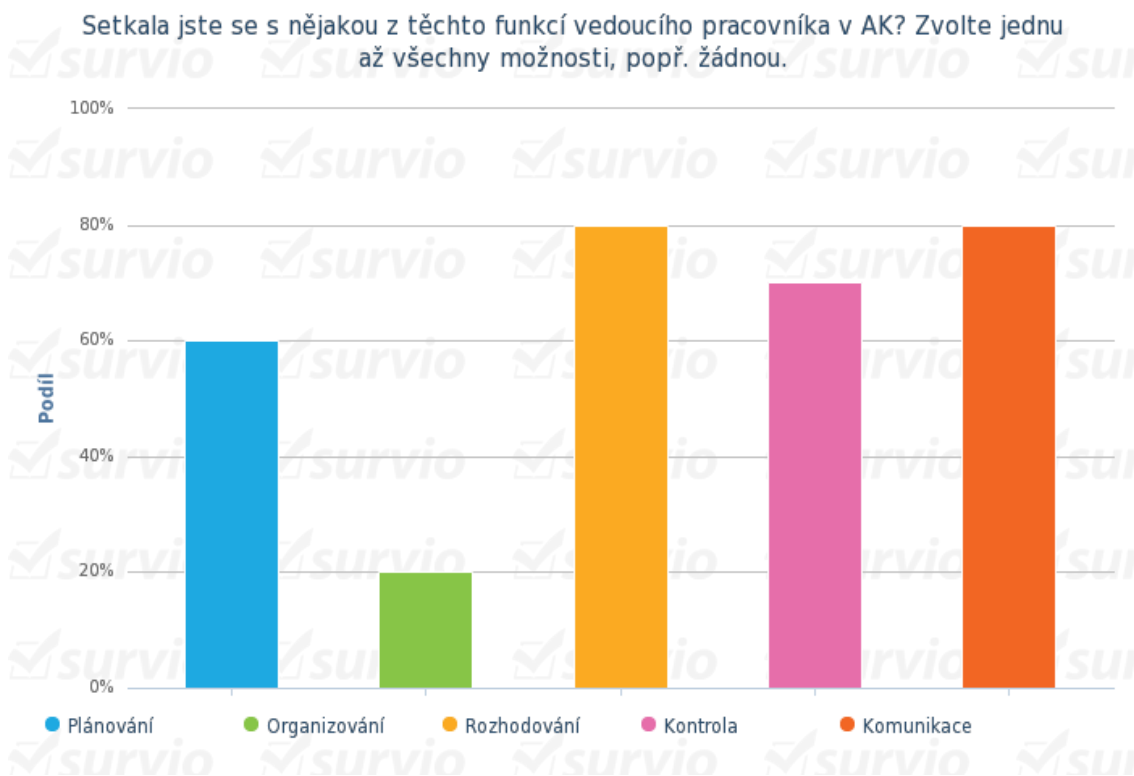
Otázka a graf č. 7: Rozdíl mezi manažerem a leaderem



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření s využitím zázemí portálu Survio.com

Otázka číslo 7 se zaměřovala na zjištění, zda dotázaní vnímají nějaký rozdíl mezi osobností manažera a leadera. Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 30 % dotázaných myslí, že mezi nimi rozdíl je. 40 %, tedy většina, zvolila možnost odpovědi Spíše ano. Jeden respondent, tzn. 10 %, neví, a 20 % myslí, že mezi nimi spíše rozdíl není. Pozitivním zjištěním je fakt, že nikdo z dotázaných nezvolil možnost Ne, tudíž všichni alespoň minimální rozdíl mezi osobností manažera a leadera vnímají.

Otázka a graf č. 8: Funkce vedoucího pracovníka oddělení AK

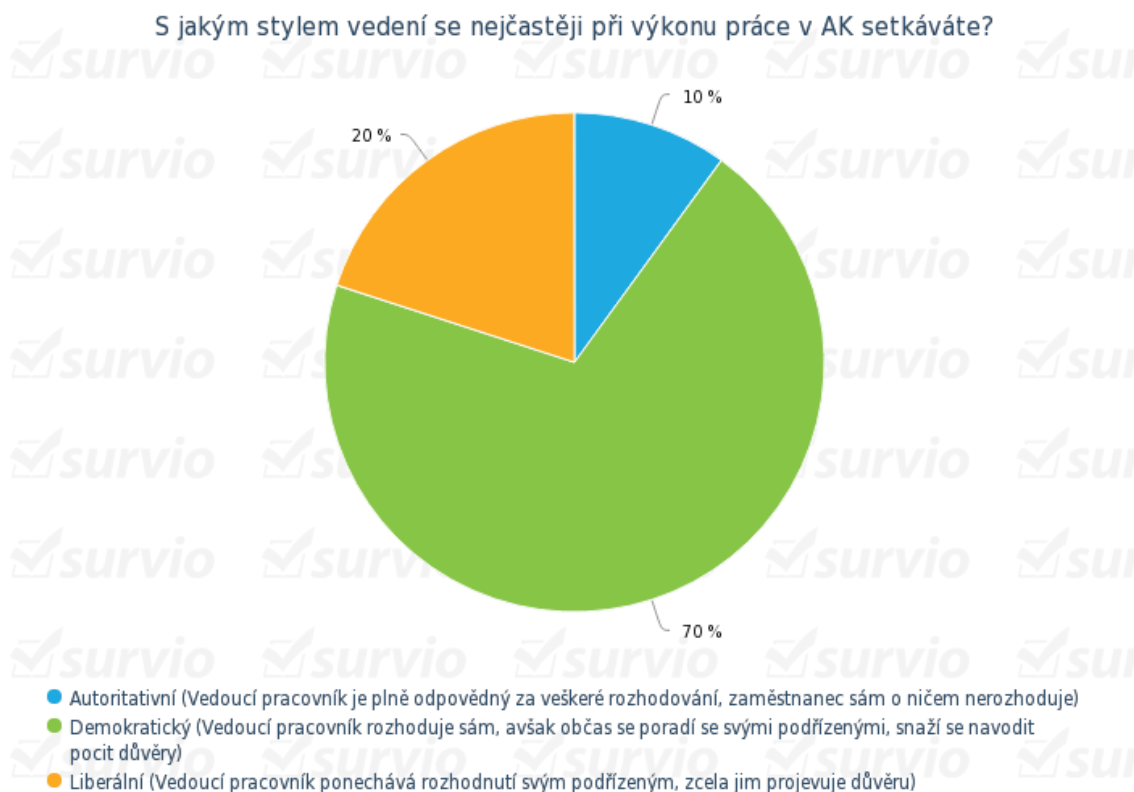


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření s využitím zázemí portálu Survio.com

Další otázka zjišťovala, s jakými funkcemi u vedoucího pracovníka se respondenti analyzovaného oddělení AK setkali. Na výběr mohli zvolit jednu až všechny možnosti. Nejvíce označovanými funkcemi bylo rozhodování a komunikace. Tyto dvě jsou zřejmě stěžejními pro výkon advokacie a vedení podřízených. Jako další nejčastěji označenou funkci vybírali kontrolu a po ní následovalo plánování. Nejméně označenou možností bylo organizování, což lze na jedné straně považovat za slabost vedení zkoumaného oddělení AK. Na druhou stranu nelze takto jednoznačně říci, neboť záleží, co si respondenti představují pod pojmem „organizování“. Představa respondentů může být organizování různých aktivit – školení, teambuildingů atd., což pravděpodobně nejsou činnosti, na které se klade důraz v advokátní kanceláři, kde se osoby na pozicích koncipientů a asistentek v současné době často střídají, z toho důvodu by takové aktivity nemusely být efektivní vzhledem k vynaloženému úsilí a krátkodobému dopadu. Nemusí si tedy přesně uvědomit, že se jedná o každodenní činnosti typu organizování schůzek a řádu v organizaci. Na oblast organizování by bylo žádoucí se

více zaměřit do budoucna a zjistit, na jaké úrovni v dané organizaci je ze strany vedoucích směrem k podřízeným.

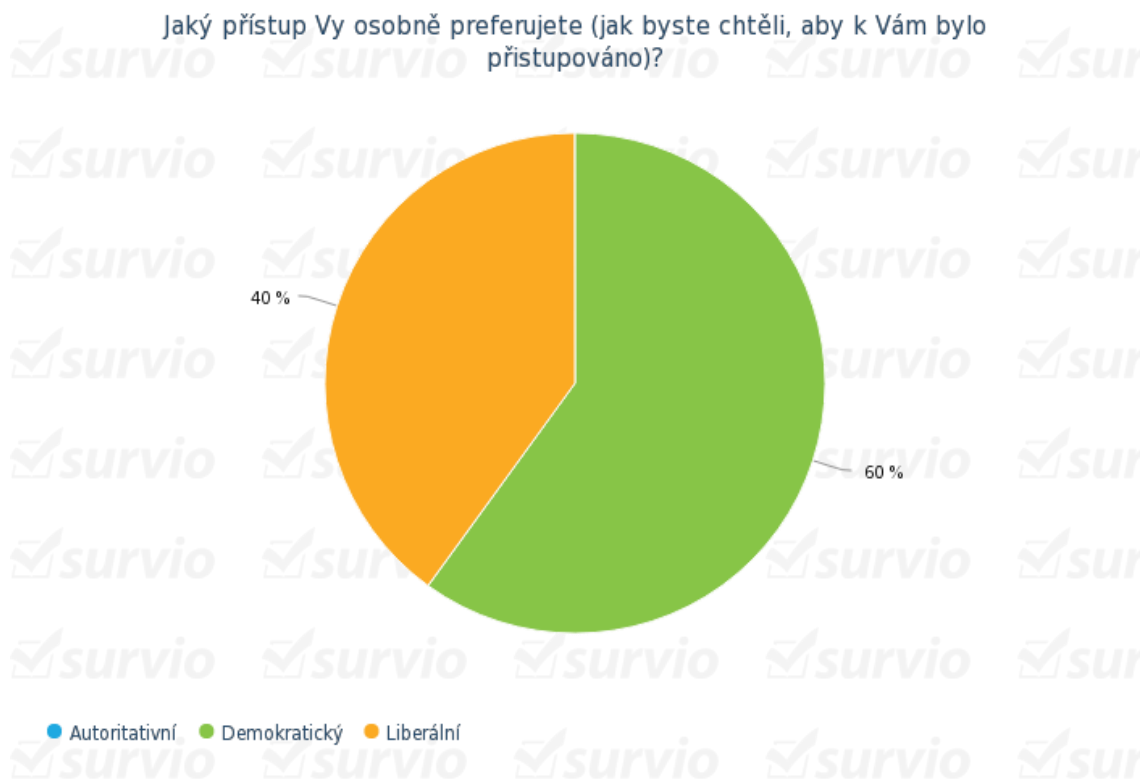
Otázka a graf č. 9: Styl současného vedení



