

BAKALÁŘSKÁ

PRÁCE

Vlastnosti leaderů na manažerských pozicích

Properties of leaders in managerial positions

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., MBA

Martin Jemelka

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Jemelka	Jméno:	Martin	Osobní číslo:	477869
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Vlastnosti leaderů na manažerských pozicích

Název bakalářské práce anglicky:

Characteristics of Leaders in Managerial Positions

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Zjistit, na které úrovni řízení manažeři nejvíce splňují vůdcovské charakteristiky.
Přínos: Zjištění, na které úrovni řízení manažeři nejvíce splňují vůdcovské charakteristiky.
Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část - vysvětlení pojmů manažer a vůdce. Popis rolí a charakteristických znaků manažer a vůdce.
3. Praktická část - dotazníkové šetření a vyhodnocování dat, získaných z dotazníkového šetření. 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

ADAIR, John Eric. Leadership: učte se od velkých vůdců. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 802511256x.
ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024721774.
CARNEGIE, Dale & A... Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat. Praha: Práh, 2011. ISBN 9788072523337.
KOUZES, James M. a Barry Z. POSNER. Leadership challenge: jak zařídít, aby ... Praha: Baronet, 2014. ISBN 9788073848538.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Tureckiová Michaela, PhDr., CSc., Masarykův ústav vyšších studií, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 12.12.2019 Termín odevzdání bakalářské práce: 30.04.2020

Platnost zadání bakalářské práce: 31.08.2021

Podpis vedoucí(ho) práce:  Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry:  Podpis děkana(ky): 

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)
-----------------------	---------------------



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Rád bych srdečně poděkoval paní PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., MBA za profesionální vedení bakalářské práce, věcné připomínky, ochotu a oporu při zpracovávání mé práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou vůdcovství, charakteristikou vlastností vůdců a mírou zastoupení těchto vlastností na různých úrovních řízení. Práce je rozdělena na teoretickou část, ve které se popisuje pojem manažer a management, úrovně managementu a manažerské funkce. Dále je v teoretické části vysvětlen pojem lídr a leadership, včetně popsání různých stylů leadershipu. V praktické části je prezentováno dotazníkové šetření, které je zaměřeno na charakteristiku vůdců a následná analýza výsledků tohoto šetření.

Klíčová slova

Manažer, Management, Lídr, Leadership, Kompetence

Abstract

The bachelor thesis deals with the issue of leadership, the characteristics of the characteristics of leaders and the degree of representation of these characteristics at different levels of management. The thesis is divided into a theoretical part, which describes the concept of manager and management, levels of management and managerial functions. Furthermore, the theoretical part explains the concept of leader and leadership, including a description of different styles of leadership. The practical part presents a questionnaire survey, which is focused on the characteristics of leaders and subsequent analysis of the results of this survey.

Key words

Manager, Management, Leader, Leadership, Competence

Obsah

Obsah.....	9
Úvod	11
1 Teoretická část	14
1.1 Manažeři a management.....	14
1.2 Úrovně managementu.....	15
1.3 Manažerské funkce.....	16
1.4 Leaderi a leadership.....	18
1.4.1 Teorie leadershipu.....	19
1.5 Styly leadershipu.....	26
1.6 Typologie leaderů	28
1.7 Důležité vlastnosti leaderů	29
1.7.1 Vlastnosti dobrých leaderů.....	30
1.7.2 Rozvoj vůdcovských kompetencí.....	31
1.8 Versatilní model leadershipu	33
1.9 Přínosy leadershipu.....	35
2 Praktická část.....	38
2.1 Výzkumný problém, cíl a výzkumné otázky.....	38
2.2 Výzkumný soubor	38
2.3 Dotazník.....	39
2.4 Analýza dat.....	40
2.4.1 Vize	40
2.4.2 Integrita	44

2.4.3	Oddanost.....	49
2.4.4	Ušlechtilost.....	50
2.4.5	Skromnost.....	53
2.4.6	Otevřenost novým myšlenkám	54
2.4.7	Kreativita	56
2.4.8	Spravedlnost.....	57
2.4.9	Asertivita.....	58
2.4.10	Hodnocení manažerů první linie	60
2.4.11	Hodnocení středního managementu.....	61
2.4.12	Hodnocení top managementu	63
2.4.13	Hodnocení vlastníků	64
	Závěr	66
	Literatura	69
	Dotazník.....	1

Úvod

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku leaderovství v manažerských pozicích. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Motivace k volbě tématu měla akademický, aplikační a osobní rozměr. Hlavním cílem práce bylo zjistit, na které úrovni řízení manažeři nejvíce splňují vůdcovské charakteristiky. Dílčími cíli práce bylo shrnout základní odborné poznatky o leadershipu, prostřednictvím výzkumného šetření navrhnout praktické aplikace a případně přispět k vlastnímu osobnostnímu rozvoji.

Teoretická část se skládá z celkem osmi kapitol. Nejprve jsou vymezeny pojmy manažer a management. Druhá kapitola se zaměřuje na popis úrovní managementu a pozornost je věnována také strategickému řízení, jehož součástí je formulace poslání, cílů a vize. Z toho je patrný překryv mezi managementem a leadershipem, a proto jsou ve třetí kapitole vymezeny manažerské funkce, na což navazuje kapitola čtvrtá, kde jsou základně definovány pojmy vůdce (leader) a vůdcovství (leadership). Jako hlavní teorie leadershipu jsou uvedeny teorie rysově, behaviorální, situační, kontingenční, teorie cesty a cíle, teorie výměny a teorie emoční inteligence. Pátá kapitola je věnována stylům leadershipu, což jsou stabilní tendence aplikovat určité vůdcovské metody. Naproti tomu typologie leaderů, zpracované v šesté kapitole, konceptualizují spíše převládající osobnostní charakteristiky leaderů. Faktory úspěšnosti leaderů jsou zpracovány v kapitole sedmé. Jelikož k leaderovství není přistupováno deterministicky, ale předpokládá se, že minimálně částečně jde o naučitelné vzorce chování, myšlení a prožívání, prostor je věnován také rozvoji vůdcovských kompetencí. Poslední kapitola teoretické části stručně shrnuje individuální, skupinové, organizační a společenské přínosy leadershipu.

Praktická část má kvantitativní charakter. Je zde prezentováno vlastní dotazníkové šetření, které mapovalo různé vůdcovské charakteristiky. Respondenti odpovídali na položky dotazníku vlastní konstrukce a referovali o vůdcovských charakteristikách svých nadřízených. Výzkumné šetření má

oporu v části teoretické a je tak vlastně syntézou řady teorií a přístupů k leadershipu. Diskutovány jsou také metodologické slabiny provedeného šetření a jeho aplikační možnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Teoretická část

1.1 Manažeři a management

Termín management má dva základní významy. Jednak jde o specifické aktivity, které jsou náplní manažerské profese. Jako reprezentativní příklady těchto aktivit lze uvést rozhodování, plánování, organizování, motivování a kontrolu. Ve druhém významu se pojem management užívá k označení skupiny řídicích pracovníků. Tyto osoby řídí firmu dle záměrů vlastníků [1, s. 118]. Dále je možné uvažovat třetí význam pojmu management, a sice management jako samostatný vědní obor. Podle Vebera a kol. [2, s. 22] jde o soubor uspořádaných poznatků, které většinou vycházejí z praxe a jsou zpracovány formou návodů pro jednání či jsou vymezeny jako principy. Management jako věda se opírá o teorie a metody z různých vědních disciplín, jako jsou ekonomie, matematika, psychologie, sociologie nebo statistika. Tyto poznatky jsou následně aplikovány manažery v konkrétních podmínkách.

Armstrong a Stephens upozorňují, že management je primárně o řízení lidí, avšak manažeři jsou obecně zodpovědní také za řízení firmy jako celku, tj. správu jiných než personálních zdrojů – jde o finance, technologie, pracovní systémy a pracoviště. Důležitou součástí managementu je také sebeřízení či sebestmanagement (*self-management*) [3, s. 23-24]. Sebeřízení bývá někdy uváděno jako synonymum pojmu sebekontrola a jde o koncept, kde jsou evidentní mezioborové přesahy managementu, především přesah do psychologie.

Jak uvádějí Doležal a kol., sebeřízení je systematickým přístupem k zvládnutí každodenní práce v kontextu měnících se požadavků a stresujících situací. Manažer je zodpovědný za sebekontrolu sebe sama, za způsob, jakým prosazuje sebekontrolu v týmu a sebekontrolu jednotlivých členů týmu. Sebeřízení lze popsat procesně, kdy je východiskem analýza stresové situace a postupuje se skrze analýzu dostupných interních a externích zdrojů až po

zpětnovazební mechanismus ponaučení se [4, s. 32]. Podobně lze procesně pojmut i jiné činnosti nebo funkce manažera.

1.2 Úrovně managementu

Manažeři (respektive úrovně řízení) jsou v současnosti děleni do tří stupňů [2, s. 28-29]:

- Manažeři první linie – základní úroveň postavení manažerů stojí přímo nad výkonnými pracovníky. Jde o předáky, mistry, vedoucí dílen apod.
- Střední manažeři – početná a rozmanitá skupina řídicích pracovníků. Patří sem manažeři závodů a vedoucí útvarů (např. prodeje, lidských zdrojů). V činnosti manažerů střední úrovně zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací.
- Vrcholoví manažeři – zvláště důležitá skupina, protože je zodpovědná za konečné výsledky. Vrcholoví manažeři jsou relativně oddělení od organizace a přebírají zodpovědnost vlastníků, s nimiž mají těsné vazby, což přispívá k jejich zvláštnímu postavení v řídicí hierarchii. Top manažeři usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepcce určité organizační jednotky.

Vrcholový management je nositelem specifické složky řízení podniku – řízení strategického. Jeho prostřednictvím vrcholový management integruje podnik, soustřeďuje jeho síly a zajišťuje systémové vazby mezi jednotlivými podnikovými činnostmi a útvary. Východiskem strategického řízení je strategie. Ta je nebo měla by být založena na formulaci poslání, cílů, konkrétní strategie jako postupu a taktiky [5, s. 168-169]. Dobře formulovaná poslání jsou taková, která zahrnují vizi, tedy určitý idealistický (až nedosažitelný) směr pro dalších deset až dvacet let [8, s. 70]. Cíle podniku jsou očekávané výsledky a jejich formulace podléhá právě poslání a vizi. Cíle jsou konečným stavem, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat. Strategie pak stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Strategie mohou zahrnovat i tvorbu metod, nástrojů a opatření [5, s. 169].

Dobrá poslání mají podle Kotlera a Kellera následující hlavní charakteristiky [6, s. 70]:

- Soustředí se na omezený počet cílů.
- Zdůrazňují hlavní přístupy a hodnoty organizace.
- Definují konkurenční sféry, v nichž bude společnost působit.
- Pracují s dlouhodobějším pohledem.
- Jakožto prohlášení jsou co nejkratší, nejzapamatovatelnější a nejsmysluplnější.

Implementace strategie je obecně považována za náročnou a v praxi bývá poměrně často neúspěšná. Pravděpodobnost úspěšnosti implementace strategie ovlivňují implementační faktory, které lze dělit na bariéry (překážky, problémy), implementační aktivity a faktory úspěšnosti. Jako příklady bariér lze uvést nekompetentnost pracovníků nebo nevhodný manažerský tým, jehož leadership je na libovolné úrovni organizace nedostatečný a neadekvátní. Řada implementačních modelů firemních strategií, jako např. model Noblea, model AMA či model Ramashaly, uvádí leadership jako důležitý faktor podnikové strategie [7, s. 51-82]. Uvedené je naznačením manažerských funkcí ve strategickém managementu. Níže budou popsány další relevantní manažerské funkce.

1.3 Manažerské funkce

K nejvýznamnějším činnostem manažera patří rozhodování, což je proces volby mezi minimálně dvěma možnostmi, rozhodovacími variantami. V rámci manažerského rozhodování se kombinují vědecké přístupy s uměním rozhodovat, tj. je zde větší či menší podíl intuice [2, s. 80-81]. Z hlediska psychologického je rozhodování kognitivním procesem volby mezi dvěma či více variantami, který může být poměrně snadný (např. rutinní rozhodnutí) až značně komplexní (rozhodnutí s dlouhodobými a významnými dopady). Zkoumat rozhodovací proces lze prostřednictvím

statistické analýzy nebo experimentální manipulací s proměnnými [8, s. 286]. Rozhodování manažerů může být komplikováno celou řadou proměnných. V tradičním manažerském diskurzu se vychází především z modelu racionální volby. Teorie racionální volby však nemusí být v prostředí reálné organizace (firmy) příliš užitečná, protože chování lidí častokrát nepredikuje. Lidé se chovají iracionálně či zdánlivě nepředvídatelně – zde mohou s rozhodováním pomoci jiné obory, jako např. behaviorální ekonomie [9, s. 247]. Významným kritériem dělení rozhodovacích problémů je jejich strukturovanost. Zatímco dobře strukturované problémy (též označované jako jednoduché či algoritmizované) lze zpravidla dobře řešit na nižších úrovních řízení, špatně strukturované problémy bývají řešeny na vyšších úrovních managementu a jsou vždy do určité míry nové a neopakovatelné [2, s. 85].

Poměrně univerzálně bývají jako důležité manažerské funkce uváděny také plánování, organizování a kontrola [10, s. 130]. Armstrong a Stephens definují plánování jako „*proces rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce, který zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje potřebné k uskutečnění této akce a aby práce potřebná k dosažení stanoveného konečného výsledku byla náležitě rozvržena a byly v ní stanoveny priority.*“ [11, s. 50]. Plány na sebe musejí navazovat z časového hlediska (propojení strategických, taktických a operativních plánů), dále z hlediska věcného (např. provázanost obchodních, výrobních a personálních plánů) i z hlediska organizačních úrovní (od celopodnikových plánů až po plány útvarů) [2, s. 102].

Organizování je možné vymezit jako proces alokování lidských i jiných zdrojů a jejich usměrňování k dosažení stanovených cílů [12, s. 317]. Organizační činnost bývá někdy ztotožňována se samotnou podstatou managementu, a proto se pojem organizace užívá také k označení sociálního jevu, který je založený na plánovité koordinaci skupiny pracovníků a jejich aktivit, má svou hierarchii a směřuje k určitému cíli. Existují různá dělení organizací – např. na ziskové, neziskové, veřejné a soukromé [13, s. 11-12].

Kontrolní činnost využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby. Podstatou kontroly je zhodnocení reality s ohledem na záměry. Kontrola může být pojata jako interní (iniciována vnitřními strukturami organizace) a externí (vyhodnocují se smluvní nebo zákonné požadavky). Hodnotící kritéria mohou být pojata jako standardy (např. normy a pravidla chování nebo specifické požadavky ve formě ekonomických veličin), časové srovnání (jak se předmět kontroly vyvíjí v čase) nebo konkurenční srovnání (veličina je odvozena od konkurenční firmy) [2, s. 134-139].

1.4 Leadeři a leadership

Leadership neboli vůdcovství lze definovat jako proces vedení ostatních, který zahrnuje organizování, řízení, koordinování a jejich motivování za účelem dosažení skupinových či organizačních cílů [8, s. 592]. Takto vymezený leadership se obsahově značně překrývá s managementem, jak byl popsán v předchozích podkapitolách. Armstrong a Taylor naproti tomu leadership spojují s inspirováním druhých. Jádrem vůdcovství je dle těchto autorů schopnost přesvědčit ostatní, aby se dobrovolně chovali jinak než dříve. Jedná se o specifický vliv, díky němuž lidé odvádějí osobní maximum, aby dosáhli žádoucích cílů [14, s. 641]. Integrovanou součástí leadershipu je formulování a komunikování vize, motivování druhých a zajištění jejich angažovanosti (engagementu). V dalších definicích leadershipu se vesměs objevuje ovlivňování druhých v organizačním kontextu, kde jsou jasně vymezené organizační cíle [14, s. 4-5].

Steigauf se zabýval rozdíly mezi leadery a manažery. Autor uvádí různé názory, jako např. že manažeři mění pouze chování pracovníků, zatímco leadeři jejich postoje nebo že manažeři se primárně zaměřují na správu, zatímco leadeři nastavují směr, motivaci a druhé inspirují. Existují ale i pojetí, že manažer musí být současně leaderem. Příliš „manažersky“ zaměřené organizace z tohoto hlediska riskují byrokratizací a nedostatek inovací [15, s. 17-19]:

Typické chování leaderů popsal Adair. Dle jeho analýzy je pro leadery typické [14, s. 642]:

- Definování úkolů – explicitně a jasně definují, jaký výkon se od skupiny očekává.
- Úspěšné plnění cílů – leadeři zajišťují, že je naplněn účel existence skupiny, tedy že plní své cíle. Jestliže se nedaří dosáhnout cílů, objevuje se frustrace, disharmonie, kritika a v důsledku případně i dezintegrace (rozpad) skupiny či organizace.
- Formování a udržování efektivních vztahů – leadeři zajišťují funkčnost vztahů mezi sebou, mezi členy skupin a uvnitř skupiny. Efektivitou vztahů je míněno, že tyto přispívají k plnění skupinových cílů. Zatímco někteří leadeři se zaměřují na tým, jeho skupinovou motivaci a společný zájem, jiní soustředí svoji pozornost spíše na jednotlivce a jejich osobní motivaci.