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření s využitím zázemí portálu Survio.com

Otázka č. 9 se věnovala stylům vedení, které můžeme v pracovním prostředí zaznamenat. Jak je ve spodní části grafu vidět, k otázce jsem zařadila tři možnosti odpovědi, které jsem krátce vysvětlila pro případ, že by respondenti nebyli s uvedenými pojmy srozuměni. Graf znázorňuje, že z největší části, tj. 70 % se zaměstnanci oddělení AK setkávají s demokratickým stylem vedení. Jeden z dotázaných asistentů uvádí, že při výkonu své práce se setkává nejčastěji s autoritativním přístupem ze strany svého vedoucího, což znamená, že pouze plní zadané úkoly bez možnosti vyjádření se k postupu či nabídnutí jiného řešení. Oproti tomu se dle získaných odpovědí vedoucí pracovníci právního oddělení s autoritativním stylem vůbec nesetkávají. Z dotázaných respondentů 20 % uvedlo, že se setkává s liberálním stylem vedení, jednalo se o dva koncipienty.

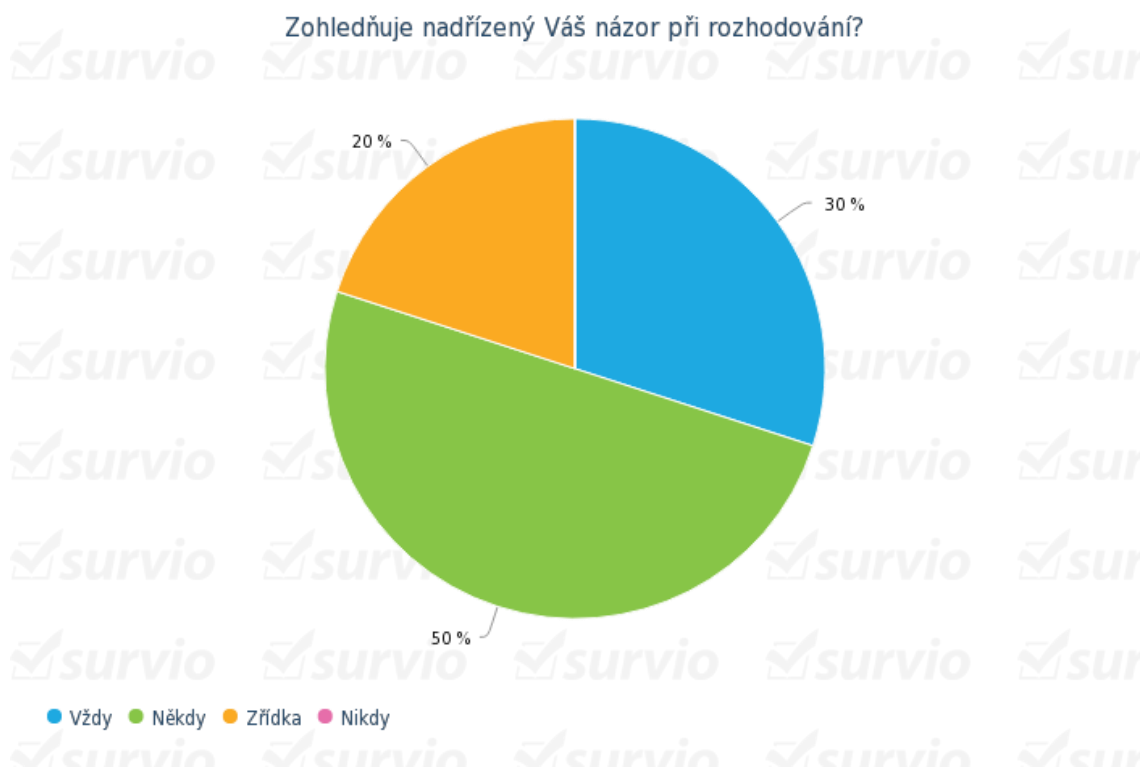
Otázka a graf č. 10: Preferovaný přístup



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření s využitím zázemí portálu Survio.com

Graf č. 10 znázorňuje výsledek desáté otázky, která objasňovala preferenci zaměstnanců v přístupu k nim samotným. Zde jsem stejně jako u předchozí otázky nabídl tři možnosti odpovědi. Z grafu vyplývá, že preferovaným stylem respondentů je demokratický styl vedení, při kterém vedoucí pracovník rozhoduje sám, ale podřízeným projevuje alespoň část důvěry, a občas se s podřízenými poradí. Demokratický styl tedy celkově zvolilo 60 % respondentů, z toho i jeden vedoucí – advokát (bereme na vědomí, že vedoucí pracovníci právního oddělení jsou podřízenými vedoucími pracovníků - společníků - celé advokátní kanceláře). 40 % preferuje styl liberální tedy styl, kde zcela samostatně řeší veškeré úkoly. Co se týká autoritativního stylu, ten nezvolil nikdo.

Otázka a graf č. 11: Názor nadřízených při rozhodování

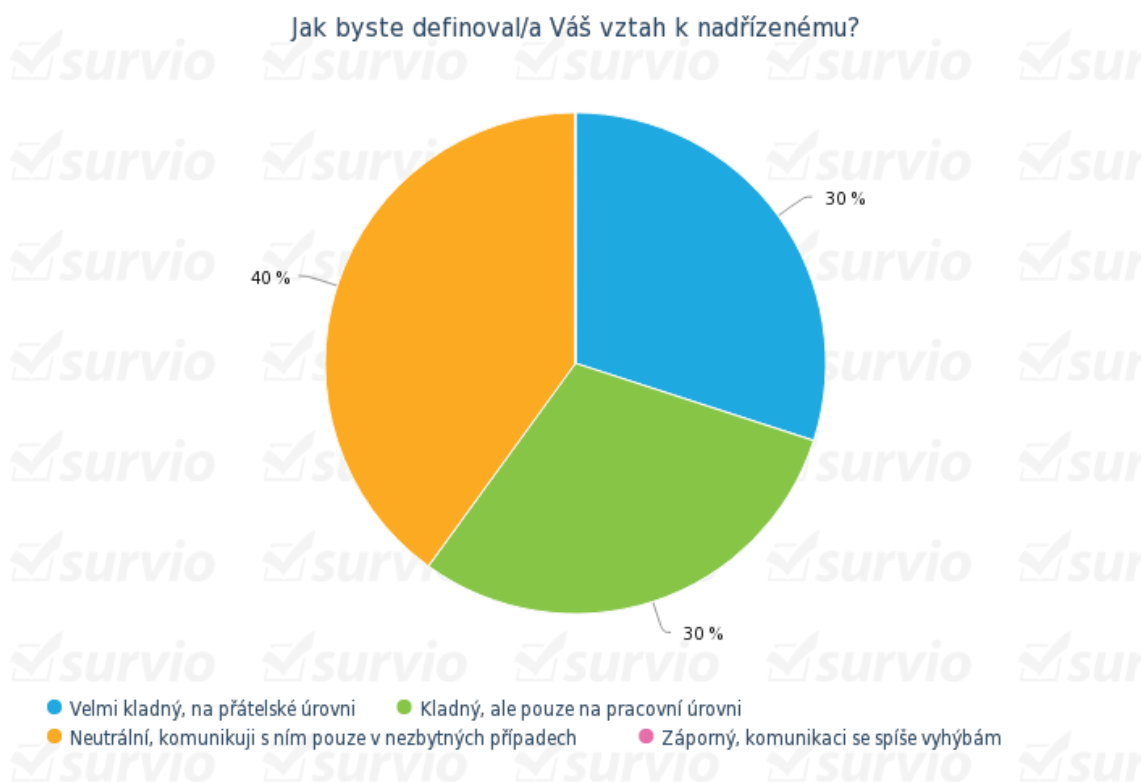


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření s využitím zázemí portálu Survio.com

Graf č. 11 zobrazuje získané odpovědi na otázku, která se týkala míry rozhodování, tedy zda jejich nadřízený zohledňuje jejich názor při rozhodování. Uvedený graf znázorňuje, že žádný z dotázaných nepocítuje nulovou míru rozhodování pro práci, kterou vykonává.

Ze získaných odpovědí vyplývá, že oba dva vedoucí pracovníci včetně jednoho asistenta uvedli, že nadřízený jejich názor při rozhodování vždy zohlední. Polovina z dotázaných odpověděla, že jejich názor je zohledněn někdy a zbývajících 20 % (dva asistenti) uvedlo, že pouze zřídka. Nikdo nevyjádřil negativní reakci.

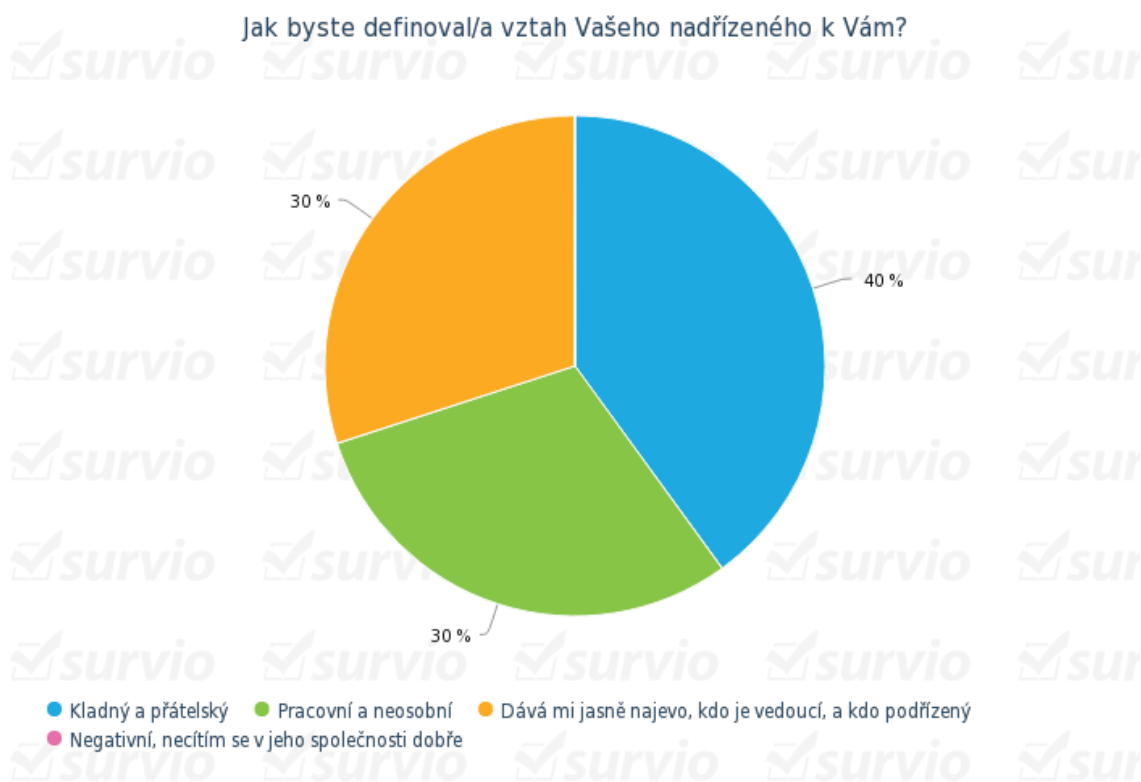
Otázka a graf č. 12: Vztah k nadřízenému



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření s využitím zázemí portálu Survio.com

Dvanáctá otázka se věnovala vztahu podřízeného k nadřízenému, a jak by podřízený pracovník tento vztah definoval. Byly nabídnuty čtyři odpovědi, viz spodní část grafu. Jeden z dotázaných vedoucích pracovníků uvedl, že pokládá svůj vztah k nadřízeným (tudíž k majiteli) za přátelský a velmi kladný. Druhý dotazovaný advokát uvedl, že považuje vztah k nadřízenému (tudíž k majiteli) za kladný, ale pouze na pracovní úrovni. Ovšem zbývající respondenti uvedli, že jejich vztah k nadřízenému je neutrální a komunikují s ním pouze v nezbytných případech. Žádný z dotazovaných neuvedl negativní vztah, což je pozitivní pro organizaci a vedení.

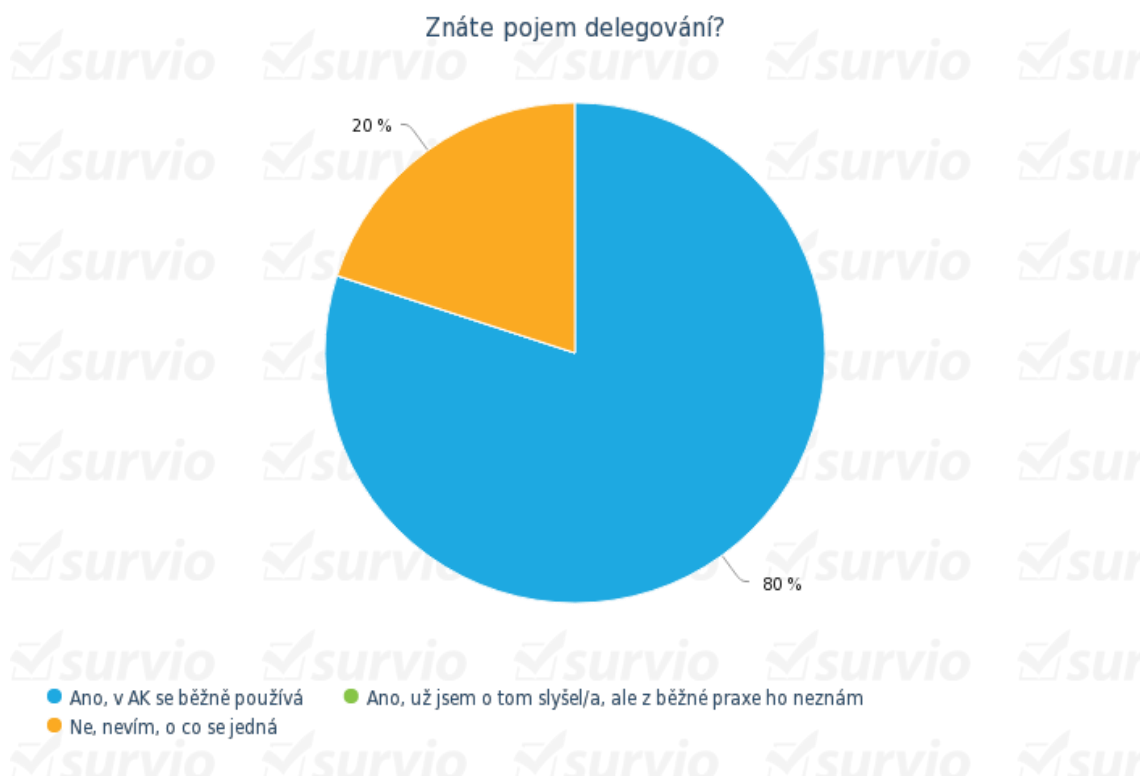
Otázka a graf č. 13: Vztah nadřízeného k podřízeným



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření s využitím zázemí portálu Survio.com

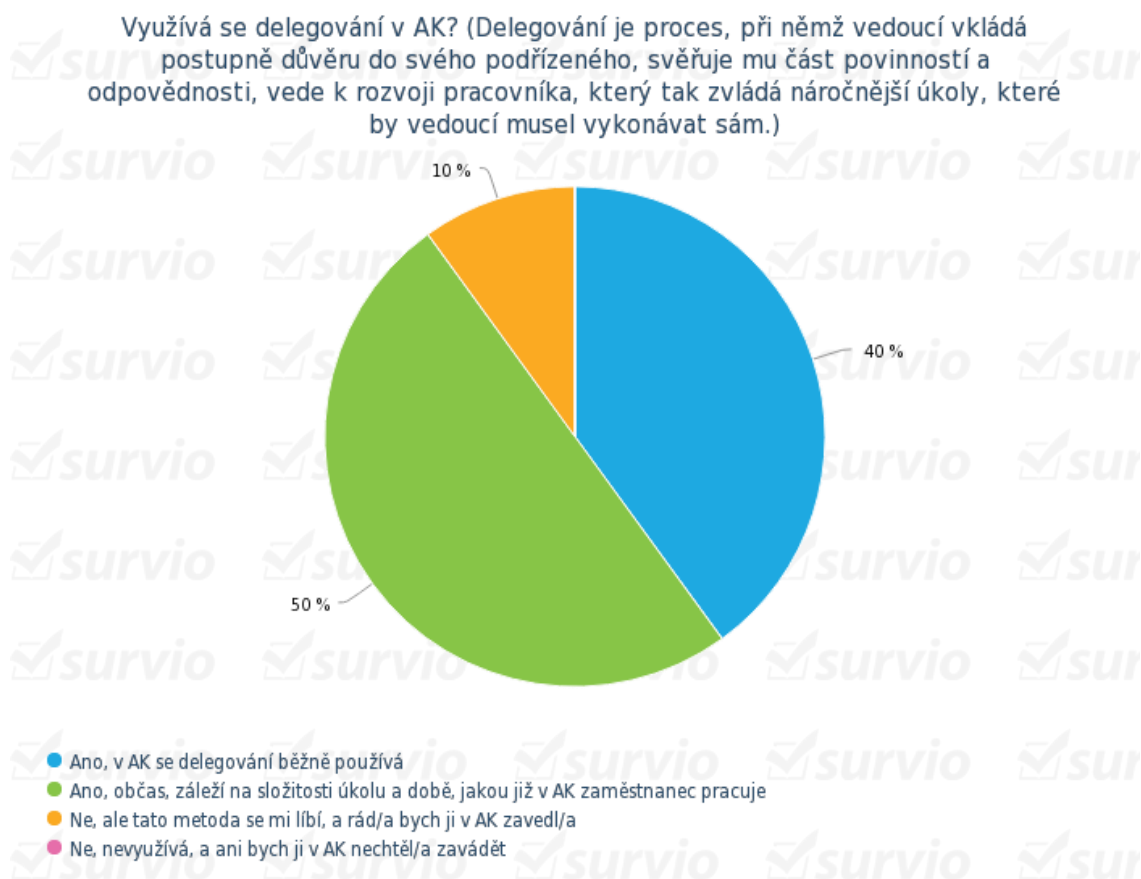
Otázka č. 13 byla založena na podobném principu, jako ta předchozí. Mění se pouze typ vztahu – tentokrát jsem se zabývala tím, jaký vztah ke své osobě pociťuje zaměstnanec ze strany svého vedoucího. Z grafu č. 13 vidíme, že se díky získaným odpovědím potvrdil stav z předchozí otázky, a to že na pracovišti panuje ze 40 % kladný a přátelský vztah mezi nadřízenými a podřízenými. Tři dotázaní (tedy 30 %) uvedli, že vztah nadřízeného k jejich osobě je pracovní a neosobní a zbylých 30 % dokonce uvedlo, že jim nadřízený dává jasně najevo, kdo je na oddělení vedoucím a kdo podřízeným. Opět je pozitivní, že nikdo z dotázaných neuvedl čtvrtou možnost, kterou byl negativní vztah.