Uvedené typické projevy leaderů odpovídají třem typům potřeb – jde o úkolové potřeby, individuální potřeby a skupinové potřeby. V Adairově modelu jsou tyto tři proměnné ve vzájemné interakci. Uspokojení úkolových potřeb povede také k uspokojení potřeb skupinových a individuálních. Úkoly ovšem nelze splnit, pokud není věnována pozornost potřebám jednotlivých pracovníků a skupiny jako takové. Obecným rizikem je, že se leader soustředí na plnění úkolů a při tom ignoruje individuální či skupinové potřeby. Podobně je rizikové být příliš zaměřený na potřeby pracovníků. Takové chování je na úkor plnění organizačních cílů [16, s.106-107]. Adairův model leadershipu je poměrně široce akceptovaný, a proto je uváděn v rámci základního vymezení leadershipu. Adairův model lze pojmout jako jednu z teorií leadershipu, přičemž další relevantní teorie budou popsány níže.

1.4.1 Teorie leadershipu

Rysová teorie leadershipu předpokládá, že stěžejní proměnnou jsou rysové charakteristiky leaderů [3, s. 5]. Rysy jsou přetrvávající osobnostní

charakteristiky, které popisují nebo i přímo determinují jedincovo chování napříč širokou škálou situací [8, s. 1089]. Armstrong uvádí, že rysoví teoretici vytvořili celou řadu seznamů rysů, které charakterizují leadery. Typickým reprezentantem je následující výčet Adaira [3, s. 6]:

- Entuziasmus – projevuje se především směrem k plnění cílů, je ale komunikován i směrem k ostatním.
- Sebedůvěra – leadeři věří v sebe sama, což jejich okolí vnímá a je tím ovlivňováno. Přehnaná sebedůvěra však může hraničit s arogancí.
- Houževnatost – leadeři jsou resilientní, vytrvalí a mají vysoké osobní standardy. Leadeři usilují o respekt okolí, nejde jim nezbytně o popularitu.
- Integrita – leadeři jsou opravdoví vůči sobě, jsou upřímní, a proto jim ostatní důvěřují.
- Vřelost – v osobních vztazích se dokáží projevovat vřele, zajímají se o druhé a zůstávají diskrétní.
- Pokora – leadeři jsou ochotní naslouchat druhým, v případě potřeby přiznají chybu a zároveň nejsou arogantní nebo příliš panovační.

O syntézu výsledků rysového přístupu se pokusil Northouse, který vymezil pět osobnostních charakteristik leaderů. Patří mezi ně [17, s. 14-15]:

- Intelligence – obecná rozumová schopnost s leadershipem pozitivně koreluje. Intelligence leadera by však neměla být diametrálně vyšší než u jeho podřízených, neboť to by mohlo komplikovat jejich vzájemnou komunikaci.
- Sebedůvěra – přiměřené přesvědčení o vlastních kompetencích a v dané souvislosti i sebejistota při ovlivňování druhých.
- Odhodlanost – touha dotáhnout věci do konce, což zahrnuje i charakteristiky, jako jsou iniciativa, vytrvalost, dominance nebo proaktivita. Tato vlastnost se projevuje zvýšeným osobním nasazením především při zdolávání překážek a krizí.

- Integrita – osobnostní kvality spojené s čestností a důvěryhodností. Znakem osobní integrity je to, zda mezi slovy a sliby jedince a jeho chováním panuje soulad.
- Sociabilita – citlivost vůči potřebám druhých a zájem o jejich osobní pohodu. Sociabilní leader bývá diplomatický, přátelský a taktní, jeho sociální dovednosti umožňují vytváření funkčních kooperativních vztahů.

Významné místo v rysové teorii, ať už v psychologii osobnosti, nebo ve vědeckém přístupu k managementu a leadershipu, má pětifaktorový model osobnosti. Jde o přístup, který byl vytvořen lexikálními a dotazníkovými výzkumy. Jak vyplývá z názvu, zahrnuje pět hlavních osobnostních rysů [18, s. 44-48]:

- Extraverze – na jednom pólu jde o charakteristiky, jako jsou společenskost, snadná sociální adaptace a kontakt s lidmi, činorodost, výřečnost nebo sebeprosazování, na opačném pólu pak jde o vlastnosti vyjadřující zaměření na subjektivní vnitřní svět.
- Emocionální stabilita – na jednom pólu vyjadřuje stabilitu, emoční vyrovnanost a přiměřené reakce jedince s převažujícím klidem a rozvahou, na straně druhé jde o charakteristiky, jako jsou nestálé, lehce vyvolatelné a podnětům nepřiměřené emoční reakce spojené s kolísáním nálad, neklidem a přecitlivělostí.
- Přívětivost – jeden pól vyjadřuje zájem, péči a podporu druhým, druhý pól naproti tomu lhostejnost, nepřátelství až nevraživost.
- Svědomitost – má přímý vztah k výkonu pracovní činnosti. Jeden pól zahrnuje vlastnosti, jako jsou pečlivost, zásadovost, svědomitost, opačný pól pak vlastnosti popisující malý zájem o práci a lhostejnost k plnění pracovních cílů.

- Otevřenost vůči zkušenosti – zahrnuje charakteristiky postihující kultivovanost, zvědavost a nekonvenčnost, na opačném pólu pak vlastnosti popisované jako nekulturnost, omezenost či netvořivost.

Jarošová a kol. citují meta-analýzu, podle které existuje silný vztah mezi jednotlivými rysy pětifaktorového modelu a leadershipem, a to v pořadí podle síly vztahu: extraverze, svědomitost, otevřenost vůči zkušenosti, neuroticismus (negativní korelace) a přívětivost [17, s. 15]. Hřebíčková však upozorňuje, že rysy by se neměly zkoumat bez zřetele k dalším psychologickým konceptům – motivům, atribucím (přisuzování příčin jevům), životnímu příběhu nebo nevědomým procesům [19, s. 203].

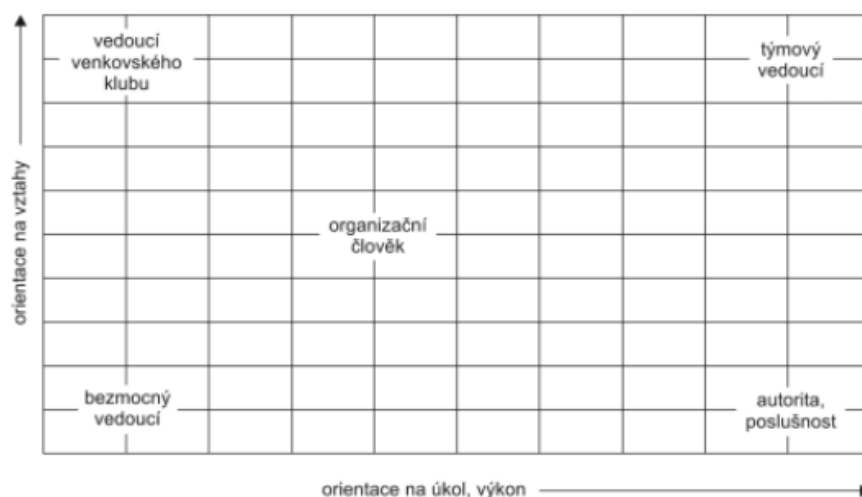
Do rysového přístupu lze řadit také přístup dovednostní či kompetenční. Postupně vznikaly komplexnější soubory kompetencí, které měly postihovat charakteristiky úspěšných manažerů nebo vynikajících leaderů. V této souvislosti lze vymezit následující kompetenční okruhy [17, s. 18]:

- Interpersonální okruh – příklady kompetencí jsou odvaha, trpělivost nebo tolerance nejednoznačnosti.
- Sociální okruh – jako příklady kompetencí lze uvést naslouchání, sebe prezentaci či zákaznickou orientaci.
- Podnikatelský a odborný okruh – jde např. o dovednost plánovat, sestavovat rozpočet, organizovat nebo vytvářet strategie.
- Leadership – dílčí kompetence z tohoto okruhu jsou např. určování standardů výkonu, ovlivňování činností, postojů a motivace druhých, vytváření a sdílení vize, péče o potřeby pracovníků, jejich rozvoj či výběr pracovníků.

Další typ přístupů k leadershipu se označuje jako behaviorální. Ve svých počátcích byly behaviorální teorie reakcí na rysové přístupy, které byly považovány za příliš vágní, nekonzistentní a nedostatečně vysvětlující proces leadershipu. Příkladem behaviorálního přístupu jsou studie provedené v Survey Research Center v Michiganu, na základě kterých byla

vytvořena distinkce mezi chováním leadera zaměřeným na pracovníky (vztahy s nimi a jejich potřeby) a chováním zaměřeným na plnění pracovních úkolů [3, s. 6]. Tato distinkce byla aplikována např. v mřížkovém modelu (*leadership grid*), který na základě míry zaměření na pracovníky či na úkoly diferencuje pět základních stylů leadershipu [17, s. 20]. Behaviorální a další styly leadershipu budou popsány v následující podkapitole. Mřížkový model je poměrně populární a běžně se s ním lze setkat v manažerské literatuře, kde je označován např. jako manažerská mřížka (*managerial grid*) [20, s. 180].

Obrázek 1 Manažerská mřížka



Zdroj: Mikuláščík [20, s. 180].

Obecným nedostatkem behaviorálních teorií leadershipu je nedostatečná reflexe situačních proměnných. Na to reagovaly kontingenční teorie, které zdůrazňovaly důležitost příležitostí, respektive toho, nakolik konkrétní situace umožňuje leaderovi uplatňovat svůj vliv. Z tohoto hlediska je důležité, aby měl leader dostatečnou formální moc, byl zajištěn formálními organizačními strukturami a pracoval na dobře strukturovaných problémech. V konfrontaci s nejednoznačnými problémy nebo při nedostatečném formálním zázemí jsou optikou tohoto přístupu úspěšnější spíše leaderi zaměřením na pracovníky [3, s. 7].

Jarošová a kol. popisují novější situační modely leadershipu, které se zaměřují spíše na rozvoj pracovníků [17, s. 21-22]:

- Model situačního leadershipu I – úroveň rozvoje pracovníka ve vztahu k úkolu je pojata jako kombinace jeho kompetencí a pracovní ochoty.
- Model situačního leadershipu II – popisuje čtyři základní typy rozvojové úrovně. Leader má volit takový styl vedení, který odpovídá úrovni rozvoje daného pracovníka. Popsány jsou styly od přímého vedení po delegování, kdy je pracovník prakticky samostatný.

Armstrong a Stephens považují situační přístup k leadershipu za rozšíření kontingenčních teorií. Modely, které počítají se zohledněním kompetencí pracovníků, se v praxi staly populárními [3, s. 7].

Z expektanční teorie vychází model cesty a cíle (*path-goal model*). Teorie expektance je založena na předpokladu, že lidská motivace je vysoká, když lidé vědí, co musejí udělat, aby získali odměnu a současně věří, že budou schopni odměnu získat a tuto odměnu považují za přiměřenou. V klasické Vroomově teorii je síla expektance (očekávání) dána minulými zkušenostmi, které se však v nových situacích – např. při změně pracovních podmínek – stávají méně důležitými a pracovní motivace tak klesá [14, s. 174-175]. Model cesty a cíle postuluje, že leaderi vytyčují pracovní cíle a způsoby jejich dosažení. Pro podřízené je leaderovo chování akceptovatelné, pakliže přináší uspokojení z výkonu, a leader prostřednictvím aplikuje facilitaci, koučink a v neposlední řadě odměňuje dobrou výkonnost [3, s. 7-8].

Steigauf [15, s. 208] popisuje teorii výměny, respektive teorii založenou na výměně mezi vůdcem a členem (*leader-member exchange theory of leadership, LMX*), která se kromě samotného leadera zaměřuje na jeho následovníky (či podřízené) a kontext, ve kterém tito na sebe vzájemně působí. V centrum zájmu LMX je odlišná povaha vztahů mezi leadery a jejich následovníky. Jak podrobněji vysvětlují Armstrong a Stephens [3, s. 8], leaderi většinou kolem sebe mají „vnitřní kruh“ asistentů a poradců. Na tyto jsou často delegovány náročné úkoly, tedy se jedná o skupiny s vysokou mírou

zodpovědnosti a s přístupem k vzácným zdrojům. Tato vnitřní skupina (*in-group*) ve srovnání s ostatními podřízenými pracuje tvrději, jsou více motivováni splnit úkol a musí plnit více administrativních povinností. Také se očekává, že členové vnitřní skupiny budou vůči leaderovi loajální. Naproti tomu pracovníci ve vnější skupině (*out-group*) mají menší míru autonomie či vlivu, ale zároveň leadera více limitují, jsou vůči němu kritičtí apod.

LMX teorii lze aplikovat např. s ohledem na psychologickou práci s vnější skupinou. Zatímco v případě vnitřní skupiny lze většinou očekávat loajalitu, ve vypjatých situacích může být autorita či celá legitimita leadera ohrožena spíše příslušníky skupiny vnější. S psychologií jednoznačně souvisí i teorie emoční inteligence aplikovaná na leadership. Emoční inteligenci lze podle VandenBose a kol. [8, s. 364] v klasickém pojetí definovat jako kompetenci sestávající ze čtyř dílčích schopností:

- Přesného vnímání a posuzování emocí.
- Schopnosti regulovat a evokovat emoce, když jimi lze facilitovat kognitivní schopnosti.
- Schopnosti porozumět „řeči emocí“ a využívat informace emoční povahy.
- Schopnosti regulovat vlastní emoce a emoce druhých za účelem podpory osobnostního rozvoje a podpory osobní pohody (*well-being*).

Proponentem emoční inteligence v teorii leadershipu se stal především Goleman, podle jehož názoru se dobří leadeři podobají v jedné klíčové charakteristice – mají vysokou míru emoční inteligence, která má zásadní význam na vyšších úrovních managementu firem, kde mají technické dovednosti zanedbatelnou váhu [3, s. 9].

Uvedený výčet teorií leadershipu nelze považovat za vyčerpávající. Některé další modely či teorie vůdcovství budou popsány níže, přičemž tyto by bylo často možné podřadit jednomu či více uvedeným směrům, protože dochází k integraci či syntéze různých přístupů. Některé jiné níže popsané teorie se

více než na podstatu vůdcovství zaměřují společné charakteristiky leaderů, tedy určité jejich chování či osobnostní charakteristiky. Pak lze hovořit o stylech leadershipu či typech leaderů.

1.5 Styly leadershipu

Styl leadershipu zahrnuje stabilní behaviorální tendence a pravidelně aplikované metody při vedení určité skupiny [8, s. 593]. Styly leadershipu jsou sice popisem chování (tedy behaviorální ve své podstatě), ale s tím, jak se jednotlivé modely leadershipu postupně vyvíjely, více či méně akcentují i další – např. situační a rysové – proměnné.

Výše popsaný mřížkový model (*leadership grid*) diferencuje mezi následujícími styly leadershipu [17, s. 20]:

- Autoritativním – jde o zaměření na úkoly, podřízení jsou vnímáni účelově, tj. pouze ve vztahu k výkonu.
- Ochuzeným – jak nízké zaměření na lidi, tak na úkoly. Leader se vyhýbá problémům, neřeší je, míra jeho úsilí je jen taková, aby se na pozici udržel.
- „Uprostřed cesty“ – usiluje o vyrovnanost mezi zaměřením na lidi a na úkoly. Leader dodržuje pravidla a zaběhlé postupy.
- „Venkovského klubu“ – leader se stará o lidi, cení si např. přátelské atmosféry více než plnění úkolů a dosahování výsledků.
- Týmovým – efektivní leader směřuje jak k orientaci na vztahy, tak si stanovuje vysoké výkonové cíle, využívá týmové metody vedení lidí a snaží se dosáhnout synergického efektu.

Zatímco mřížkový model apriori předpokládá, že určitý styl je efektivnější než styly jiné, model situačního leadershipu lze označit za procesní a rozvojový, neboť v jeho rámci popisované styly leadershipu se přizpůsobují situačním požadavkům a zároveň je lze využít za účelem diagnostiky či posouzení vzdělávacích potřeb pracovníků [17, s. 22]:

- Přímý, direktivní styl – kombinace vysoké míry direktivnosti a nízké míry podpory.
- Koučování – kombinace vysoké míry direktivnosti a vysoké míry podpory.
- Podporování – nízká míra direktivnosti a vysoká míra podpory.
- Delegování – nízká míra direktivnosti a nízká míra podpory.

K typologiím vůdcovství přispěl také model cesty a cíle, který rozlišuje vůdcovství zaměřené na výkon, direktivní vůdcovství a podpůrný styl vedení [3, s. 8]. Je zřejmé, že se jedná o typologii značně podobnou té z modelu situačního leadershipu II.