Otázka a graf č. 14: Pojem delegování



Otázka č. 14 se zabývala znalostí pojmu delegování. Použila jsem tři možné odpovědi. Jak je z grafu patrné, tak 80 % respondentů odpovědělo, že pojem delegování zná, a že se tato metoda v AK běžně používá. Pouze 20 % uvedlo, že pojem nezná. Toto zjištění hodnotím jako pozitivní a kladné.

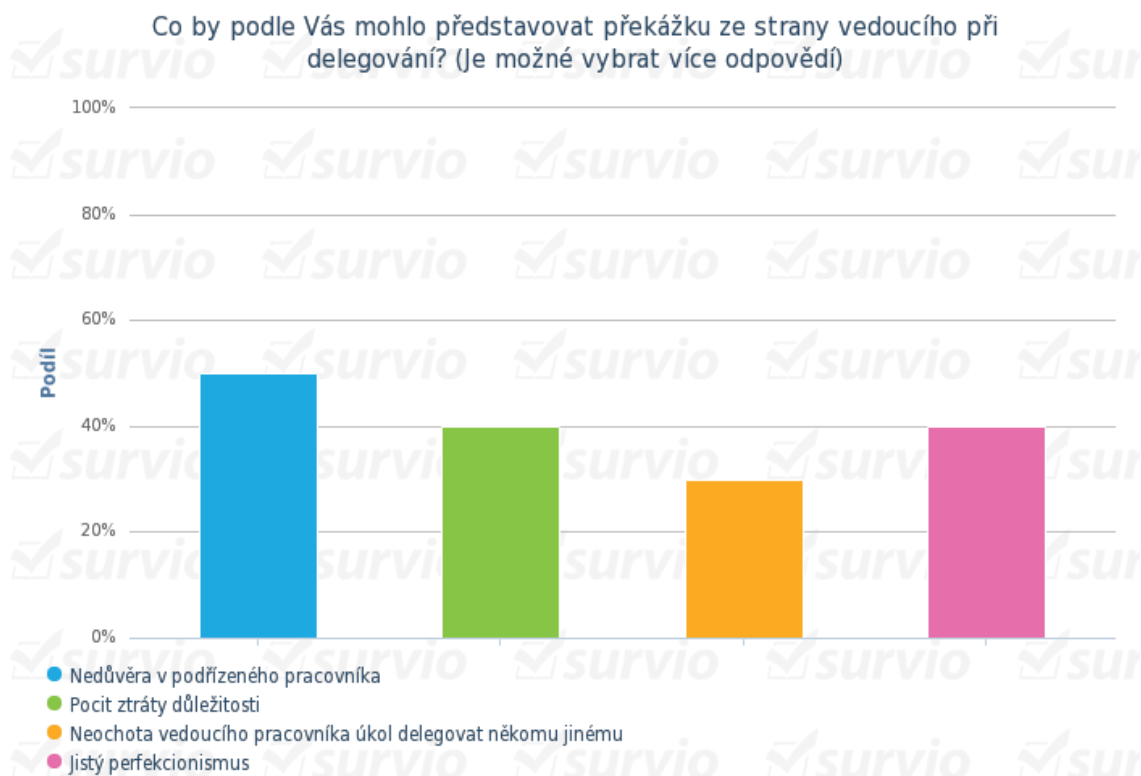
Otázka a graf č. 15: Delegování v oddělení AK



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření s využitím zázemí portálu Survio.com

U otázky č. 15 jsem se opět zabývala delegováním. V zadání otázky jsem vysvětlila, co delegování přesně znamená. Následně jsem nabídla možnosti odpovědí uvedené ve spodní části grafu. Z dotazovaných 50 % uvedlo, že se delegování úkolů v AK využívá, avšak záleží na složitosti úkolu a na délce pracovního poměru v AK. Naopak 40 % uvedlo, že se delegování využívá běžně. Zbývajících 10 % uvedlo možnost Ne, ale tato metoda se mi líbí, a rád/a bych ji v AK zavedl/a, tedy, že se delegování v AK nevyužívá. Jednalo se o odpověď jednoho z koncipientů. Vzhledem k tomu, že se jedná pouze o 1 osobu z 10, která uvedla negativní odpověď, nelze dělat závěry o nevyužívání delegování, existuje např. možnost, že daný koncipient není tak schopný a není v něj vložena důvěra. Přístup k delegování v oddělení AK hodnotím spíše pozitivně a jako silnou stránku, protože složité úkoly je někdy problematické delegovat.

Otázka a graf č. 16: Překážky při delegování



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření s využitím zázemí portálu Survio.com

Otázka č. 16 se zaměřovala na možnosti, které by mohly představovat překážku ze strany vedoucího při delegování. Nejvyšší podíl z nabízených možností získala překážka, kterou byla nedůvěra v podřízeného pracovníka. Následující možnosti byly procentuálně vyrovnané, jednalo se o pocit ztráty důležitosti a jistý perfekcionismus. Jako nejmenší překážku dotazovaní viděli neochotu vedoucího pracovníka delegovat úkoly ostatním.

Jeden z respondentů (vedoucí pracovník) zde zvolil pouze možnost nedůvěry v podřízeného pracovníka. Druhý dotazovaný vedoucí pracovník zvolil možnost jistý perfekcionismus. Všichni dotazovaní asistenti se totožně shodli na první možnosti, tj. nedůvěře.

Otázka a graf č. 17: Motivace



Otázka č. 17 byla zaměřena na motivaci a snažila jsem se jí zjistit, zda si pracovníci daného oddělení AK přijdou dostatečně motivováni k výkonu své práce. Odpovědi jsou rozděleny naprosto totožně a to půl na půl. 50% dotázaných zaměstnanců si přijde motivována dostatečně, druhá polovina si motivována nepřijde. Odpověď ne zvolili tři asistenti ze tří a dva koncipienti. Přestože otázka není blíže specifikována, zda se jedná o vnitřní či vnější motivaci a tedy není zřejmé z dotazníku, co je důvodem, proč zvolila polovina osob variantu ne z řad koncipientů a asistentek, je patrné, že nějaký problém ve své motivaci vnímají. Sama jsem díky vlastní pracovní zkušenosti v dané organizaci a na sledovaném oddělení AK na pozici asistentky vnímala nedostatečnou motivaci, nadšení a zapálení pro práci ze strany svých kolegů asistentek a koncipientů.

Otázka č. 18: Ideální vedoucí

Jaký je podle Vás ideální vedoucí pracovník, co považujete za jeho nejvhodnější a nejpodstatnější vlastnosti?

Poslední otázka byla otevřená a zjišťovala jsem v ní, jaký je podle respondentů ideální vedoucí pracovník, co považují za jeho nejpodstatnější vlastnosti. Závěrem dotazníku jsem chtěla zjistit osobní názor každého z respondentů, aniž by byli ovlivněni mými nabízenými možnostmi. Odpovědi byly následující:

- Autorita a vystupování
- Logické uvažování a perfektní znalosti
- Zodpovědný leader schopný delegovat, měl by být spolehlivý, pracovitý
- Přirozená autorita, odpovídající znalosti odvětví
- Náhled, pokora, smysl pro humor
- Spolehlivost
- Empatie, osobní přístup
- Úcta a ochota vyjít vstříc
- Autoritativní, přísný
- Důslednost, komunikativnost

Dle uvedených odpovědí se respondenti shodli na třech nejvhodnějších a nejpodstatnějších vlastnostech, když uvedli autoritu, spolehlivost a znalosti daného odvětví. Další shodně uvedenou vlastností byl osobní přístup a ochota vyjít vstříc. Ostatní odpovědi respondentů se lišily, avšak všechny hodnotím jako dobře zvolené.

7 SOUHRNNÝ VÝSLEDEK DOTAZNÍKU

Dotazníkovým šetřením jsem se zajímala o konkrétní metody leadershipu a managementu na oddělení AK z hlediska teorie i praxe. Zjišťovala jsem, jaký styl řízení je na pracovišti zkoumaného oddělení advokátní kanceláře využíván a zda jsou s ním respondenti spokojeni. Možnosti spokojen a nespokojen byly zodpovězeny srovnatelně, avšak 20 % respondentů uvedlo, že nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni.

Následně jsem se snažila zjistit, zda respondenti znají pojem leadership a zda vnímají nějaký rozdíl mezi osobností manažera a leadera. Ukázalo se, že všichni respondenti pojem leadership znají. U rozlišení dvou pojmů vedoucího pracovníka se ukázalo, že všichni dotazovaní alespoň minimální rozdíl mezi osobností manažera a leadera vnímají.

V dotazníku jsem zkoumala, s jakou funkcí vedoucího pracovníka se respondenti nejvíce setkávají. Nejčastěji zvolenou odpovědí bylo rozhodování a komunikace, následovala kontrola a plánování. Ovšem oproti ostatním možnostem bylo organizování zvoleno jako nejméně častá odpověď.

Dále jsem se dotazovala na konkrétní styl vedení užívaný v organizaci. Podle zjištěných informací můžeme konstatovat, že nejčastěji praktikovaným stylem je demokratický styl, který spočívá v příležitostné konzultaci lehčích problémů s podřízenými zaměstnanci. V jednom případě se však ukázalo, že respondent ze strany svého přímého nadřízeného pocítuje autoritativní přístup. Jednalo se o odpověď respondenta z pozice asistenta. Následně se ukázalo, že převážná část respondentů rovněž tento styl řízení preferuje.

Dotazovala jsem se také na míru rozhodování respondentů respektive, zda se ptá nadřízený na názor podřízených při rozhodování. Polovina dotázaných uvedla své možnosti rozhodovat ne úplně dostatečnými. Respondenti z 20 % pocítují spíše nedostatečnou míru při rozhodování, což by mohlo mít negativní dopad na jejich pracovní výkon.

Vztahy na pracovišti zkoumaného oddělení advokátní kanceláře se ukázaly jako pozitivní. 40 % respondentů uvedlo, že je vztah nadřízeného k podřízeným kladný a přátelský. Ke vzájemnému vztahu nadřízený/podřízený se nikdo nevyjádřil negativně, což je jedním z předpokladů pro dobré pracovní výkony.

Dále jsem dotazníkovým šetřením zjišťovala, jaké mají respondenti povědomí o delegování. Došlo zde k pozitivnímu zjištění, jelikož 80 % dotazovaných uvedlo, že metodu delegování úkolů zná. Z následující otázky dle respondentů vyplynulo, že se tato metoda v AK běžně využívá, přestože polovina respondentů uvedla, že delegování je pouze občasné, protože závisí na složitosti daného úkolu, lze považovat tento přístup spíše jako silnou stránku organizace, i když prostor pro zlepšení existuje. Dotazovaní rovněž vyhodnotili dle nabízených možností, že největší překážkou při delegování by mohla být nedůvěra v podřízeného pracovníka, dále jistý perfekcionismus a pocit ztráty důležitosti.

Celkově hodnotím situaci na oddělení AK z hlediska managementu a leadershipu jako spíše pozitivní, přičemž jsou určité silné stránky, ale také slabé stránky, které je možné zlepšit. Konkrétní návrhy uvedu v návrhové části. Na pracovišti však převládají dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Vyplynulo, že na pracovišti dochází k využívání nové metody řízení, kterou je delegování úkolů. Využívaným stylem vedení je demokratický styl a následně se ukázalo, že převážná část zaměstnanců rovněž tento styl řízení preferuje.

8 SWOT ANALÝZA

Součástí mé diplomové práce je také stručná SWOT analýza, která je sestavena na základě výsledků dotazníkového šetření na oddělení AK a nestandardizovaného rozhovoru s vedením organizace. Cílem SWOT analýzy je určit silné a slabé stránky na oddělení AK v oblasti managementu a leadershipu a na základě tohoto vzorku předat výstupy také vedení organizace jako možnost diskuse pro zlepšení situace i na dalších oddělení AK. Vedle silných a slabých stránek uvedu také příležitosti a hrozby, které může oddělení AK, případně organizace jako celek využít v případě příležitostí nebo eliminovat v případě hrozeb.

Tabulka 7 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Demokratický styl vedení Kladný vztah na pracovišti od nadřízených k podřízeným i naopak	Nedostatečná důvěra při delegování úkolů Nedostatečná otevřenost přijímat názory při rozhodování od podřízených Úroveň spokojenosti zaměstnanců se stylem řízení oddělení AK Nízká angažovanost, zainteresovanost a motivace koncipientů a asistentek Vysoká fluktuace koncipientů a asistentek
Příležitosti	Hrozby
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců díky jednotlivým změnám v oblasti managementu a leadershipu Vytváření dlouhodobé spolupráce se zaměstnanci Osobní rozvoj v oblasti managementu a leadershipu	Nedostatek kvalitních pracovníků na trhu práce do budoucna Vysoká koncentrace advokátních kanceláří v Brně Lepší přístup k zaměstnancům v konkurenčních advokátních kancelářích

Zdroj: Vlastní zpracování

9 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části uvedu několik doporučení s cílem zvýšit spokojenost zaměstnanců na oddělení AK, případně zvýšit spokojenost zaměstnanců v celé organizaci, kdyby byly metody aplikované i na další oddělení AK s využitím prvků leadershipu a změn managementu. V následující části uvedu několik doporučení včetně ekonomického vyhodnocení finanční náročnosti a časového harmonogramu, pokud to bude možné v daných případech.

Vzhledem k upozornění od vedení organizace, že nemohou příliš finančně investovat do změn, protože mají pouze omezený rozpočet, jsem se rozhodla primárně zaměřit na doporučení, která jsou nízkonákladová a zejména změny, které jsou obtížně vyčíslitelné a to změny na úrovni managementu a leadershipu, tedy v samotných lidech a jejich přístupu ke druhým. Právě přístup k druhým lidem je mnohokrát efektivnější než vysoké finanční investice jako např. finanční pobídky zvýšení platu atd., kdy je možné udržet zaměstnance jen do výše jejich platu a pokud se jeho finanční potřeba zvýší a organizace mu plat dále nezvýší, opět odchází. Proto je primárně důležitá právě sounáležitost s organizací, hodnoty, které cítí a přístup lidí, se kterými stráví tisíce hodin svého života a zejména poslání a vize právě leaderů, kteří organizaci vedou a přenášejí na své podřízené a ti zase na své podřízené. Cílem práce tedy není analýza motivačního systému a návrh revize motivačního systému jako takového, ale pouze změny na úrovni leadershipu a managementu, které mohou organizaci z dlouhodobého hlediska výrazně pomoci, ale nebudou stát tolik financí.

9.1 Změna přístupu k podřízeným - koncipientům a asistentkám s cílem orientace na dlouhodobou spolupráci

V současné době vnímám osobně, ale i vedení organizace či přátelé, kteří pracují v jiných AK trend, že si většina organizací AK práce asistentů a koncipientů neváží a přijímají je spíše jako levnou pracovní sílu, kterou je možné snadno vyměnit, protože spíše převládá počet koncipientů a asistentek nad poptávkou ze strany AK po jejich práci. Fluktuace na těchto pracovních pozicích je vnímána téměř jako samozřejmost.

Problém je, že vedení organizace již takto ke koncipientům a asistentkám přistupuje, že budou v organizaci jen krátkou dobu a tomu odpovídá i přístup ze strany

vedení a následně advokátů, kdy z hlediska např. i delegování složitějších úkolů na koncipienty nejsou advokáti motivováni, protože je to stojí energii, než je dané úkoly naučí, ale dlouhodobě se jim investovaná energie nevrátí a začínali by neustále od začátku.

Jako jedno z klíčových doporučení pro oddělení AK doporučuji změnu tohoto přístupu na dlouhodobou orientaci spolupráce s koncipienty a asistentkami (dlouhodobá orientace na spolupráci s advokáty již v organizaci je dle informací od vedení). Cílem organizace by mělo být vytvářet partnerství a vztahy s koncipienty a asistentkami, vážit si jejich práce a již na začátku je informovat o možnostech dlouhodobé spolupráce, v případě že budou kvalitně plnit svoji práci a pracovat na svém růstu, tuto možnost jim tedy zdůraznit.

Na základě podmínky dlouhodobé spolupráce také vybírat zájemce, kteří chtějí být součástí organizace s dlouhodobou perspektivou nikoliv splnit povinnost několika let a odejít či pracovat v jakékoliv organizaci. Organizace by si měla pečlivě stanovit pravidla na začátku, jaké zaměstnance přijme a pečlivě si je vybírat, protože to je nezbytný základ spokojenosti zaměstnance jako jednotlivce v organizaci i jeho kolegů a v důsledku celé organizace.

Pro organizaci je důležité, aby vytvořila prostor pro koncipienty spolupracovat dlouhodobě, toto je otázka již strategická, ale dle rozhovoru s vedením jsou této možnosti otevření a je to v souladu s jejich plány do budoucna – rozšiřovat organizaci o další oddělení, spolupracovat externě a vytvářet partnerství s dalšími organizacemi, které si mohou vzájemně pomoci a na jejichž pozicích právníků budou právě odchováni koncipienti. Z dlouhodobého hlediska se dané organizaci změna přístupu vyplatí, protože i koncipienti budou šířit dobré jméno o dané AK.

K asistentkám je rovněž důležité přistupovat s dlouhodobou perspektivou, případně možnost spolupráce i při mateřské formou home office či jen zkrátka říct, že s nimi organizace počítá i do budoucna a rodina je pro organizaci důležitá a další osobě říct, že je náhradou za mateřskou.

Cílem je tedy komunikovat dlouhodobou spolupráci všem zaměstnancům a přistupovat k nim právě s výhledem dlouhodobé spolupráce. Loajalita a nízká fluktuace je velmi důležitá pro organizaci a právě díky změně v managementu je možné tento cíl podpořit.

Z hlediska ekonomického pohledu se nejedná o výraznou finanční investici a tedy zvýšení nákladů. Změna přístupu vyžaduje spíše strategické změny a změnu myšlení a přístupu, což bude stát určitý čas navíc, který bude souviset se změnou, ale z dlouhodobého hlediska se tento čas oddělení případně organizaci vrátí díky tomu, že ušetří čas a energii při neustálém zaškolování nových a nových pracovníků a problémů s tím souvisejících. Dlouhodobá perspektiva spolupráce v sobě může skrývat i potenciální zdroj příjmů při tvorbě partnerství s dalšími organizacemi, kde úspěšní koncipienti budou pracovat či rozvoj organizace formou dalších oddělení. Jedná se tedy spíše o nízkonákladové řešení s dlouhodobou návratností.