Jinou kategorizaci vůdcovských stylů předkládá Armstrong [16, s. 109]:

- Charismatický / necharismatický – charismatičtí leadeři spoléhají na svoji osobnost, vlastní schopnost inspirovat a určitou „auru“. Bývají to výkonově orientovaní vizionáři, kteří podstupují kalkulované riziko a dobře komunikují. Naproti tomu necharismatičtí leadeři spoléhají primárně na své know-how, klid a analytické řešení problémů.
- Autokratický / demokratický – autokratičtí leadeři přikazují, svoji pozici využívají k tomu, aby nutili lidi plnit příkazy. Demokratičtí leadeři povzbuzují pracovníky k participaci a začleňují je do procesu rozhodování.
- Umožňující / kontrolující – v prvním případě je podstatou inspirace druhých prostřednictvím vize a podpora, posílení či zplnomocnění druhých, aby dosáhli vytyčených cílů. Kontrolující leadeři druhým dávají příkazy, jimiž si chtějí udržet komplianci (vyhovění).
- Transakční / transformační – transakční leadeři směňují peníze, pracovní pozice či bezpečí a jistotu za komplianci. Transformační leadeři motivují druhé k dosažení cílů vyšší úrovně.

Hovoří-li se v poslední dichotomii o cílech vyšší úrovně, není tím myšlena vyšší finanční nebo ve financích vyjádřitelná hodnota, ale spíše uspokojení

vyšších psychologických potřeb, jako je např. potřeba seberealizace. Transformační leadership bude podrobněji popsán níže.

1.6 Typologie leaderů

Armstrong [16, s. 107] předkládá dva základní typy leaderů. Autentičtí leadeři mají vnitřní motivaci být leadery, zajímají se o možnost rozvíjet druhé a přispět společnosti prostřednictvím vlastní moci, peněz a prestiže. Autentický leadership zahrnuje morální perspektivu – tito leadeři se ve svém rozhodování a chování řídí vysokými etickými standardy. Jde o osoby s hlubokými vnitřními hodnotami a přesvědčeními, kteří respektují své následovníky a cení si osobní kredibility. Autentický leadership je považován za významnou teoretickou, výzkumnou i praktickou větev. Day a kol. [21, s. 331-356] uvádějí, že poslední roky bylo provedeno množství výzkumů a stále se pracuje na validizaci konstruktů jako takového. V rámci diagnostiky však bylo prokázáno, že základní postulát má přiměřenou diskriminační validitu, která byla prokázána v různých kulturách – jeden z výzkumů např. prokázal výraznější efekt autentického leadershipu ve srovnání s transformačním leadershipem a etickým leadershipem. Zůstávají však různé nejasnosti, jako např. zda autentický leadership u následovníků navozuje pozitivní emoce a v jejich důsledku větší výkonnost, nebo je tomu naopak, či se uplatňují nějaké interakční vlivy.

V úvodu podkapitoly bylo zmíněno, že Armstrong [16, s. 107] porovnává dva základní typy leadershipu. Vedle autentického uvádí Welchův, což je typ pojmenovaný podle bývalého CEO společnosti General Electric. V tomto pojetí se člověk leaderem stává postupně, nejprve podává skvělé individuální výkony, v pozici leadera tyto však již nehrají roli a leader musí pomáhat druhým, aby se stávali chytřejšími, lepšími, odvážnějšími. Takový kariérní posun však na člověka klade jiné nároky. Tento typ leadera zároveň umožňuje objasnit, proč se jinak pracovně skvělé individuality mohou stát neúspěšnými leadery.

Transformační leadership se v teorii a praxi začal prosazovat koncem minulého století [17, s. 26]. Ukazateli funkčního transformačního leadershipu jsou důvěra, obdiv, loajalita, respekt a ochota pracovat tvrději u podřízených [3, s. 13]. Transformační leadership má čtyři určující komponenty [17, s. 27]:

- Idealizovaný vliv – transformační leadeři jsou silnými rolovými modely, dokáží ostatní získat pro svoji vizi a společné cíle z ní plynoucí. Dodržují etické zásady, čímž zvyšují svoji důvěryhodnost.
- Inspirativní motivování – leadeři nastavují vysoká očekávání a současně vyjadřují svoji důvěru v to, že ostatní těmto vysokým standardům dostojí. Transformační leadeři také využívají hodnotové apely ke zvýšení aktivního podílu jednotlivců i skupin na tvorbě i realizaci vize.
- Intelektuální stimulace – leadeři podporují kreativitu a inovace, změny a jejich přijímání. Svým spolupracovníkům dávají transformační leadeři najevo svoji důvěru k tvorbě novátorských řešení.
- Individualizované uznání – zaměření na jednotlivce a jejich potřeby, leadeři jim poskytují podporu, pomáhají jim růst na náročných úkolech a realizovat jejich potenciál, což se týká nejen odbornosti, ale i vedení druhých.

Kromě zde uvedených typů leaderů existují a výzkumně jsou ověřovány další typy leadershipu, jako např. vizionářský leadership nebo leadership destruktivní. Ten je nejen odbornou konceptualizací nekompetence člověka na vůdcovské pozici, ale postihuje i záměrné zneužívání autority leaderů. Obecně jde o záměr způsobit újmu nebo bezohlednost vůči riziku, že újma bude způsobena [21, s. 260-262].

1.7 Důležité vlastnosti leaderů

Charakteristiky úspěšných leaderů byly popsány již v podkapitole o teoriích leadershipu, protože jsou nedílnou součástí některých teoretických přístupů. Explicitně či nepřímo jsou poznatky tohoto typu vyjádřeny také v některých

výše uvedených typologiích vůdcovských stylů či typů vůdců. Na tomto místě lze doplnit některé další poznatky o těchto charakteristikách či způsobech jejich měření.

1.7.1 Vlastnosti dobrých leaderů

Procházka, Vaculík a Smutný [22, s. 85-89] uvádějí hodnoty vícenásobné korelace mezi testy obecných mentálních schopností (*general mental ability, GMA*), dotazníkovými metodami určenými k měření pětifaktorového modelu osobnosti a pracovním výkonem. Zjištěné koeficienty dosahovaly hodnot v rozmezí 0,53-0,63. Kromě testů GMA, tedy testů inteligence, jak byla popsána výše, je možné použít i testy specifických kognitivních schopností. Ty jsou rovněž dobrým prediktorem pracovního výkonu, avšak vykazují ve srovnání s GMA testy nízkou inkrementální validitu. Sami autoři tyto testy nepovažují za příliš vhodné, protože podle jejich názoru jsou dnešní vůdcovské pozice komplexní a v čase se mění. Jako příklady dalších osobnostních charakteristik, jež je možné odborně diagnostikovat, lze uvést postoje, hodnoty či osobní integritu.

Ve výzkumu realizovaném nadací Work Foundation, který zahrnoval 260 hloubkových rozhovorů s více než sedmdesáti byznysovými leadery z šesti významných společností, bylo dosaženo závěru, že mezi kvality dobrého leadera patří [3, s. 16]:

- Schopnost vnímat věci globálně, holisticky, „neškatulkovat“ je.
- Propojování jednotlivostí při vědomí hlavního cíle či poslání, ke kterému leader směřuje a k němuž chce namotivovat i ostatní.
- Vysoká míra motivace, snaha dosáhnout excelentní výsledků, zaměření na organizační výsledky, vizi a hlavní cíl.
- Dobří leadeři chápou, že sami o sobě nemohou dosáhnout dobrých výsledků, ale jsou prostředníky, kteří působí na druhé.
- Sledují bedlivě sebe sama a jednají konzistentně v souladu se svou vůdcovskou rolí.

Zatímco dotazníkové metody či GMA testy jsou metody kvantitativní, hloubkové rozhovory, byť jich bylo ve výše uvedeném výzkumu realizováno mnoho, jsou metodou kvalitativní. V literatuře je možné narazit na celou řadu případových studií nebo ucelených „návodů“ jednotlivých autorů, které většinou dílem těží z praxe a dílem z teorie. V tomto ohledu je možné uvést např. recentní českou publikaci Mühlfeita a Costi [23]. Níže je popsán postup, kdy se efektivním leaderem „každý“ může stát individuálním způsobem a poplatně vlastním kompetencím a jiným osobnostním charakteristikám.

1.7.2 Rozvoj vůdcovských kompetencí

Armstrong [16, s. 112] uvádí, že přirozenou kapacitu k vůdcovství může každý průměrný člověk rozvíjet s využitím níže uvedeného desetibodového plánu:

1. Pochopit podstatu konceptu vůdcovství.
2. Být si vědom, že existují různé styly leadershipu.
3. Provést sebeuposouzení a zjistit vlastní výchozí vůdcovský styl.
4. Získat zpětnou vazbu od ostatních, kolegů a členů vlastního pracovního týmu či kolektivu, zeptat se jich na vlastní vůdcovský styl a jeho efektivitu.
5. Na základě těchto informací zvážit, co je potřeba udělat za účelem změny vlastního stylu. Současně je třeba mít na paměti, že je nutné zůstat stále stejným člověkem, respektive že zvolený vůdcovský styl musí být v souladu s vlastní přirozeností.
6. Přemýšlet o typických situacích a problémech, kde se objevují vůdcovské výzvy. Bude vlastní vůdcovský styl ve všech těchto situacích efektivní? Jestliže ne, ve které z těchto situací by byl efektivnější jiný styl? Je možné adaptovat vlastní styl, aniž by okolí nepovažovalo takové jednání za nekonzistentní?
7. Reflektovat různá vysvětlení kvalit dobrého leadera provést sebeuposouzení vlastních výkonů s využitím případových studií.

Následně se rozhodnout, co je potřeba změnit, jaké jsou osobní slabé stránky.

8. Přemýšlet o známých manažerech nebo manažerech, s nimiž dotyčný pracoval.
9. Posoudit jejich kvality s využitím případových studií.
10. Zvážit, co je možné se od těchto manažerů naučit o efektivním a méně efektivním vůdcovském chování. Ve světle těchto zjištění posoudit, jak by bylo možné změnit vlastní vůdcovské chování.

Uvedený přístup počítá s modelovými kazuistikami a zároveň jej lze označit za svépomocný – člověk s využitím sebereflexe či introspekce, zpětné vazby od druhých a interpretací těchto informací usiluje o zlepšení vlastních vůdcovských schopností. Kromě cíleného rozvoje vůdcovských schopností lze uvažovat také o pracovních podmínkách, které podporují leadership. Armstrong a Taylor [14, s. 324] citují studie, podle kterých k rozvoji leadershipu přispívá pracovní pozice, kde je jedním z explicitních cílů rozvoj vůdcovských schopností, vzdělávání pracovníků v „situačně citlivých“ metodách koučinku, mentoringu a různých formálních rozvojových programech. Pomáhají rovněž jasně formulované cíle, příležitost pro praxi, pravidelná a relevantní zpětná vazba, vysoké sebevědomí nebo např. patřičné follow-up aktivity.

Efektivní leader by měl být schopen systematicky přemýšlet o svých podřízených a o pracovním týmu. Armstrong a Stephens [3, s. 18] proto doporučují, aby leadeři hledali odpovědi např. na následující otázky ohledně jednotlivých pracovníků:

- Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
- Jaké jsou jejich potřeby, postoje a preference?
- Jaký je pravděpodobně nejlepší způsob jejich motivace?
- Jak se jim daří sebestmanagement a osobnostní rozvoj?

- Jak je možné jim poskytnou podporu, zplnomocnění a vedení za účelem zvýšení výkonnosti?

Při reflexi fungování týmu by si leaderi podle Armstonga a Stephense [3, s. 18] měli klást např. následující otázky:

- Jak dobře je tým organizovaný?
- Je týmu jasné, co se od něj očekává?
- Dokáží členové týmu dobře spolupracovat?
- Když se objeví v týmu konflikt, jak může leader pomoci jej vyřešit?
- Jsou členové týmu dostatečně flexibilní, tj. zvládají plnit různorodé úkoly?
- Do jaké míry tým dokáže zvládat management sám za sebe?
- Jak je možné tým podpořit, aby převzal větší zodpovědnost za stanovování standardů, monitorování výkonů a přijetí případných opatření?

Za účelem rozvoje vůdcovských schopností je možné využít i individuálních či skupinových konzultací s různými odborníky, jako jsou např. koučové, specialisté na leadership a v případě specifických obtíží, jako jsou psychické problémy, problémy se zvládáním stresu nebo vyvažováním osobního a rodinného života, i psychologů či jiných odborníků na psychické zdraví.

1.8 Versatilní model leadershipu

Tuzemskými proponenty přístupu k leadershipu, který je označován jako model versatile leadershipu, jsou Pavlica Jarošová. Teoretická východiska modelu poskytují teorie versatile vedení Kaplana a Kaisera, dále pak Denisonův model organizační kultury. Versatilní (vyvážený) leadership reprezentuje na jedné straně originální definici leadershipu jako takového, na straně druhé jde o svébytné pojetí vůdcovských kompetencí, jejich měření, vývoj a vztah k organizační kultuře [24, s. 221].

Praktická potřeba vytvořit model vyváženého leadershipu vzešla z vyhodnocení situačních podmínek a nutnosti přiměřené reakce na ně. Autoři zdůrazňují, že v praxi je potřeba vyvažovat protikladné postupy leadera, aby dokázal dle situačních nároků uplatňovat různorodé postupy. Protikladné póly se v modelu versatilního leadershipu týkají dvou dimenzí, a sice interpersonálních aspektů (proti sobě zde stojí direktivita a podpora) a organizačních aspektů vůdcovství (protikladnost strategické a operativní orientace) [17, s. 24].

Obrázek 2 Model protikladných přístupů

	Management dosahování výkonu prostřednictvím příkazů a kontroly	Leadership inspirování lidí prostřednictvím vizi
Interpersonální „Jak“	Sebe-prosazující a direktivní styl ↔	Zapojující a podporující styl
Organizační „Co“	Krátkodobá exekuce a operativa ↔	Dlouhodobá strategie

Zdroj: Pavlica, Jarošová a Kaiser [25, s. 19].

Leadeři aplikující vyvážený styl se vyznačují následujícími charakteristikami [26, s. 3-4]:

- Neaplikují přehnaně žádný postup – mnoho manažerských problémů kauzálně souvisí se silnými stránkami leaderů, které jsou však přetaženy do neproduktivního extrému. Jde např. o to, že vynikající kontrolor pak nemá čas na plnění jiných úkolů.
- Uplatňují protichůdné postupy ve vzájemné rovnováze – dle autorů vymezení interpersonálních a organizačních aspektů prostřednictvím výše uvedených prokladů chování (viz obrázek 2) odpovídá společenským změnám, jako je např. digitalizace organizací.
- Správně vyhodnocují situaci a adekvátně na ni reagují – leader musí být schopen rozpoznat, za jakých okolností lze jednotlivé přístupy využívat a v jakých situacích by uplatnění toho kterého postupu bylo neefektivní.

Pro měření uvedených charakteristik versatilního leadershipu byla licencována metoda s názvem Leadership Versatility Index (LVI). Výstupem je míra vyváženosti (versatility). Využívá se princip 360° zpětné vazby, kdy je leader hodnocen svým nadřízeným, kolegy a podřízenými. Identifikovat tak lze excesy či deficiency, tj. dovednosti, které leader používá jednoznačně příliš mnoho, respektive příliš málo [17, s. 25].

1.9 Přínosy leadershipu

Výše byla popsána celá řada přínosů leadershipu pro jednotlivé pracovníky i pro organizaci jako takovou. Veber a kol. [2, s. 60] nabízejí jednoduché shrnutí, když uvádějí, že leadeři jednájí proaktivně, díky vizi vědí, kam má firma směřovat a jsou schopni identifikovat nové příležitosti. Leadeři také zvyšují přidanou hodnotu nejen v jejím účetním smyslu, ale také jako zhodnocení disponibilních organizačních zdrojů.

Těchto přínosů leadership dosahuje prostřednictvím efektivního vedení druhých a sebe sama. Způsob vedení týmů je odvislý od aplikovaného stylu leadera, typu leadera a jeho kompetencí. Opomíjet ovšem nelze ani situační proměnné. Jak upozorňují Procházka, Vaculík a Smutný [22, s. 53-54], např. podle kontingenčního přístupu je úkolový přístup vhodnější v dobře strukturovaných situacích, když jsou mezi leaderem a podřízeným dobré vztahy. Tímto způsobem lze uvažovat o dalších podmínkách aplikace toho kterého vůdcovského stylu. Takové pojetí logicky předpokládá i flexibilitu leadera, tedy schopnost průběžně upravovat vlastní styl vedení.

Významným přínosem leadershipu je také uspokojování potřeb jednotlivých pracovníků. Výše již bylo uvedeno, že kromě základních potřeb, jako je potřeba jistoty a bezpečí, vede kvalitní leadership k uspokojení potřeb vyššího řádu, jako je např. potřeba seberealizace. S tímto souvisí i skutečnost, že leadership je spojován i s etickým a morálním chováním, tedy lze o leadershipu uvažovat i ve světle korporátní společenské odpovědnosti [25, s. 54].

PRAKTICKÁ ČÁST

2 Praktická část

2.1 Výzkumný problém, cíl a výzkumné otázky

Výzkumný problém přímo navazuje na teoretickou část, kde byl objasněn koncept leadershipu, styly a typy leadershipu nebo důležité vlastnosti leaderů. Je tak neoddiskutovatelné, že kvalitní leadership je důležitý pro podnik, pracovníky a v důsledku i pro společnost jako celek, neboť se může zrcadlit např. v sociální odpovědnosti podniku. Nabízí se tak otázka, jaké jsou charakteristiky českých leaderů na manažerských pozicích nebo zda existují rozdíly ve vůdcovských charakteristikách českých manažerů rozdělených dle úrovně řízení.

Cílem praktické části je popsat vůdcovské charakteristiky leaderů na manažerských pozicích a porovnat tyto charakteristiky s ohledem na úroveň managementu. Poplatně tomuto cíli byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

1. Jaké jsou vůdcovské charakteristiky českých leaderů na manažerských pozicích?
2. Jaké jsou vůdcovské charakteristiky českých leaderů na různých stupních managementu?

Jak vyplývá ze znění výzkumných otázek, výzkum bude mít kvantitativní povahu. Níže je popsána metodologie.

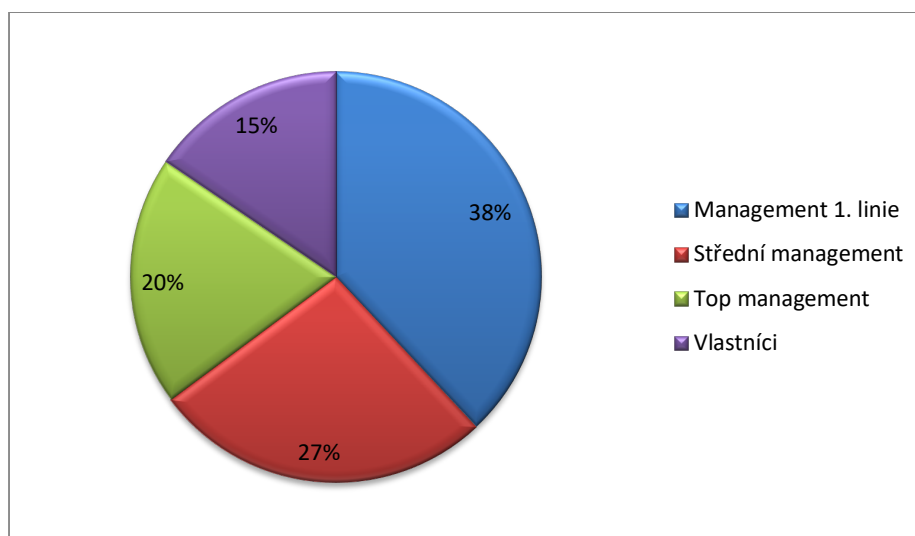
2.2 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor byl vzhledem k omezením, která souvisejí s protiepidemickými opatřeními (zejména omezení volného pohybu, omezení setkávání a omezení návštěv v různých organizacích), sestaven pouze metodou účelového výběru, kdy jsou do souboru zařazovány osoby výzkumníkově známé a dostupné. Z tohoto důvodu nemůže být výzkumný soubor reprezentativní, a proto je nutné výsledná data interpretovat s opatrností a nezobecňovat je na celou populaci. Respondenti byli osloveni

přímo prostřednictvím sociálních sítí Facebook a Instagram. Všichni byli lidé v produktivním věku, další sociodemografické charakteristiky respondentů nebyly zkoumány. Respondentům byla garantována anonymita.

Výzkumu se zúčastnilo celkem 71 osob, jejichž charakteristiky jsou podrobněji popsány níže.

Graf 1 Relativní četnosti odpovědí na otázku „V jaké pozici pracuje Váš nadřízený?“



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 27 respondentů uvedlo, že jejich nadřízený, o němž v dotazníku referovali, je manažerem první linie. Dalších 19 vypovídalo o manažerovi střední úrovně, 14 své odpovědi vztahovalo k top managementu a 11 vypovídalo o vlastních podnicích. Porovnávání skupin není ze statistického hlediska možné – až na podskupinu respondentů vypovídajících o managementu první linie jsou počty příliš nízké.

2.3 Dotazník

Ve výzkumu byl použit dotazník vlastní konstrukce, který zahrnoval celkem 20 položek. Z těchto položek bylo celkem 15 formulováno jako otázky. 14 otázek zjišťovalo vlastnosti leaderů na manažerských pozicích, které jsou

níže rozděleny do oblastí vize, integrita, oddanost, ušlechtilost, skromnost, otevřenost novým myšlenkám, kreativita, spravedlnost a asertivita. Tyto kvality byly stanoveny arbitrárně na základě poznatků prezentovaných v teoretické části. 1 otázka zjišťovala pozici nadřízeného v hierarchii podniku. Další 4 položky byly zaměřené na hodnocení nadřízených z hlediska manažerských schopností a lidských vlastností a analogické hodnocení sebe sama. Poslední položka byla otevřená, respondent zde měl stručně charakterizovat svého nadřízeného. Kompletní znění dotazníku je v příloze práce. Respondenti dotazník vyplňovali on-line www.surveymonkey.com.

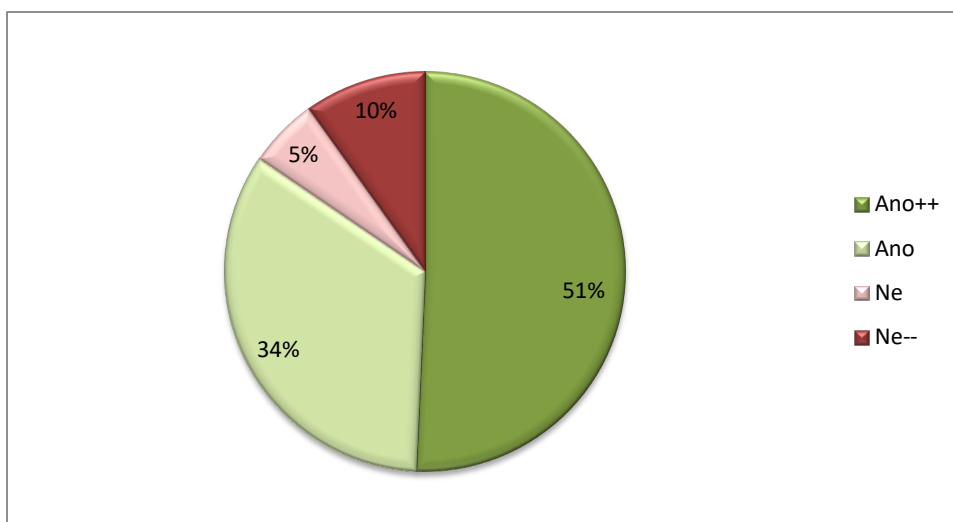
2.4 Analýza dat

Data byla analyzována s využitím popisné statistiky – níže jsou prezentovány relativní a absolutní četnosti odpovědí, které jsou dále interpretovány.

2.4.1 Vize

Vůdcovská vize byla operacionalizována jako na existující představa, kam má společná práce manažera a podřízených směřovat, schopnost komunikace o této představě s podřízenými, aby je získal pro danou věc a také schopnost probouzet nadšení pro uskutečnění společného cíle.

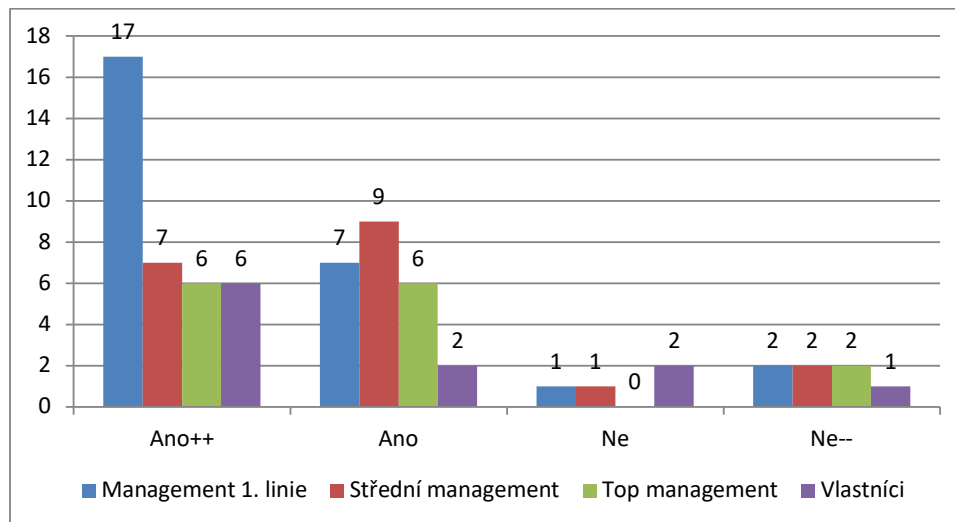
Graf 2 Relativní četnosti odpovědí na otázku „Má Váš přímý nadřízený jasnou představu, kam má vaše společná práce směřovat?“



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazná většina respondentů uvedla, že jejich nadřízený disponuje vizí – 85 % respondentů s danou otázkou souhlasilo. Toto je patrné také v grafu 3, nicméně je třeba brát v potaz, že počty respondentů v jednotlivých podskupinách nejsou vyrovnané.

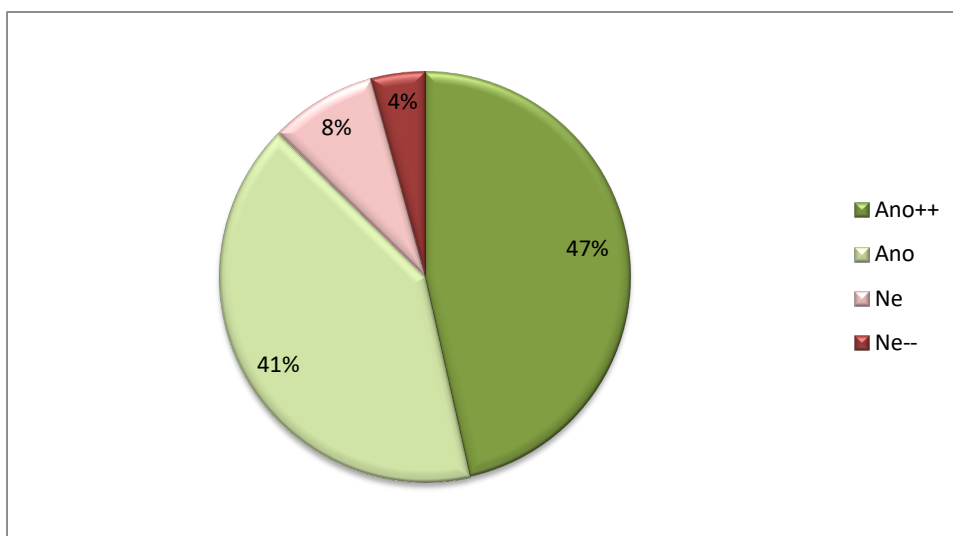
Graf 3 Absolutní četnosti odpovědí na otázku „Má Váš přímý nadřízený jasnou představu, kam má vaše společná práce směřovat?“



Zdroj: vlastní zpracování

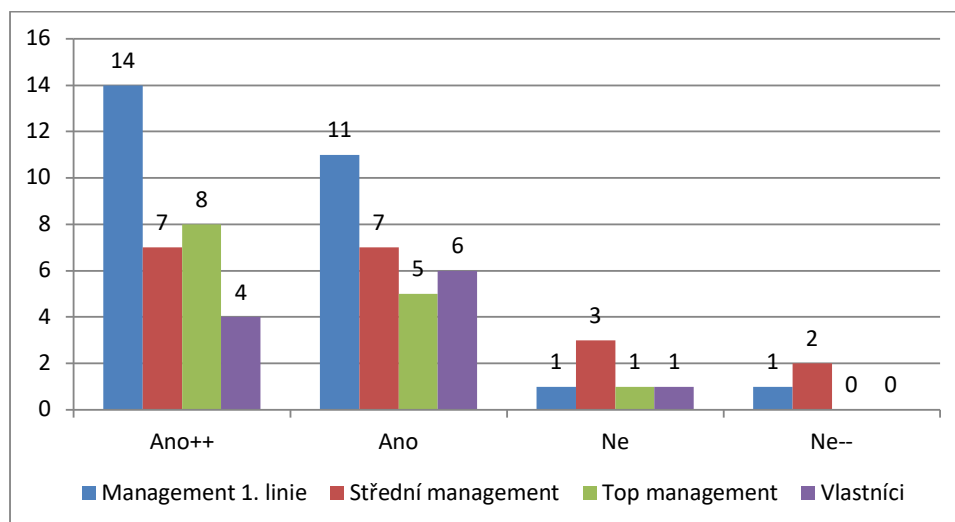
Převaha souhlasu respondentů s další položkou byla očekávatelná, neboť když respondenti vědí o tom, že manažer má vizi, zřejmě o ní také komunikuje. Zde je však navíc zahrnuta i schopnost získat ostatní pro danou věc – souhlasilo celkem 88 % respondentů.

Graf 4 Relativní četnosti odpovědí na otázku „Dokáže Váš nadřízený o své představě, kam má vaše společná práce směřovat, komunikovat s ostatními, aby je získal pro danou věc?“



Zdroj: vlastní zpracování

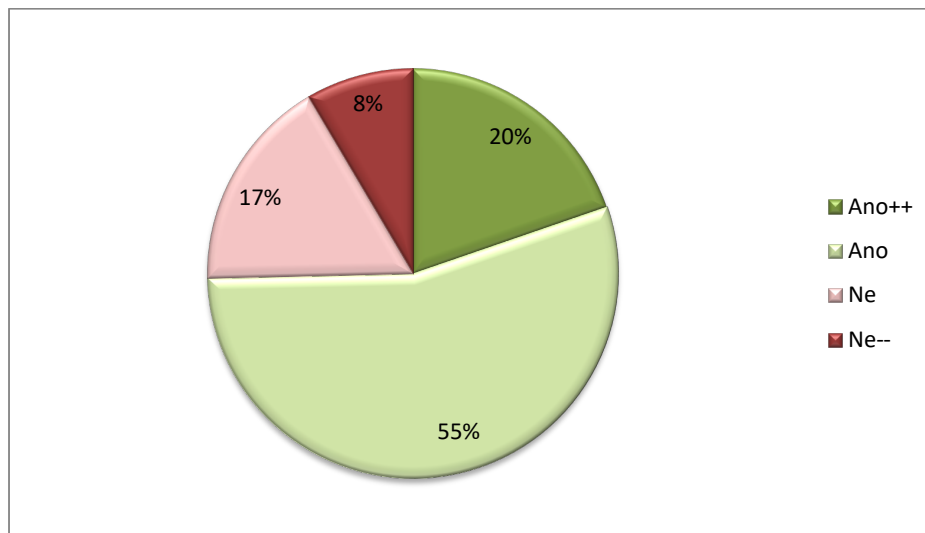
Graf 5 Absolutní četnosti odpovědí na otázku „Dokáže Váš nadřízený o své představě, kam má vaše společná práce směřovat, komunikovat s ostatními, aby je získal pro danou věc?“



Zdroj: vlastní zpracování

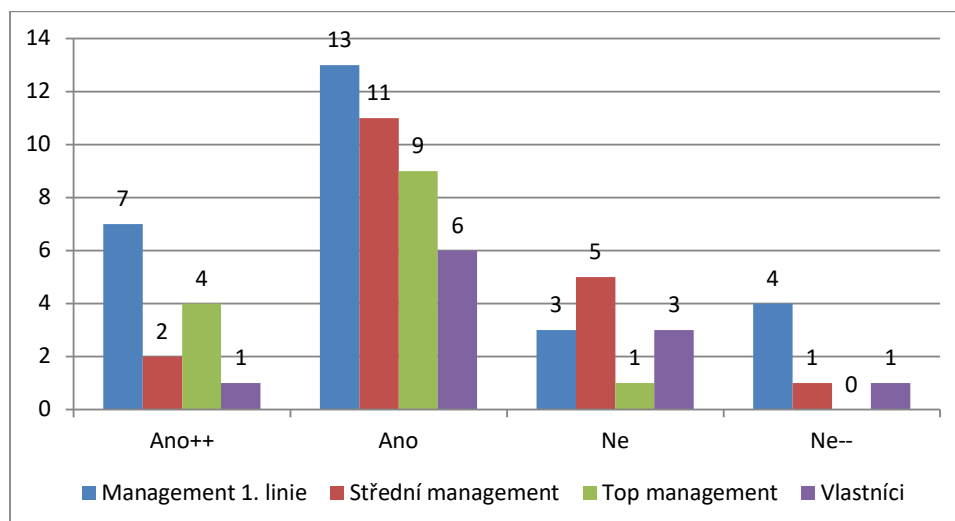
Pokud se pozornost zaměří právě na schopnost nadchnout, motivovat pracovníky pro dosažení společného cíle, míra souhlasu mírně poklesne – v tomto případě, jak ukazuje graf 6, souhlasilo 75 % respondentů.