9.2 Proškolení vedoucích na pozici advokátů - jak pracovat s koncipienty a asistentkami

Pro rozvoj pracovníků na vedoucích pozicích je důležité ovládat klíčové dovednosti práce s lidmi obecně, ale zejména s podřízenými. Protože organizace se na vzdělávání doposud příliš nezaměřovala mimo svůj profesní obor, doporučuji na začátek změny přístupu k podřízeným – koncipientům a asistentkám absolvovat minimálně jedno školení v oblasti vedení lidí, leadershipu a managementu. V případě navýšení rozpočtu na vzdělávání bych doporučila na úvod změny realizovat jedno školení průřezové tématy managementu, leadershipu a vedení lidí a za půl roku realizovat další školení, které bude již více zacílené na dílčí téma, které budou pracovníci nejvíce potřebovat, např. motivace pracovníků, hodnotící pohovory či jiné relevantní dané situaci v AK.

Pro analyzovanou AK jsem hledala optimální školení vzhledem k potřebám oddělení, lokalitě organizace, abych ušetřila i za cestovné a pracovníci byli motivováni zúčastnit se školení a zejména v souladu s rozpočtem, který má AK k dispozici. Z rozhovoru s vedením AK vyplynulo, že jsou ochotni pro jednotlivá oddělení uvolnit na toto vzdělávání navíc 8 000 Kč ročně.

Na základě průzkumu v online prostředí dle nabídky, potřeb, referencí a ceny jsem zvolila společnost NICOM a.s., která nabízí kurzy s kompletním poradenstvím akreditovaným MŠMT.¹⁰⁸

¹⁰⁸ NICOM. Dostupné z: <http://www.nicom.cz/profil-firmy-nicom>

Navrhuji vedoucím pracovníkům oddělení absolvovat kurz s názvem LEADERSHIP JAKO PROCES VEDENÍ LIDÍ. Cílem kurzu je především zvyšování kompetencí pracovníků a zlepšování jejich odborné profesní kompetence. Jedná se o průřezové školení dovednostmi, které je důležité, aby se pracovníci v problematice zorientovali a osvojili si základní dovednosti.¹⁰⁹

Obsah kurzu:

- Základní rozdíly mezi manažerem a leaderem
- Strategie a styly vedení
- Kultura společnosti ve vztahu k pozici a začlenění leadera
- Delegování pravomocí – proč, jak, kdy a kde?
- Využití řízení podle cílů
- Specifika rozhodování a řešení problematických situací
- Jak rozvíjet tým a identifikovat jeho dynamiku
- Využití mentoringu a koučování ve vedení lidí
- Efektivní komunikace a její nástroje
- Motivace pracovníků a týmů
- Rozvoj osobnostních vlastností leadera

Kurz probíhá v Brně během jednoho dne a obsahuje 8 výukových hodin. Cena kurzu je 2.239,00 Kč na osobu. Pouze jednodenní kurz jsem zvolila z důvodu, že pracovníci nejsou na kurzy v oblasti vzdělávání zvyklí, proto je důležité je motivovat krátkým kurzem a delší kurzy dát případně v budoucnu. Důležitý faktor volby jednodenního kurzu byla zejména i cena, která je v možnostech investic pro dané oddělení AK. Výhodou delšího kurzu by bylo, že si zaměstnanci na vedoucích pozicích mohou osvojit některé techniky v praxi a jít více do hloubky, bohužel to není zatím ve finančních možnostech dané AK.

¹⁰⁹ NICOM. Leadership jako proces vedení lidí. Dostupné z: http://www.nicom.cz/manazerske_dovednosti-nicom_leadership_jako_proces_vedeni_lidi_kurz-877775614-618591992-skoleni-soft-skills/

Tabulka 8 Kalkulace nákladů na kurz LEADERSHIP JAKO PROCES VEDENÍ LIDÍ

KURZ	Náklady v Kč
Místo konání	Brno
Kurzovné	2.239,- * 2 = 4.478,-
Cestovné	0,-
Celkem	4.478,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Díky absolvování kurzu by si měl vedoucí oddělení osvojit různé styly vedení lidí, ujasnit si strategii vedení a naučit se efektivně delegovat kompetence.

Vzhledem k finanční náročnosti, která dle mého názoru není pro AK vysokou položkou, a vzhledem k časové náročnosti, která je pouze 8 výukových hodin, navíc s místem konání v Brně, takže není třeba počítat ani čas a částku vynaloženou na cestovné, doporučuji absolvování tohoto kurzu oběma vedoucím pracovníkům zkoumaného oddělení AK. Absolvováním by se mohla nastartovat nová filozofie společnosti s cílem ucelení pracovního týmu, který by mohl představovat dlouhodobě dobře fungující jednotku bez výskytu tak časté fluktuace, která je dnes v advokátních kancelářích zcela běžná.

Z hlediska nákladů se jedná o nízkonákladovou položku, a to 8 000 Kč ročně. Není to tak vysoký náklad, ale jeho dopad může být dlouhodobý a velmi důležitý, protože investice do vzdělání lidí je důležitá v případě, že se jedná o dlouhodobé spolupracovníky, což v případě advokátů je. Vzdělání lidí poté mohou silně ovlivňovat své podřízení k požadovaným cílům a růstu daného oddělení případně celé organizace.

9.3 Nastavení komunikace vize celou AK

Důležitou rolí leadera je určování směru organizace a hlásání vize celou organizací. V advokátních kancelářích tento trend není tak patrný. Z rozhovoru s vedením vybraného oddělení organizace vyplynulo, že je důležitý klient a výsledek rozhodnutí pro klienta, ale komunikace vize jako takové, kam směřuje organizace jako celek, se ze společnosti vytratila a není tam cítit. Přestože jsem v organizaci pracovala,

ani sama osobně nevím, jaká byla vize právě této AK, proč na trhu existuje, když je tolik jiných AK a kam směřuje.

Vize pomáhá organizaci vytvářet jednotu, aby všichni zaměstnanci tzv. táhli za jeden provaz. Vize je něco, co spojuje všechny dohromady a je to jeden z nejsilnějších motivátorů. V případě, že organizace komunikuje vizi navenek i uvnitř organizace, přitáhne si takové pracovníky, kteří cítí pocit sounáležitosti a naplnění, není potom pro ně tak důležité finanční ohodnocení, což pomáhá organizaci držet i náklady nižší díky nižší potřebnosti finančních motivačních faktorů. Vize je to, co pomáhá zajistit právě dlouhodobou spolupráci s lidmi a snížit fluktuaci. Pocit naplnění je nesmírně důležitý, ale málokterí pracovníci ho dnes cítí.

Toto doporučení považuji za velmi klíčové. Vize je žádoucí stále komunikovat na poradách a dále směrem k podřízeným. Může být uvedeno i na stole nebo v kanceláři. Čím více bude komunikována, tím lépe, tím více bude naplňována a tím více budou cítit pocit naplnění všichni pracovníci v organizaci.

Z hlediska nákladů se jedná o nízkonákladové řešení, téměř zanedbatelné. Jedná se pouze o čas strávený zavedením změny a nízkonákladové pomůcky formou obrázků s vizí a např. větou umístěných v kancelářích a na některých materiálech, aby měli vizi lidé stále na očích. Více finančně náročné může být zapojení marketingových nástrojů a komunikace vize směrem ven, ale to není náplní této práce.

9.4 Návrhy na změny v systému delegování

Z hlediska získaných výsledků dotazníkového šetření odpověděli respondenti, že delegování se na daném oddělení AK využívá, což je pozitivní, ale ještě je prostor pro zlepšení a to zvýšit četnost delegování a zvýšit míru delegování i složitějších případů. Důležité je tedy zvýšit důvěru v zaměstnance, čemuž pomůže i právě větší interakce s podřízenými ze strany advokátů, kteří budou umět po absolvování školení lépe pracovat se svými podřízenými, ať už z hlediska jejich hodnocení, pochval a mohou tak budovat jejich víru v sebe sama a postupně jim svěřovat složitější úkoly. V souladu s dalším doporučením, že má smysl investovat úsilí do zaučování koncipientů a asistentek, protože s nimi organizace počítá dlouhodobě, budou advokáti také motivováni pracovat s nimi jinak než doposud. Advokáti budou mít také více času na jiné důležité úkoly, když budou moci maximum úkolů delegovat a naopak koncipienti

budou moct růst a seberealizovat se. Z dlouhodobého hlediska by měla růst celá organizace díky růstu jednotlivých oddělení.

Je důležité vést také řádný přehled o tom, kdo zodpovídá za jaký úkol, aby nedocházelo ke zbytečným problémům či zpožděním dodání dokumentů pro klienty. Z rozhovoru s vedením AK vyplynulo, že i v této oblasti jsou rezervy a někdy není jasné, kdo za jakou činnost a úkol zodpovídá. Navrhuji zavedení jednoduchého rozdělení organizační struktury s jasnou delegací kompetencí a osobní odpovědností za přidělené úkoly. Návrh může podpořit zavedení zdokonalení funkčního informačního podnikového systému.

V tomto případě tedy navrhuji provádět konkrétní zápis při delegování úkolu, díky čemuž budou jasné povinnosti, očekávání a odpovědnost obou stran, jak advokáta, který úkol deleguje, tak koncipienta, popř. asistentky, kterým bude úkol delegován. Díky takto prováděným zápisům bude možná pozdější kontrola, která může podpořit postupně vzrůstající důvěru ve schopnosti podřízených.

Z hlediska nákladů se jedná o pouze nízkonákladové řešení téměř zanedbatelné – jen minimální čas navíc potřebný pro zhotovování zápisu a zavedení změny, což by mělo z dlouhodobého hlediska ušetřit čas strávený řešením problémů, kdo měl jaký úkol řešit a neřešil – tedy čas, který není produktivně využíván a organizaci stojí finance. I delegování složitějších případů by mělo zefektivnit činnost nadřízených a ti mohou následně odvádět kvalitněji svou práci a celkově organizace může vytvářet více hodnoty jako celek. Z dlouhodobého hlediska by mělo dojít spíše k úspoře nákladů než jeho zvýšení.

9.5 Zvýšení míry rozhodování a zainteresovanost zaměstnanců na úkolech a chodu organizace

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno od respondentů, že jejich nadřízený nezohledňuje jejich názor při rozhodování zas tak často, 50 % dotazovaných uvedlo odpověď někdy a 20 % uvedlo odpověď zřídka.