Graf 6 Relativní četnosti odpovědí na otázku „Dokáže Váš nadřízený ve Vás probouzet nějaké nadšení pro uskutečnění daného společného cíle?“



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Absolutní četnosti odpovědí na otázku „Dokáže Váš nadřízený ve Vás probouzet nějaké nadšení pro uskutečnění daného společného cíle?“

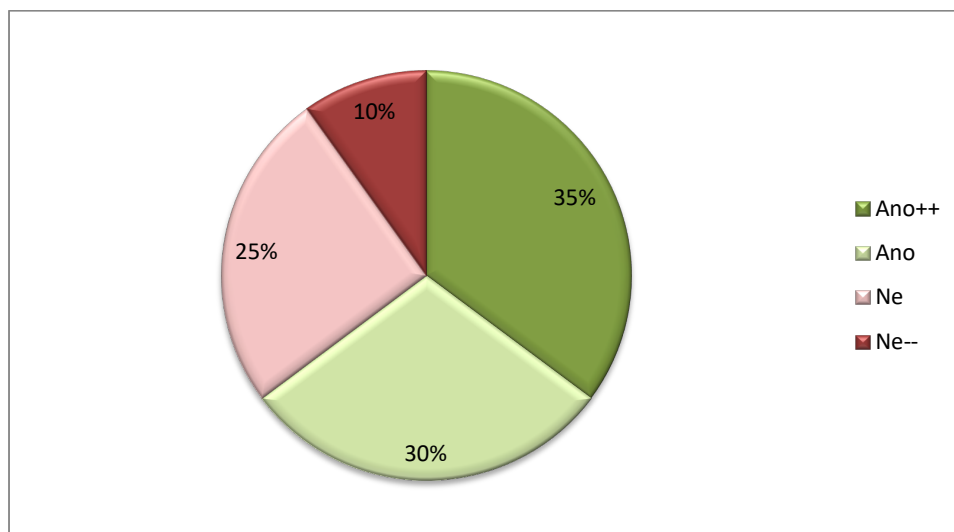


Zdroj: vlastní zpracování

2.4.2 Integrita

Integrita byla operacionalizována jako soulad mezi slovy a činy manažera, čestné jednání manažera a také jeho schopnost kontrolovat vlastní emoce.

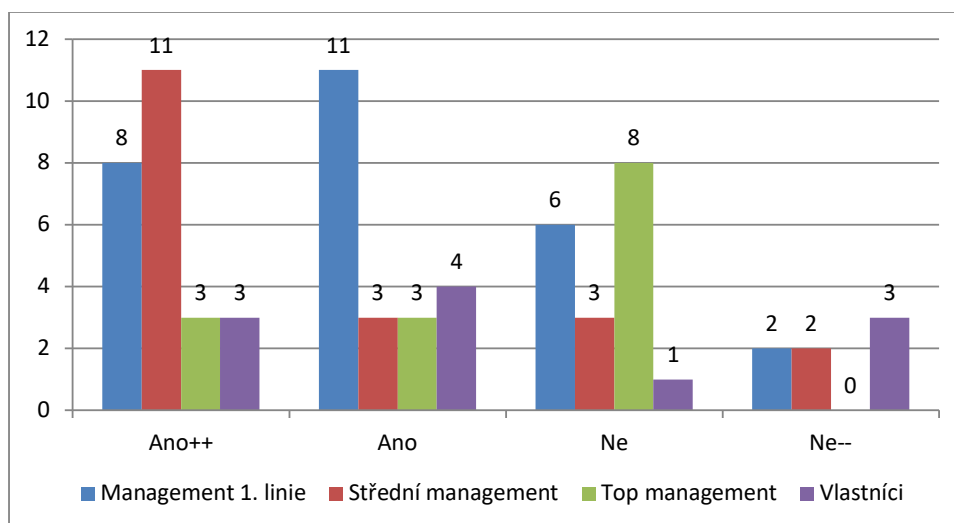
Graf 8 Relativní četnosti odpovědí na otázku „Bývají většinou slova Vašeho nadřízeného v souladu s jeho činy?“



Zdroj: vlastní zpracování

V případě položky měřící integritu je třeba brát v potaz, že nesoulad mezi činy a jednáním manažera nemusí být dán pouze morálními kvalitami, ale také změnou okolností, kdy se např. manažer k něčemu zaváže, ale situace se změní a následně vše nestihne nebo opomene komunikovat.

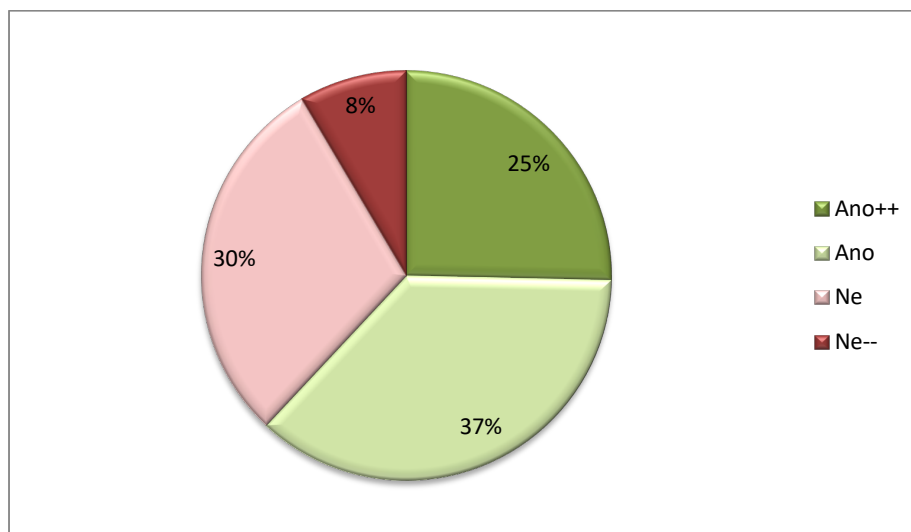
Graf 9 Absolutní četnosti odpovědí na otázku „Bývají většinou slova Vašeho nadřízeného v souladu s jeho činy?“



Zdroj: vlastní zpracování

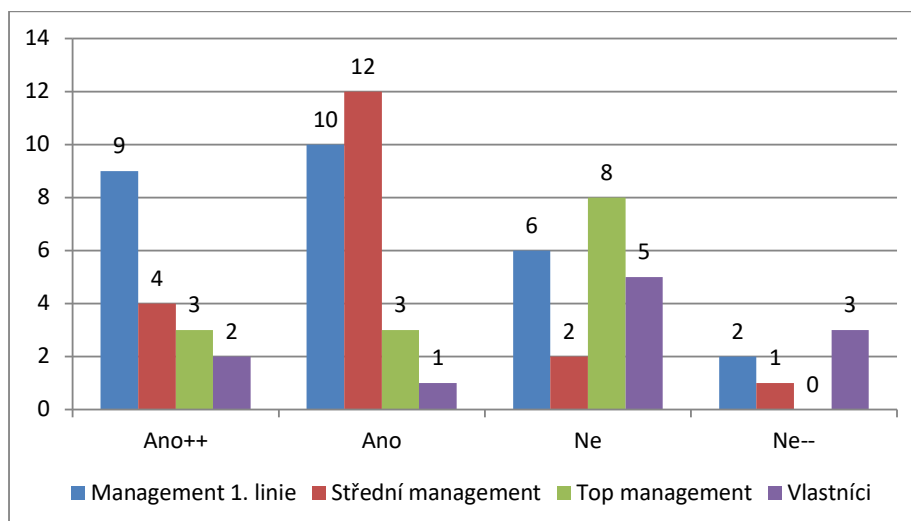
Pokud se však pozornost zaměří pouze na čestnost jednání (viz graf 10), zůstává míra souhlasu s danou otázkou podobná jako v případě předešlé položky – v tomto případě jde o 57 %, u položky zahrnující soulad mezi slovy a činy souhlasilo 65 %.

Graf 10 Relativní četnosti odpovědí na otázku „Myslíte, že Váš nadřízený jedná čestně?“



Zdroj: vlastní zpracování

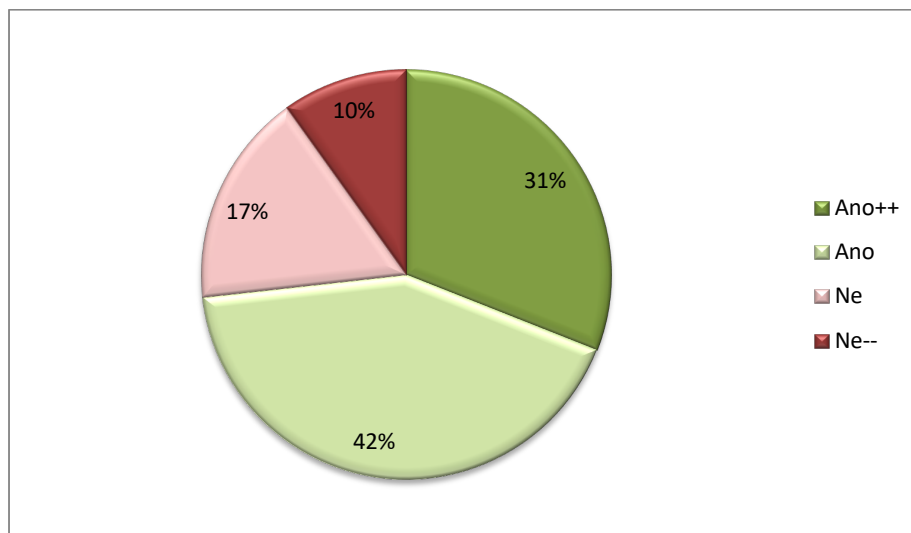
Graf 11 Absolutní četnosti odpovědí na otázku „Myslíte, že Váš nadřízený jedná čestně?“



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci integrity byla měřena také schopnost manažera sebekontroly. Celkem 73 % osob souhlasilo s tím, že jejich nadřízení zvládají kontrolovat své emoce. Bylo by zajímavé se dále ptát, co se děje, když manažeréři toto

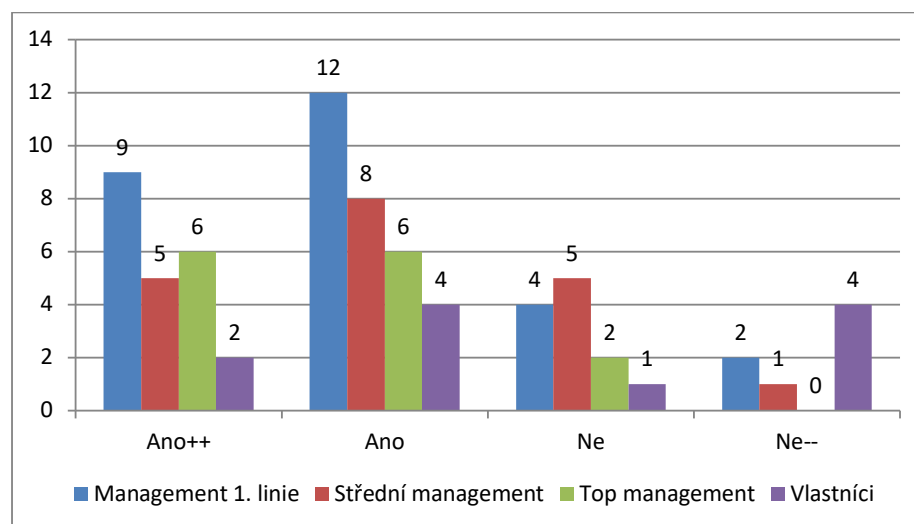
nezvládají, neboť existuje rozdíl mezi externalizovaným chováním (kdy manažer např. na podřízené křičí) a internalizovaným chováním (kdy např. podléhá úzkosti). Graf 12 Relativní četnosti odpovědí na otázku „Dokáže Váš nadřízený kontrolovat své emoce?“



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 13 je zajímavé, že 4 respondenti, kteří referovali o vlastnících, uvedli jednoznačně nesouhlasnou odpověď. Jelikož v této podskupině bylo pouze 11 osob, z hlediska relativní četnosti se jedná o 36 %.

Graf 13 Absolutní četnosti odpovědí na otázku „Dokáže Váš nadřízený kontrolovat své emoce?“

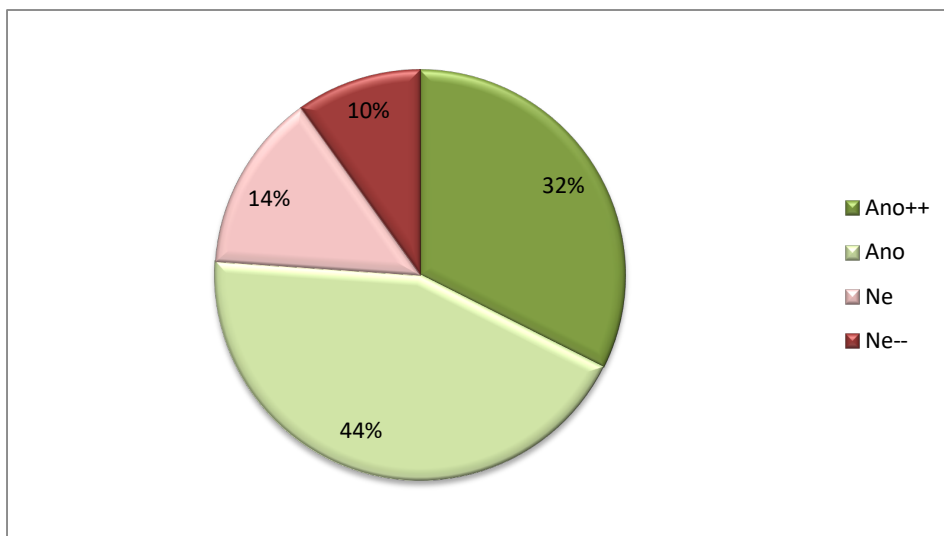


Zdroj: vlastní zpracování

2.4.3 Oddanost

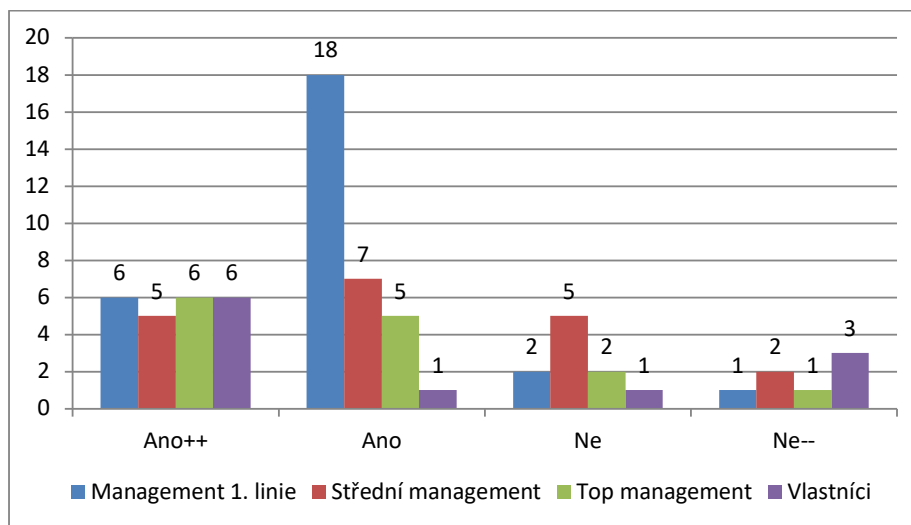
Oddanost byla v dotazníku reprezentována jednou položkou, která zjišťovala, zda nadřízený vynakládá veškerý potřebný čas a energii pro splnění úkolů.

Graf 14 Relativní četnosti odpovědí na otázku „Myslíte si, že Váš nadřízený vynakládá veškerý potřebný čas a energii pro splnění svých úkolů?“



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 Absolutní četnosti odpovědí na otázku „Myslíte si, že Váš nadřízený vynakládá veškerý potřebný čas a energii pro splnění svých úkolů?“

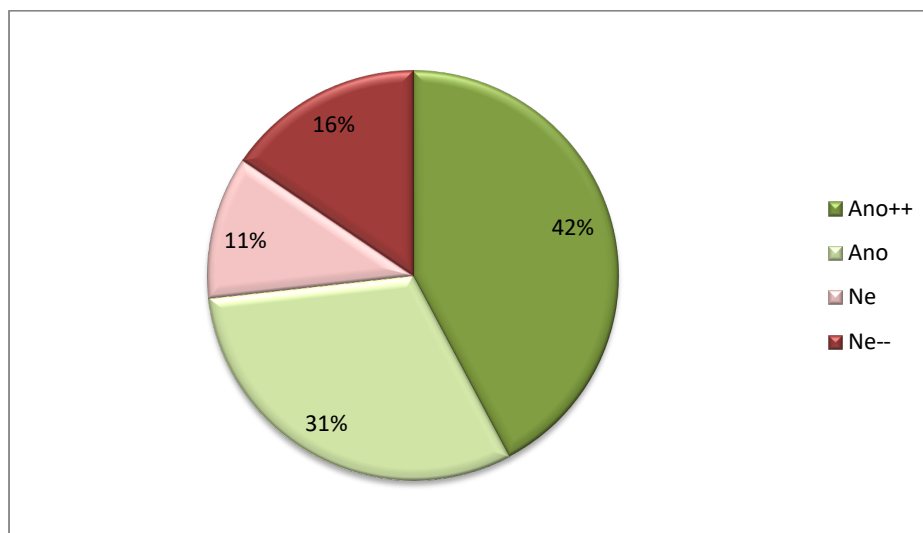


Zdroj: vlastní zpracování

2.4.4 Ušlechtilost

Ušlechtilost byla v dotazníku operacionalizována jako schopnost respondenta pochválit podřízené za kvalitní práci v co nejširším okruhu pracovníků a schopnost převzít zodpovědnost za neúspěch.

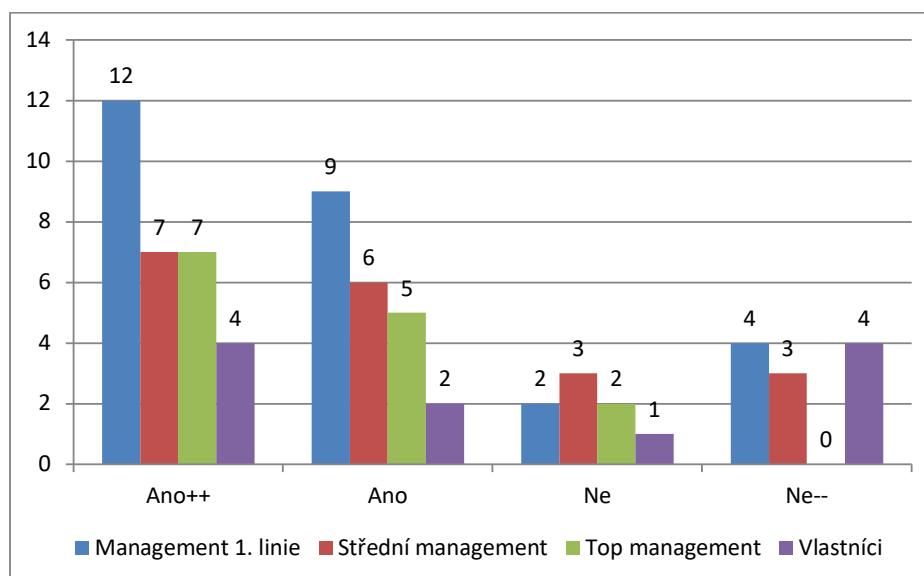
Graf 16 Relativní četnosti odpovědí na otázku „Dokáže Váš nadřízený Vás, nebo někoho z Vašich spolupracovníků pochválit za kvalitní práci co nejširšímu okruhu spolupracovníků?“



Zdroj: vlastní zpracování

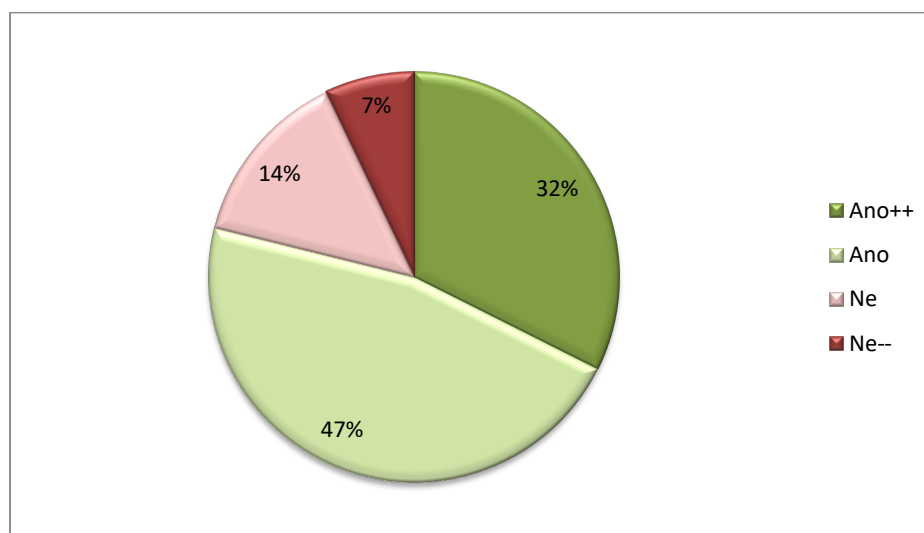
Souhlasná odpověď na otázku v 73 % případů není překvapivá – schopnost manažera pochválit podřízeného před větším počtem lidí lze považovat za jednu z elementárních manažerských dovedností a spíše by bylo vhodné se ptát, z jakého důvodu 27 % osob uvedlo nesouhlasnou odpověď. Opět se objevuje relativně vysoký podíl jednoznačných nesouhlasů ve skupině respondentů, kteří své odpovědi vztahovali k vlastníků, ovšem jak již bylo řečeno, vyvozovat z tak malé skupiny nějaké závěry, není vhodné.

Graf 17 Absolutní četnosti odpovědí na otázku „Dokáže Váš nadřízený Vás, nebo někoho z Vašich spolupracovníků pochválit za kvalitní práci co nejširšímu okruhu spolupracovníků?“



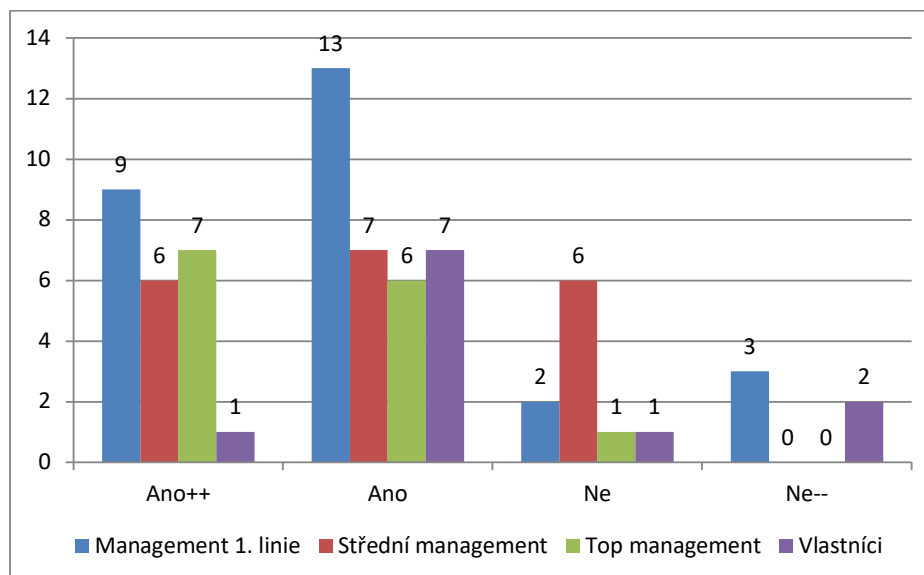
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 Relativní četnosti odpovědí na otázku „Když se něco nepovede, přebírá Váš nadřízený osobní zodpovědnost za neúspěch?“



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19 Absolutní četnosti odpovědí na otázku „Když se něco nepovede, přebírá Váš nadřízený osobní zodpovědnost za neúspěch?“

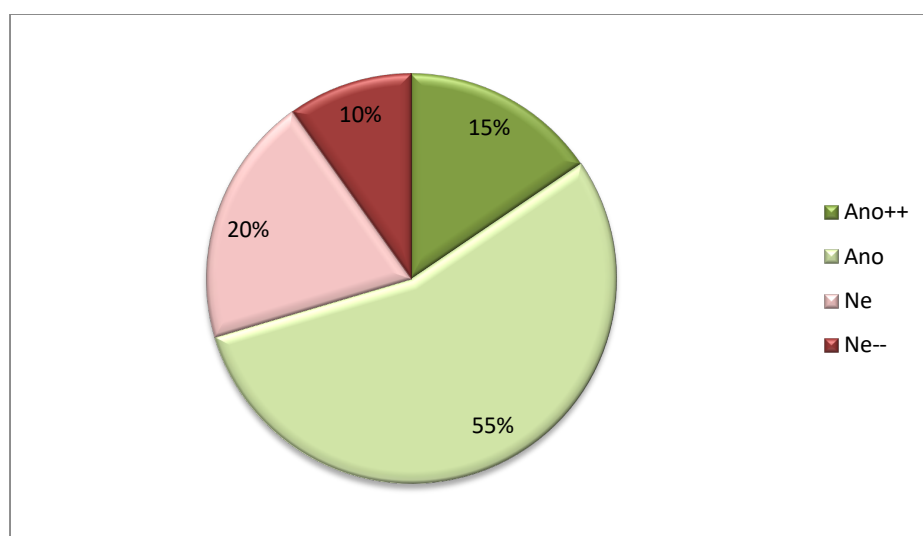


Zdroj: vlastní zpracování

2.4.5 Skromnost

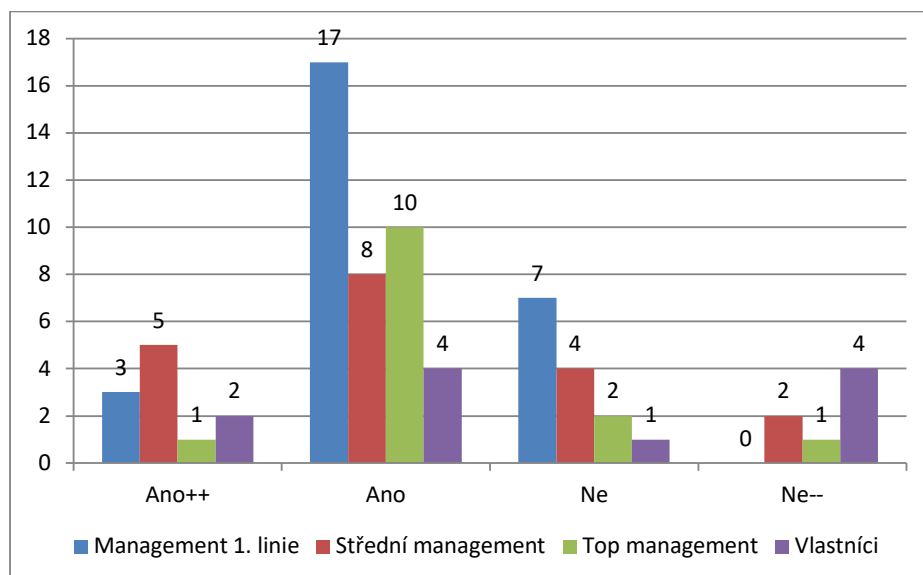
Skromnost byla pro účely výzkumu vymezena jako tendence prosazovat spíše než sebe ostatní členy týmu.

Graf 20 Relativní četnosti odpovědí na otázku „Prosazuje Váš nadřízený spíše sebe, nebo ostatní členy týmu?“



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21 Absolutní četnosti odpovědí na otázku „Prosazuje Váš nadřízený spíše sebe, nebo ostatní členy týmu?“

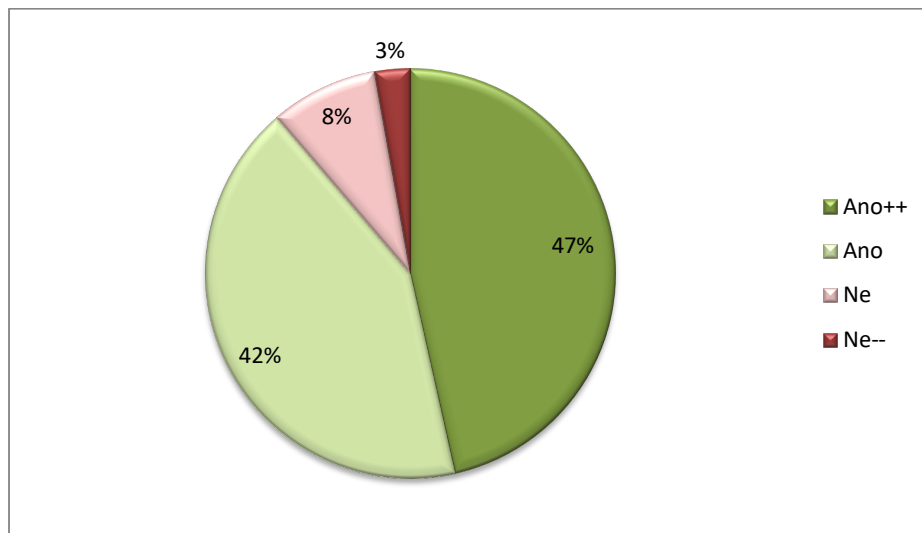


Zdroj: vlastní zpracování

2.4.6 Otevřenost novým myšlenkám

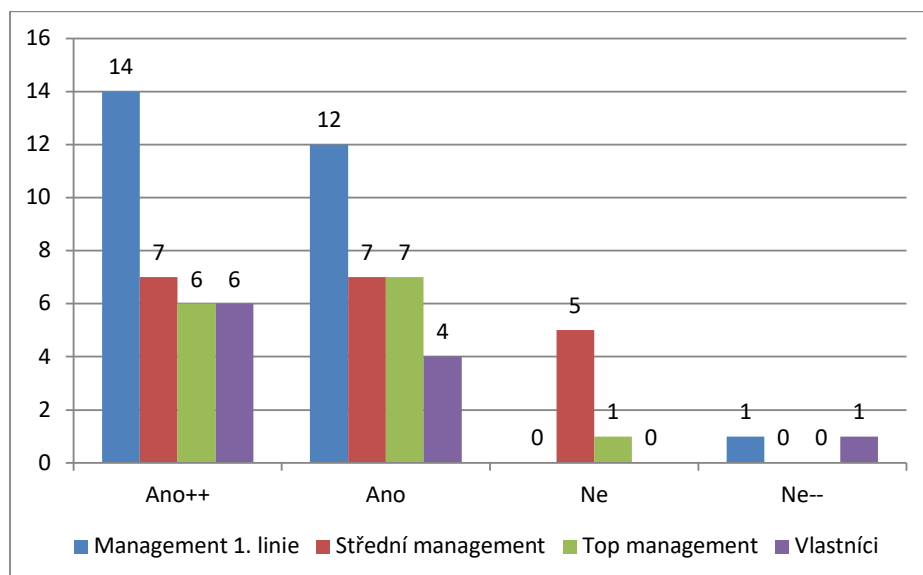
Otevřenost novým myšlenkám představuje určitou paralelu k osobnostnímu rysu otevřenost vůči zkušenosti, který byl popsán v teoretické části práce. Zde byla pojata jako schopnost manažera naslouchat novým myšlenkám, aniž by je předem odsuzoval.

Graf 22 Relativní četnosti odpovědí na otázku „Dokáže Váš nadřízený naslouchat novým myšlenkám, aniž by je předem odsuzoval?“



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23 Absolutní četnosti odpovědí na otázku „Dokáže Váš nadřízený naslouchat novým myšlenkám, aniž by je předem odsuzoval?“



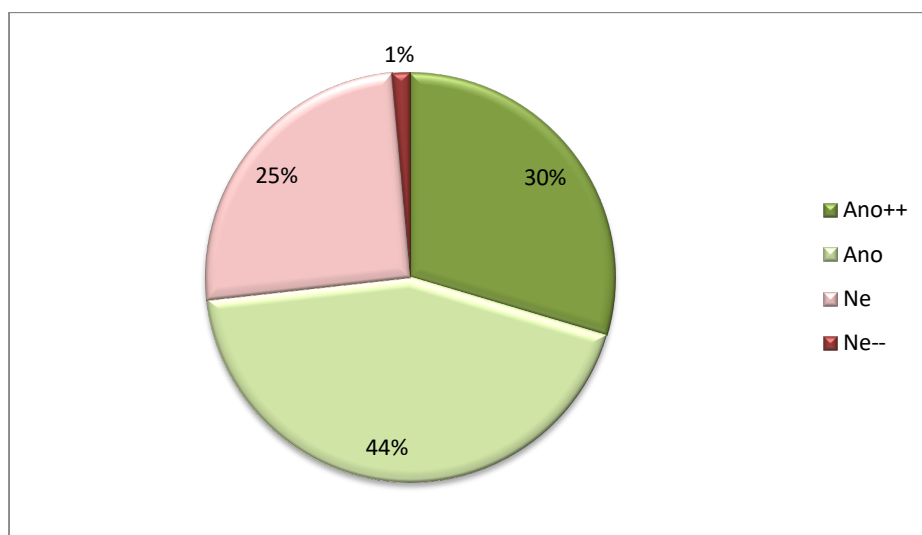
Zdroj: vlastní zpracování

2.4.7 Kreativita

Kreativita byla v dotazníku pojata jako schopnost manažera přemýšlet a jednat kreativně, což zjišťovala jedna položka dotazníku.

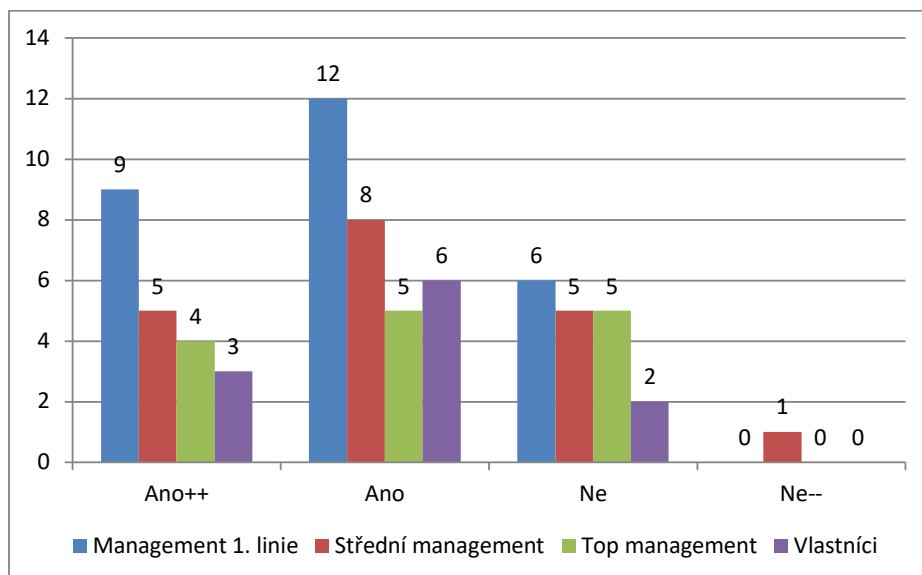
Zdá se, že kreativita je mezi zúčastněnými manažery, respektive pracovníky, kteří o nich vypovídali, v nějaké míře téměř vždy zastoupena, jelikož jednoznačný nesouhlas uvedlo pouze 1 % respondentů. Není však překvapivé, že vedoucí pracovníci mají schopnost jednat inovativně.