Dát prostor pracovníkům vyjádřit svůj názor je důležité z hlediska sounáležitosti pro organizaci. Jedinec je potom motivovaný pomáhat organizaci a cítí, že i jeho názor může být důležitý a může mít vliv na organizaci. Zároveň cítí, že mu také nadřízený

důvěřuje, když se ho zeptá na dané úkoly související s výstupy pro klienty a jeho profesní odborností, ale i s právě názory pro chod organizace jako takové.

Zpětná vazba obecně od podřízených je velmi cenná v jakékoliv oblasti pro neustálý proces zlepšování organizace i zvyšování spokojenosti. Komunikace jako taková mezi zaměstnanci je nesmírně důležitá a právě zpětná vazba a názory od spolupracovníků mnohdy ušetří energii, ale mohou ušetřit i finance, o které by organizace přišla na základě nedostatečné komunikace mezi sebou. I přestože se jedná většinou o zaměstnance na hierarchicky nižší úrovni, je žádoucí dát jim prostor tam, kde je to možné. Zeptat se na názor neznamena nutně použít názor v praxi, ale mezi řadou názorů se může objevit i smysluplný názor a rozvíjí se i určitá kreativita v zaměstnancích a otevřené myšlení oproti stereotypu a zahledění jen do své činnosti.

Z hlediska nákladů ani tato varianta doporučení není žádný zásadní náklad pro organizaci. Jedná se o nízkonákladové řešení, které opět stojí pouze čas zaměstnanců, než zapracují změnu přístupu do svého každodenního pracovního života.

Z dlouhodobého hlediska může přispět změna k úspoře nákladů a zvýšení výnosů organizace, protože AK může získávat cenné podněty od všech zaměstnanců pro rozvoj oddělení či organizace jako celku.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zejména koncipientů a asistentek a navržení doporučení pro snížení jejich fluktuace díky nízkonákladovým změnám v oblasti leadershipu a managementu. Tento cíl práce byl splněn.

Dílčím cílem bylo zpracování teoretických poznatků jako východisko pro sestavení optimálních řešení do budoucna v oblasti managementu a leadershipu pro analyzované oddělení případně organizaci jako celek. Tento cíl byl také splněn.

První kapitola teoretické části diplomové práce se zabývala pojmem management, neboli řízením. Shrnula jsem v ní historii managementu, vysvětlila jsem, kdo je to manažer, popsala jsem manažerské funkce, kterými jsou plánování, organizování, kontrola, rozhodování a komunikace. Dále jsem vysvětlila manažerské role a úrovně řízení v podniku, mezi které patří linioví, střední a vrcholoví manažeři. Zjistila jsem, že účelem managementu je dosahování výsledků prostřednictvím co nejvhodnějšího využití lidských, finančních a materiálních zdrojů, které má organizace a jednotliví manažeři k dispozici.

Druhá kapitola se zabývala leadershipem, tedy vedením a je psána obdobně jako kapitola první. Stručně jsem vysvětlila historii leadershipu, jeho funkce, role a styly vedení. Leadership je oproti managementu zaměřen především na lidi, které se snaží motivovat a inspirovat k dosažení cílů pomocí vizí. Ideální leader by měl mít schopnost motivovat druhé a inspirovat podřízené, aby se snažili dosáhnout žádoucích výsledků.

Třetí a zároveň poslední kapitola teoretické části se věnovala srovnání řízení a vedení. Popsala jsem jejich odlišnosti i podobné aspekty, uvedla jsem několik porovnávacích tabulek, které představují srovnávací pohled různých autorů. Po porovnání obou směrů jsem si ověřila předpoklad, že vedení a řízení neznamenají totéž. Jsou to dva odlišné systémy, které se vzájemně ovlivňují a propojují. Manažer nebude úspěšným, pokud bude zaměřen pouze na řízení bez ohledu na lidské zdroje, stejně tak leader neuspěje, bude-li se orientovat jen na podřízené bez ohledu na prosperitu celé organizace.

V praktické části jsem využila dotazníkové šetření mezi zaměstnanci oddělení analyzované AK s cílem prozkoumat management a leadership v daném oddělení AK

jako východisko pro nastavení změn v tomto oddělení případně v organizaci jako celku. Oslovila jsem 12 pracovníků na oddělení formou elektronického dotazníku, aby byla zajištěna anonymita a ochota zodpovídat upřímně. V rámci praktické části jsem využila také volný rozhovor a průběžné konzultace s vedením dané AK, abych mohla situaci co nejlépe analyzovat a sestavit optimální řešení pro dané oddělení AK, případně celou organizaci. Díky získaným výsledkům jsem sestavila SWOT analýzu, kde jsem určila silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby, které má organizace vzít v úvahu do budoucna pro zlepšení situace v oblasti managementu a leadershipu.

Pro praktickou část jsem oslovila pouze jedno oddělení, nikoliv celou advokátní kancelář, vzhledem k faktu, že zkoumané oddělení je v organizaci chápáno jako separátní jednotka a také proto, že zaměstnanci zbývající části advokátní kanceláře pracují jako externí zaměstnanci a nechtěla jsem, aby jejich odpovědi zkreslovaly celý výsledek. Navíc při prvotním zkoumání jejich ochoty zapojit se do prováděného průzkumu, jsem narazila na minimální motivaci k jejich účasti.

Dozvěděla jsem se, že vedení je otevřeno možným návrhům pro novou filozofii vedení zaměstnanců, které by přispěly k celkovému zlepšení spokojenosti fungování pracovního týmu, a taktéž alespoň minimálně zmírnily fluktuaci, která se v oddělení AK vyskytuje, především z důvodu pohledu vedení na podřízené jako na krátkodobé pracovní posily. Vzhledem k tomu, že jsem již u prvotního nestandardizovaného rozhovoru byla upozorněna vedením na nemožnost poskytnutí vysokých finančních prostředků na možná zlepšení, snažila jsem se návrhovou část zaměřit na změny v oblasti managementu a leadershipu, které jsou nízkonákladové, aby byly změny realizovatelné.

Pro dané oddělení AK ale také pro organizaci jako celek navrhuji následující doporučení:

- Změna přístupu k podřízeným - koncipientům a asistentkám s cílem orientace na dlouhodobou spolupráci,
- Proškolení vedoucích na pozici advokátů - jak pracovat s koncipienty a asistentkami,
- Nastavení komunikace vize celou AK,
- Návrhy na změny v systému delegování,

- Zvýšení míry rozhodování a zainteresovanost zaměstnanců na úkolech a chodu organizace.

Některá řešení není možné realizovat odděleně pouze pro jedno oddělení, ani to není vhodné, cílem je zlepšit organizaci jako celek. Vzorek byl použit z jednoho oddělení, ale je žádoucí tyto změny zavést i na dalších odděleních, aby byla organizace v souladu a změny přicházely od vedení směrem dolů ke všem podřízeným.

Vedoucím pracovníkům bych na základě návrhové části doporučila začít postupně měnit firemní vizi, navázat na ni zlepšením přístupu k podřízeným pracovníkům a následně absolvovat uvedená školení, díky nimž by došlo ke zlepšení delegování úkolů, také přístupu k rozhodování a celkovému pracovnímu chodu oddělení. Návrhy, které jsem uvedla, jsou jednoduše zařaditelné do harmonogramu běžného chodu AK a neměly by zásadně časově měnit zavedené způsoby. Návrhy vnímám jako uskutečnitelné během krátkého období, např. jednoho roku a nejsou nikterak nákladově náročné.

Díky psaní diplomové práce jsem si uvědomila, že management je spíše technickým směrem a odpovídá na otázku „Proč?“, zatímco leadership je zaměřený na lidskou složku organizace a dává odpověď na otázku „Jak?“, přičemž vytváří a sdílí dané vize. V organizaci jsou potřebné obě složky, jelikož mít vize je zásadní, ovšem je třeba dokázat je realizovat. Dalším poznatkem je pro mě zjištění, že není možné být naprosto ideálním vedoucím pracovníkem. Každý se může ideálnímu vedoucímu přiblížit, ale přirozeně se od něj odchyluje v závislosti na osobním charakteru a podnikové situaci, ve které se organizace jako celek a její pracovní skupina právě nachází. Z této teze plyne ona variabilita řízení a vedení lidí v podnicích, jež zdůrazňuje odlišné techniky každého vedoucího pracovníka.

Hlavním přínosem bylo odhalení slabých míst části organizace v oblasti managementu a leadershipu a zejména možnost pomoci organizaci navrhnout doporučení pro řešení reálného problému, aby tato diplomová práce měla smysl i pro samotné oddělení AK a organizaci jako celek. Tuto diplomovou práci předám vedení organizace, aby ji mohli plně využít.

SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY

ADAIR, John, REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2447-5.

ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis ověřených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

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

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.

COVEY, Stephen R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. Praha: Pragma, 1997. ISBN 80-85213-41-9.

COVEY, Stephen R. *8. návyk: od efektivnosti k výjimečnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-138-0.

COVEY, Stephen R. *Vedení založené na principech*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-202-4.

DONELLY, James H, James L GIBSON, John M IVANCEVICH, Václav DOLANSKÝ a Josef KOUBEK. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Cestou k zítřku: management pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-28-4.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.

FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3317-3.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.

GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-80-8.

HIEBERT, M., KLATT, B. *The Encyclopedia of Leadership. A Practical Guide to Contemporary Leadership Theories and Techniques*. New York: McGraw-Hill, 2001. ISBN: 0-07-136308-4.

KRATOCHVÍL, Oldřich. *Leadership*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2009. ISBN 978-80-7314-180-6.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

MAYEROVÁ, Marie. *Vedení lidí v organizaci*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. ISBN 80-7082-557-X.