Graf 24 Relativní četnosti odpovědí na otázku „Dokáže Váš nadřízený přemýšlet a jednat kreativně?“



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25 Absolutní četnosti odpovědí na otázku „Dokáže Váš nadřízený přemýšlet a jednat kreativně?“

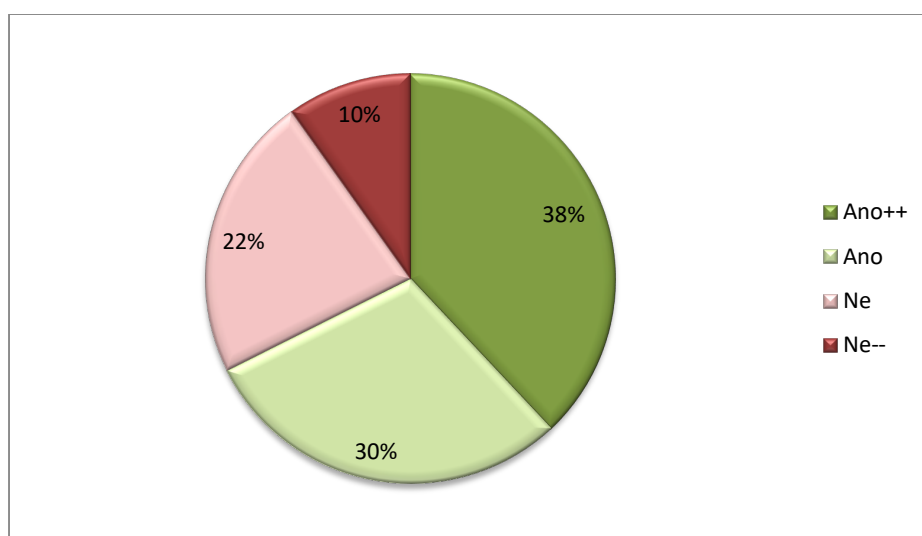


Zdroj: vlastní zpracování

2.4.8 Spravedlnost

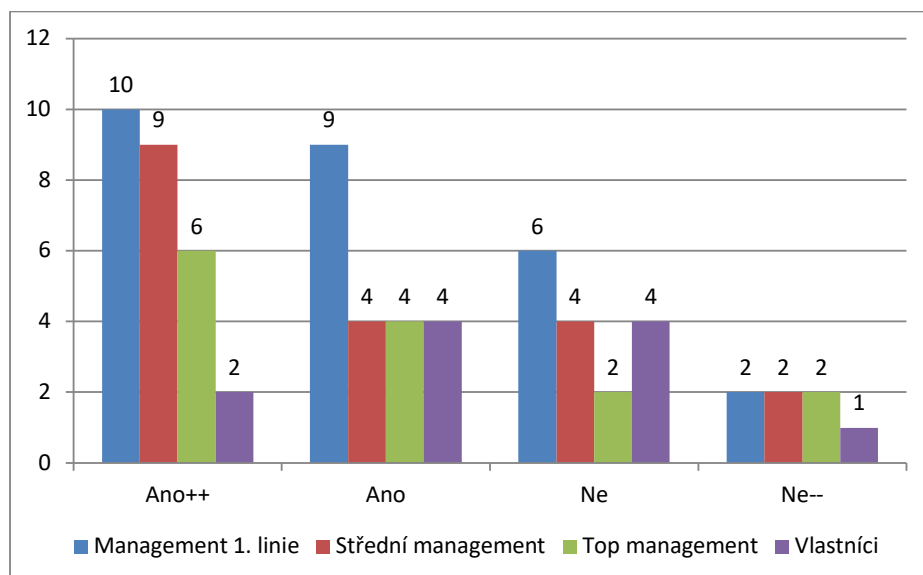
Jako spravedlnost byla označena manažerova schopnost jednat spravedlivě, zacházet s pracovníky rovně a férově.

Graf 26 Relativní četnosti odpovědí na otázku „Jedná Váš nadřízený spravedlivě, a zachází s ostatními stejně a férově?“



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27 Absolutní četnosti odpovědí na otázku „Jedná Váš nadřízený spravedlivě, a zachází s ostatními stejně a férově?“

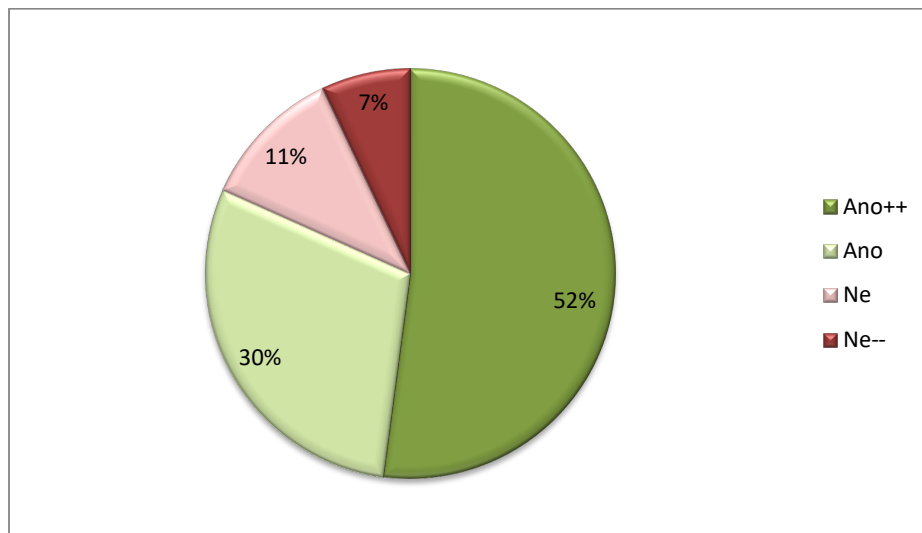


Zdroj: vlastní zpracování

2.4.9 Asertivita

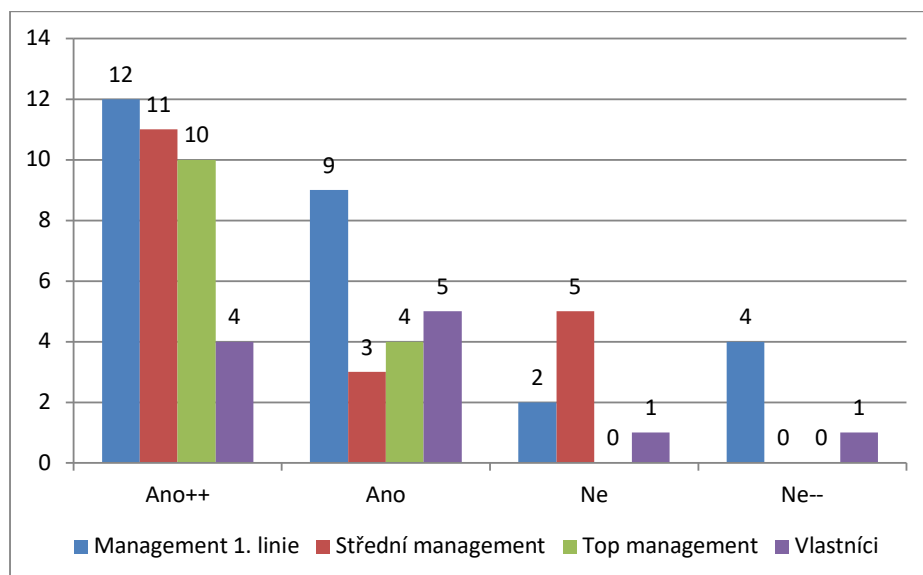
Asertivita byla v dotazníku operacionalizována jako schopnost nadřízeného jasně říci, co od podřízených očekává. Ve znění položky se objevil také přímo pojem asertivita.

Graf 28 Relativní četnosti odpovědí na otázku „Jedná Váš nadřízený asertivně? Dokáže jasně říci, co očekává?“



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 29 Absolutní četnosti odpovědí na otázku „Jedná Váš nadřízený asertivně? Dokáže jasně říci, co očekává?“

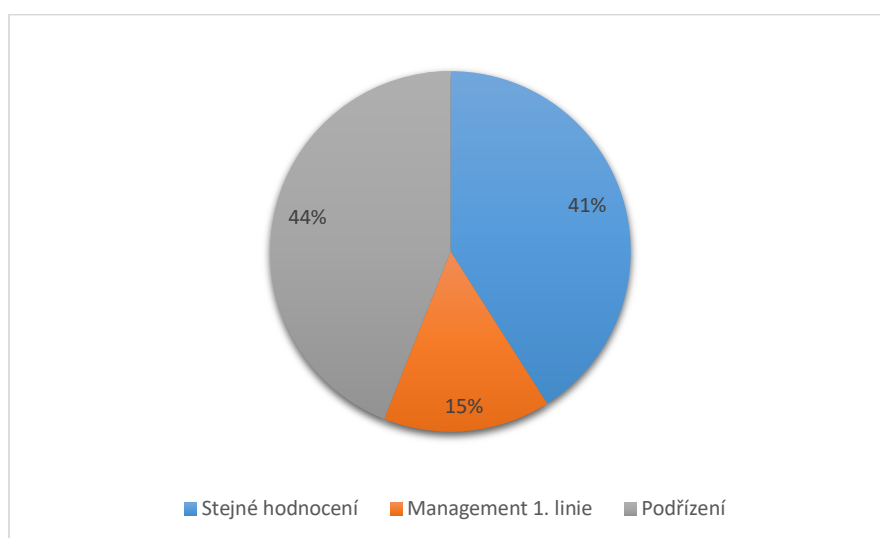


Zdroj: vlastní zpracování

2.4.10 Hodnocení manažerů první linie

Z porovnání sebehodnocení respondentů s hodnocením manažerů první linie vyplývá, že výrazná většina zúčastněných osob hodnotila sebe sama co do pracovních kvalit minimálně stejně jako své manažery. Pouze 15 % dotázaných uvedlo, že jejich nadřízení jsou z hlediska pracovních kvalit na vyšší úrovni než oni sami.

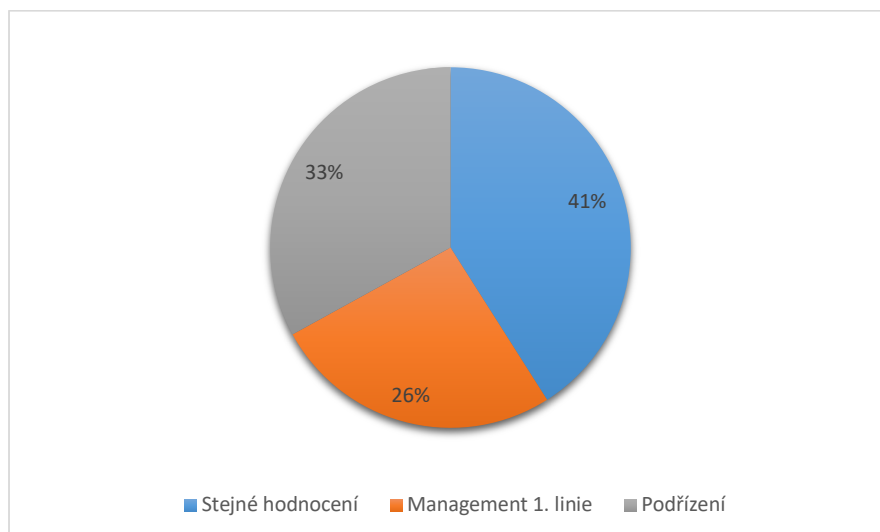
Graf 30 Srovnání hodnocení manažerů první linie a sebehodnocení z hlediska pracovních kvalit



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud jde o lidské vlastnosti, zde již respondenti častěji uváděli, že manažeři disponují vyšší úrovní schopnosti – takto vypovědělo celkem 26 %. Toto zjištění by mohlo poukazovat na vůdcovské dovednosti manažerů, které jsou na vyšší úrovni než u řadových pracovníků.

Graf 31 Srovnání hodnocení manažerů první linie a sebehodnocení z hlediska lidských vlastností

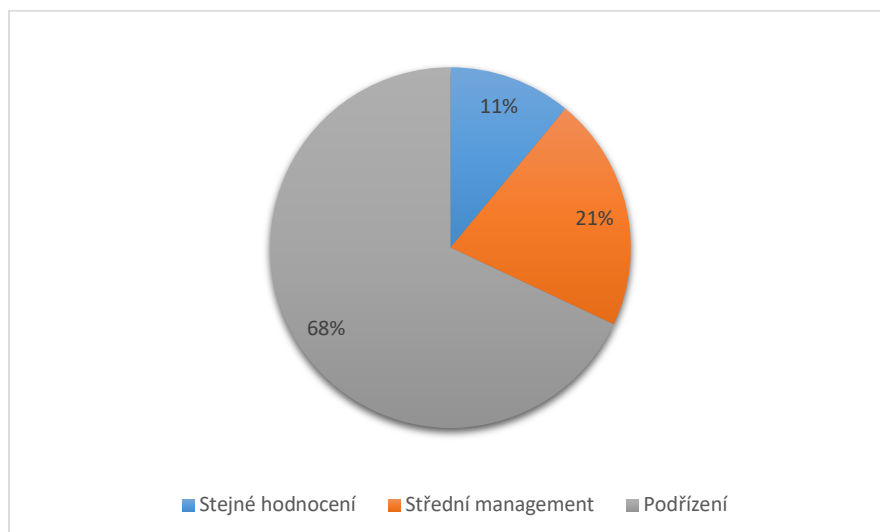


Zdroj: vlastní zpracování

2.4.11 Hodnocení středního managementu

Pokud jde o porovnání sebehodnocení a hodnocení středního managementu v oblasti pracovních kvalit, ve srovnání s předchozí skupinou došlo k výraznému poklesu shodných hodnocení (propad o 30 p. b.) na jedné straně, a výraznému nárůstu vyššího sebehodnocení na straně druhé (nárůst o 24 p. b.).

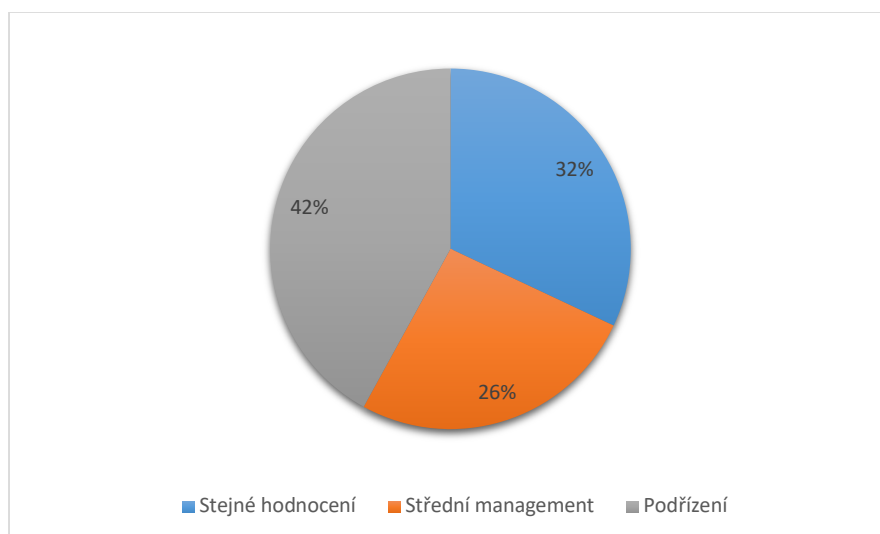
Graf 32 Srovnání hodnocení manažerů střední úrovně a sebehodnocení z hlediska pracovních kvalit



Zdroj: vlastní zpracování

Zde stejně jako v předchozí skupině 26 % uvedlo, že jejich nadřízení disponují lepšími lidskými vlastnostmi než oni sami. Podřízení si v této skupině však častěji věřili, respektive hodnotili sebe sama lépe než své manažery – zde ve 42 % (rozdíl 9 p. b.).