MINTZBERG, Henry. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: The Free Press, 1989. ISBN 0-02-921371-1.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lidrem: leadership v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Management. ISBN 80-247-1726-3.

STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Finance. ISBN 978-80-247-3506-1.

STÝBLO, Jiří. *Efektivní manažer*. Ostrava: Montanex, 1993. ISBN 80-85300-65-6.

STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.

VÁGNER, Ivan. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3536-6.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Franklin Covey: the ultimate competitive advantage. LEADERSHIP Výjimeční lídři, výjimečné týmy, výjimečné výsledky. *Franklincovey.cz*. [online] 1,2015 [cit.2016-3-15]. Dostupné z:

<http://www.franklincovey.cz/res/archive/005/003788.pdf?seek=1433224945>

HÁJEK, Martin, 2010. Osobní a týmová Integrita. *Vedeme.cz*. [online], cit. [2016-03-24]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/63-celistvost-soulad-synergie/126-integrita.html>

HOŘICKÝ, Jakub, 2010. Kdo je to lídr, jaké by měl mít vlastnosti a jak se jím lze stát. *Mítvšehotovo.cz*. [online], cit. [2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/10/kdo-je-to-lidr-jake-by-mel-mit-vlastnosti-a-jak-se-jim-lze-stat/>

HOŘICKÝ, Jakub, 2010. Úvod do leadershipu. *Mítvšehotovo.cz*. [online], cit. [2016-03-24]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/09/uvod-do-leadershipu/>

Chování.eu. Styl řízení/styl vedení lidí. *Chovani.eu*. [online]. [cit.2016-4-2]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>

Management Mania. Komunikace (Communication). *Managementmania.com*. [online]. 24.4.2016 [cit.2016-4-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/komunikace-communication>

Management Mania. Kontrola (Control). *Managementmania.com*. [online]. 10.6.2013 [cit.2016-3-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kontrola>

Management Mania. Organizování (Organizing). *Managementmania.com*. [online]. 15.3.2016 [cit.2016-3-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizovani>

Management Mania. Pravomoc vs. odpovědnost. *Managementmania.com*. [online]. 28.12.2015 [cit.2016-3-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozdil-pravomoc-odpovednost>

Management Mania. Rozhodování. *Managementmania.com*. [online]. 10.6.2013 [cit.2016-3-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozhodovani>

MODERN SERVANT LEADER. Bad Boss vs. Good Leader Image. *Modernservantleader.com*. [online]. 3.5.2013 [cit.2016-4-3]. Dostupné z: <http://modernservantleader.com/servant-leadership/bad-boss-vs-good-leader-image/>

Survio. Vytvořit dotazník zdarma. *Survio.com*. [online]. c2012-2016 [cit.2016-2-28]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/>

NICOM. Leadership jako proces vedení lidí. *Nicom.cz*. [online]. 2016 [cit. 2016-5-19]. Dostupné z: http://www.nicom.cz/manazerske_dovednosti-nicom_leadership_jako_proces_vedeni_lidi_kurz-877775614-618591992-skoleni-soft-skills/

NICOM. Profil firmy Nicom. *Nicom.cz*. [online]. 2016 [cit. 2016-5-19]. Dostupné z: <http://www.nicom.cz/profil-firmy-nicom/>

Výroky slavných. Pokud uspějete jednou, může to být náhoda. Pokud.. *Vyroky-slavnych.cz*. [online]. c2016 [cit.2016-3-27]. Dostupné z: <http://www.vyroky-slavnych.cz/pokud-uspejete-jednou-muze-to-byt-nahoda-pokud/>

ZALEZNIK, Abraham, 1977. Managers and Leaders: Are They Different?. *Harvard Business Review* [online], cit. [2016-04-16]. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hierarchie managementu	27
Obrázek 2 Rozdělení času manažerů na jednotlivých úrovních	29
Obrázek 3 Manažerská mřížka GRID	37
Obrázek 4 Bad Boss vs. Good Leader	44

Seznam tabulek

Tabulka 1 Členění manažerských rolí dle Mintzberga.....	26
Tabulka 2 Změny pojetí leadershipu 20. a 21. století	32
Tabulka 3 Důležité vlastnosti vůdce podle různých studií.....	36
Tabulka 4 Transakční manažer vs. transformační vůdce	42
Tabulka 5 Rozdíly mezi řízením a vedením (Zaleznik)	47
Tabulka 6 Rozdíly mezi řízením a vedením (Kotter).....	47
Tabulka 7 SWOT analýza	75
Tabulka 8 Kalkulace nákladů na kurz LEADERSHIP JAKO PROCES VEDENÍ LIDÍ.....	80

Seznam grafů

Otázka a graf č. 1: Rozložení pohlaví v oddělení AK.....	55
Otázka a graf č. 2: Délka pracovního úvazku v oddělení AK.....	56
Otázka a graf č. 3: Pracovní pozice.....	57
Otázka a graf č. 4: Ovlivnění pracovního výkonu stylem řízení	58
Otázka a graf č. 5: Spokojenost současného stylu řízení	59
Otázka a graf č. 6: Znalost pojmu LEADERSHIP	60
Otázka a graf č. 7: Rozdíl mezi manažerem a leaderem	61
Otázka a graf č. 8: Funkce vedoucího pracovníka oddělení AK.....	62
Otázka a graf č. 9: Styl současného vedení	63
Otázka a graf č. 10: Preferovaný přístup.....	64
Otázka a graf č. 11: Názor podřízených při rozhodování	65
Otázka a graf č. 12: Vztah k nadřízenému	66
Otázka a graf č. 13: Vztah nadřízeného k podřízeným	67
Otázka a graf č. 14: Pojem delegování.....	68
Otázka a graf č. 15: Delegování v oddělení AK	69
Otázka a graf č. 16: Překážky při delegování	70
Otázka a graf č. 17: Motivace	71

PŘÍLOHA Č. 1

Dotazník - Spokojenost zaměstnanců s vedením společnosti

Tento dotazník obsahuje 18 otázek, u kterých je možné vybrat pouze jednu odpověď, není-li uvedeno jinak. Tento dotazník je zcela anonymní.

1. Jste

- a) Muž
- b) Žena

2. Jak dlouho v AK pracujete?

- a) méně než rok
- b) 1-2 roky
- c) 2-5 let
- d) více

3. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a) Vedoucí pracovník – advokát
- b) Koncipient
- c) Asistent

4. Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho přímého nadřízeného?

- a) Ano
- b) Nevím
- c) Ne

5. Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v AK?

- a) Spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Nespokojen/a

6. Setkal/a jste se někdy s pojmem LEADERSHIP?

- a) Ano, při studiu
- b) Ano, v zaměstnání
- c) Ano, v jiné souvislosti. Jaké:
- d) Ne

7. Je dle Vašeho názoru rozdíl mezi osobností manažera a leadera?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

**8. Setkala jste se s nějakou z těchto funkcí vedoucího pracovníka v AK?
Zvolte jednu až všechny možnosti, popř. žádnou.**

- a) Plánování
- b) Organizování
- c) Rozhodování
- d) Kontrola
- e) Komunikace

9. S jakým stylem vedení se nejčastěji při výkonu práce v AK setkáváte?

- a) Autoritativní (Vedoucí pracovník je plně odpovědný za veškeré rozhodování, zaměstnanec sám o ničem nerozhoduje)
- b) Demokratický (Vedoucí pracovník rozhoduje sám, avšak občas se poradí se svými podřízenými, snaží se navodit pocit důvěry)
- c) Liberální (Vedoucí pracovník ponechává rozhodnutí svým podřízeným, zcela jim projevuje důvěru)

10. Jaký přístup Vy osobně preferujete (jak byste chtěli, aby k Vám bylo přistupováno)?

- a) Autoritativní
- b) Demokratický
- c) Liberální

11. Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?

- a) Vždy
- b) Někdy
- c) Zřídka
- d) Nikdy

12. Jak byste definoval/a Váš vztah k nadřízenému?

- a) Velmi kladný, na přátelské úrovni
- b) Kladný, ale pouze na pracovní úrovni
- c) Neutrální, komunikuji s ním pouze v nezbytných případech
- d) Záporný, komunikaci se spíše vyhýbám

13. Jak byste definoval/a vztah Vašeho nadřízeného k Vám?

- a) Kladný a přátelský
- b) Pracovní a neosobní
- c) Dává mi jasně najevo, kdo je vedoucí, a kdo podřízený
- d) Negativní, necítím se v jeho společnosti dobře

14. Znáte pojem delegování?

- a) Ano, v AK se běžně používá
- b) Ano, už jsem o tom slyšel/a, ale z běžné praxe ho neznám
- c) Ne, nevím, o co se jedná

15. Využívá se delegování v AK? (Delegování je proces, při němž vedoucí vkládá postupně důvěru do svého podřízeného, svěřuje mu část povinností a odpovědností, vede k rozvoji pracovníka, který tak zvládá náročnější úkoly, které by vedoucí musel vykonávat sám.)

- a) Ano, v AK se delegování běžně používá
- b) Ano, občas, záleží na složitosti úkolu a době, jakou již v AK zaměstnanec pracuje
- c) Ne, ale tato metoda se mi líbí, a rád/a bych ji v AK zavedl/a
- d) Ne, nevyužívá, a ani bych ji v AK nechtěl/a zavádět

16. Co by podle Vás mohlo představovat překážku ze strany vedoucího při delegování? (Je možné vybrat více odpovědí)

- a) Nedůvěra v podřízeného pracovníka
- b) Pocit ztráty důležitosti
- c) Neochota vedoucího pracovníka úkol delegovat někomu jinému
- d) Jistý perfekcionismus

17. Myslíte si, že jste pro výkon své práce dostatečně motivován/a?

- a) Ano
- b) Ne

18. Jaký je podle Vás ideální vedoucí pracovník, co považujete za jeho nejvhodnější a nejpodstatnější vlastnosti?