Graf 33 Srovnání hodnocení manažerů střední úrovně a sebehodnocení z hlediska lidských vlastností

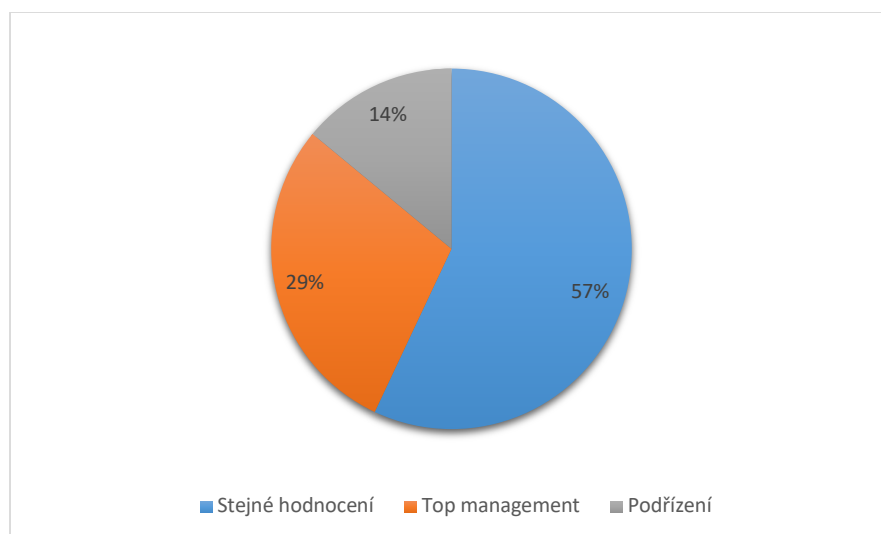


Zdroj: vlastní zpracování

2.4.12 Hodnocení top managementu

V případě vrcholových manažerů se podřízení v oblasti pracovních kvalit posuzovali jako lepší pouze ve 14 % případů.

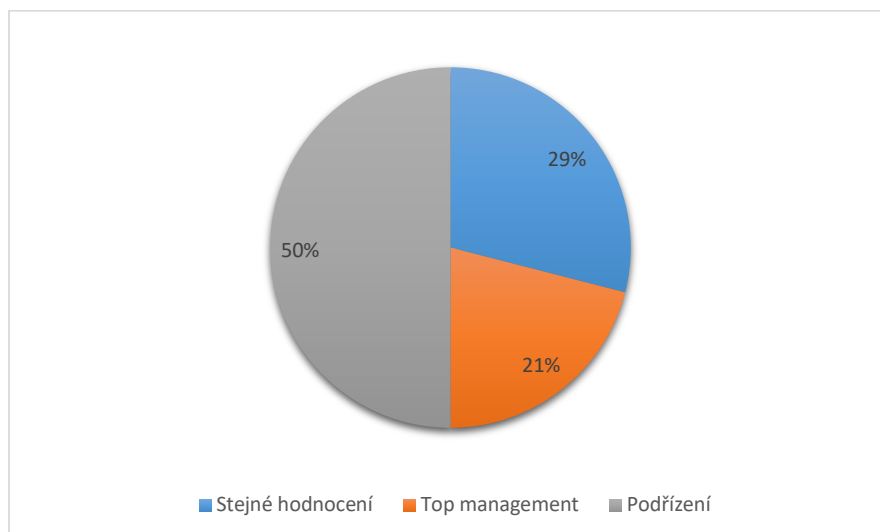
Graf 34 Srovnání hodnocení top manažerů a sebehodnocení z hlediska pracovních kvalit



Zdroj: vlastní zpracování

Situace se však změnila v oblasti hodnocení lidských vlastností. Zde polovina respondentů uvedla vyšší sebehodnocení než hodnocení manažerů. Tento rozdíl se jeví jako výrazný a bylo by vhodné jej dále ověřit, případně prozkoumat např. kvalitativními metodami.

Graf 35 Srovnání hodnocení top manažerů a sebehodnocení z hlediska lidských vlastností

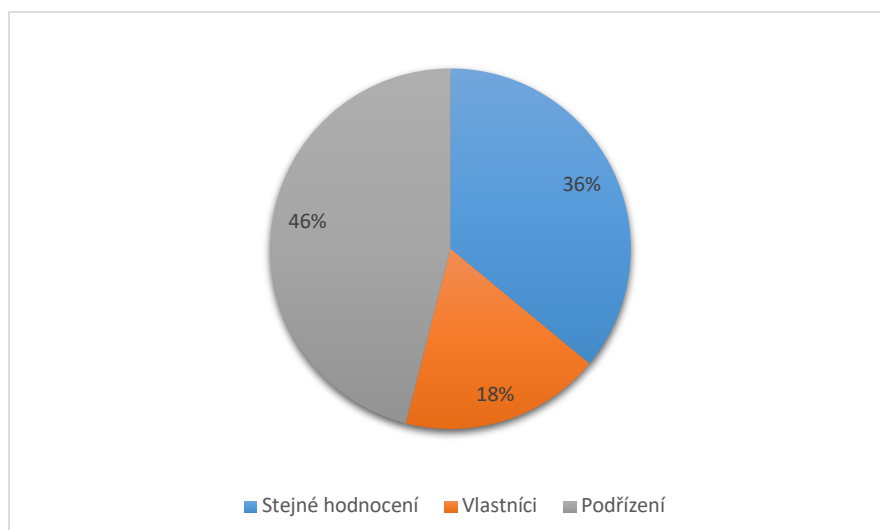


Zdroj: vlastní zpracování

2.4.13 Hodnocení vlastníků

Pokud jde o pracovní kvality, celkem 46 % zúčastněných hodnotilo vlastní kvality výše než kvality vlastníků.

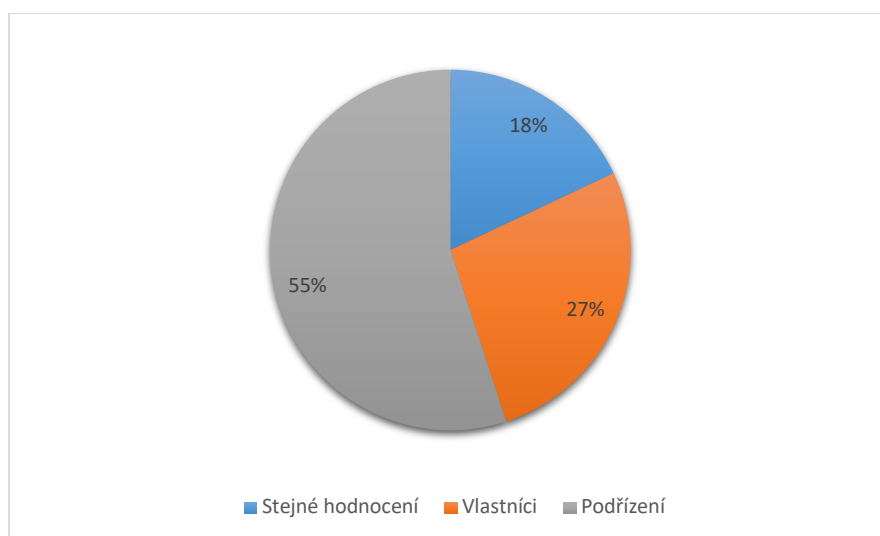
Graf 36 Srovnání hodnocení vlastníků a sebehodnocení z hlediska pracovních kvalit



Zdroj: vlastní zpracování

55 % respondentů uvedlo vyšší sebehodnocení v oblasti lidských vlastností, ale opět je nutné připomenout, že tato skupina byla ze všech zúčastněných nejméně početná.

Graf 37 Srovnání hodnocení vlastníků a sebehodnocení z hlediska lidských vlastností



Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Z provedené teoretické části vyplývá, že poznatky o leadershipu jsou v některých publikacích sice prezentované volně a mnohdy je obtížné diferencovat mezi vůdcovstvím a managementem, ale současně existuje dostatek monografií a empirických zjištění, že leadership je validním svébytným konceptem.

Z teoretické části je mimo jiné zřejmé, že každý pracovník může reflektovat vlastní vůdcovské kompetence a pracovat na jejich rozvoji. Více to platí pro pracovníky v manažerských pozicích, využívat mohou svépomocné nástroje, ale také specializované vzdělávací či rozvojové programy nebo i odbornou diagnostiku. Přínosy leadershipu lze dělit na individuální, skupinové (pracovní tým nebo jiná organizační jednotka), organizační (na úrovni celé firmy) a společenské (na úrovni lokální nebo i širší až celospolečenské, jako např. v případě společenské odpovědnosti firem). Z hlediska formy pak lze uvažovat např. ekonomické a psychologické přínosy leadershipu – prostřednictvím efektivního vůdcovství je možné dosahovat lepších ekonomických výsledků, zajistit udržitelnost firmy, ale také zvyšovat osobní pohodu pracovníků nebo saturovat psychologické potřeby vyššího řádu.

Práce nabízí shrnutí základních poznatků o leadershipu. Na takto limitovaném prostoru nebylo možné popsat všechny teoretické přístupy či dokonce aplikace. Leadership je diferencovaně aplikován v korporátní sféře, v oblasti start-upů, v politice, zdravotnictví apod. Použita byla domácí i zahraniční odborná literatura a zájemcům o podrobnější vhled do problematiky je možné doporučit především použité zahraniční monografie.

Cílem praktické části bylo popsat vůdcovské charakteristiky leaderů na manažerských pozicích a porovnat tyto charakteristiky s ohledem na úroveň managementu. Výzkumu se zúčastnilo celkem 71 respondentů, kteří posuzovali své nadřazené v následujících oblastech: integrita, oddanost, ušlechtilost, skromnost, otevřenost novým myšlenkám, kreativita,

spravedlnost a asertivita. Doplňkově respondenti hodnotili sebe sama a své nadřízené v oblasti pracovních kvalit a lidských vlastností.

Na první výzkumnou otázku, tedy jaké jsou vůdcovské charakteristiky českých leaderů na manažerských pozicích, lze odpovědět následovně. Respondenti většinou souhlasili s tím, že jejich nadřízení disponují měřenými charakteristikami. Relativně největší míra nesouhlasných odpovědí se objevila v položkách měřících integritu manažerů, v tomto případě s položkami nesouhlasilo 35 %, 38 % a s poslední položkou sytící tuto vlastnost 27 % respondentů. Také pokud jde o spravedlnost, byla míra nesouhlasu poměrně vysoká – 32 % respondentů uvedlo, že jejich nadřízený je nespravedlivý. Celkově lze tedy konstatovat, že většina zúčastněných své nadřízené hodnotila pozitivně – nejčastěji respondenti souhlasili s položkou měřící otevřenost vůči novým myšlenkám (89 % souhlasných odpovědí).

Na tato zjištění mohou navazovat praktické aplikace. Manažerům v daných podnicích lze doporučit, aby se soustředili na vůdcovské charakteristiky, které byly respondenty hodnoceny nejvíce negativně. Pokud by se manažeři v těchto charakteristikách zlepšili, bylo by možné očekávat žádoucí efekty např. stran motivace pracovníků, jejich angažovanosti nebo loajality. Současně je možné postulovat, že intervence zaměřené na rozvoj „oslabených“ vůdcovských charakteristik by v daných podnicích mohly mít i preventivní efekt, tj. dopady by nemusely být přímo měřitelné, neboť by tyto proměnné mohly přispět k tomu, že by se nějaký nežádoucí efekt, jako např. zvýšené absentérství či fluktuace pracovníků, neobjevil.

Hlavní výzkumný cíl, tedy na které úrovni řízení manažeři nejvíce splňují vůdcovské charakteristiky, se podařilo naplnit jen částečně, což bylo dáno limitovanou velikostí výzkumného souboru, početně heterogenními podskupinami a způsobem výběru. Na druhou výzkumnou otázku tak lze odpovědět, že vůdcovské charakteristiky českých leaderů na různých stupních managementu jsou pravděpodobně heterogenní, avšak je potřeba dalšího zkoumání. Celkově tak lze uvažovat spíše o výzkumném souboru jako

celku než o jednotlivých podskupinách kategorizovaných dle úrovní řízení. Dílčími výzkumnými cíli bylo shrnout základní poznatky o leadershipu a na základě výzkumného šetření navrhnout praktické aplikace, případně přispět k vlastnímu osobnostnímu rozvoji. Těchto dílčích cílů bylo bezesbytku dosaženo.

Výzkum má četné metodologické limity. Významnou bariérou byla omezení související s protiepidemickými opatřeními – výzkumný soubor byl proto sestaven čistě metodou účelového výběru, není proto reprezentativní. Navíc je výzkumný soubor poměrně malý, a proto nebylo možné statisticky porovnat jednotlivé skupiny dle úrovní managementu. V případě, že by byl výzkumný soubor větší a byly např. použity kvóty, aby v každé skupině bylo alespoň 30 respondentů, bylo by možné využít testy rozdílů mezi skupinami nebo výpočty korelací. Samotné rozdíly v absolutních či relativních četnostech totiž neznamenaají, že se jedná o rozdíly statisticky významné. Pokud by se potvrdily statisticky významné rozdíly mezi skupinami manažerů rozdělených dle úrovní řízení, bylo by např. možné stanovit doporučení diferencovaně pro jednotlivé skupiny. Co se korelací týče, statisticky významné souvislosti by mohly např. pomoci predikovat, že když je konkrétní manažer slabší v určité vůdcovské charakteristice, v jiné bude silnější nebo rovněž slabší. Na základě takových zjištění by bylo možné urychlit např. plánování vzdělávání vedoucích pracovníků.

Navazující výzkum by se měl zaměřit také na ověření některých získaných poznatků, jako např. odhadované poměrně nízké úrovně integrity manažerů na vůdcovských pozicích nebo poměrně vysoké míry otevřenosti vůči novým myšlenkám. Pokud jde o samotný dotazník, bylo by vhodné zjistit, zda některé položky nejsou duplicitní nebo např. víceznačné. Kromě posouzení vůdcovských charakteristik druhým člověkem (v tomto případě podřízenými) by bylo vhodné podrobněji zkoumat sebeposouzení. Uvažovat lze i o použití standardizovaného dotazníku.

Literatura

- [1.] SRPOVÁ, Jitka a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [2.] VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [3.] ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management*. London: KoganPage, 2012. ISBN 978-0-7494-6552-0.,
- [4.] DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [5.] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [6.] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [7.] FOTR, Jiří a kol. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.
- [8.] VANDENBOS, Gary R. a kol. *APA dictionary of psychology*. Washington, DC: American Psychological Association, 2015. ISBN 978-1-4338-1944-5.
- [9.] MONAHAN, Kelly. *How behavioral economics influences management decision-making*. London: Elsevier, 2018. ISBN 978-0-12-813531-0.
- [10.] CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

- [11.] ARMSTRONG, Michael, STEPHEN, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024721774
- [12.] VOCHOZKA, Marek a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [13.] JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.
- [14.] ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6965-8.
- [15.] STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1.
- [16.] ARMSTRONG, Michael. *How to be an even better manager: a complete A-Z of proven techniques and essential skills*. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-7155-2.
- [17.] JAROŠOVÁ, Eva a kol. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.
- [18.] BLATNÝ, Marek a kol. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3434-7.
- [19.] HŘEBÍČKOVÁ, Martina. *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti: přístupy, diagnostika, uplatnění*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3380-7.
- [20.] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [21.] DAY, David V. a kol. *The Oxford handbook of leadership and organizations*. New York: Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0-19-975561-5.

- [22.] PROCHÁZKA, Jakub, VACULÍK, Martin, SMUTNÝ, Petr. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.
- [23.] MÜHLFEIT, Jan a COSTI, Melina. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Brno: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.
- [24.] PAVLICA, Karel, JAROŠOVÁ, Eva. Versatile leadership and organizational culture. In: *European Conference on Management, Leadership & Governance*. Kidmore End: Academic Conferences International Limited, 2014. s. 221-229.
- [25.] PAVLICA, Karel, JAROŠOVÁ, Eva a KAISER, Robert B. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.
- [26.] PAVLICA, Karel, JAROŠOVÁ, Eva. *Vyvážený leadership – nový model rozvoje manažerů pro éru digitalizace*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO Vysoká škola, 2017.

Dotazník

Jak by se dal charakterizovat Váš manažer?

Jak by se dal charakterizovat Váš manažer?

Dobrý den,

prosím Vás o několik minut Vašeho času vyplněním tohoto dotazníku.

Otázky v tomto dotazníku jsou směřovány k Vašemu názoru na Vašeho nejbližšího nadřízeného.

Dotazník je anonymní, nerozlišuje pohlaví ani věk, či vzdělání.

1. Má Váš přímý nadřízený jasnou představu kam má vaše společná práce směřovat?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, má jasnou představu.
- Myslím, že má nějakou představu.
- Myslím, že má pouze nejasnou či mlhavou představu.
- Nemá podle mne žádnou představu.

2. Dokáže Váš nadřízený o své představě, kam má vaše společná práce směřovat, komunikovat s ostatními, aby je získal pro danou věc?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, dokáže ostatní přesvědčit.
- Snaží se ostatní přesvědčovat se střídavým úspěchem.
- Při přesvědčování ostatním má zřídka úspěch.
- Ne, o své představě většinou nekomunikuje.

3. Dokáže Váš nadřízený ve Vás probouzet nějaké nadšení pro uskutečnění daného společného cíle?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, dokáže ostatní inspirovat a probudit nadšení.
- Ano, snaží se ostatní inspirovat se střídavým úspěchem.
- Jeho snaha inspirovat a povzbudit je nízká.
- Ne, podle mne nemá snahu povzbuzet nadšení.

4. Bývají většinou slova Vašeho nadřízeného v souladu s jeho činy?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Snaží se dělat to, co říká.
- Převážně nebývá rozdíl mezi jeho názory a skutky.
- Občas bývají rozdíly mezi jeho slovy a skutky.
- Převážně bývá rozdíl mezi jeho názory a skutky.

5. Myslíte, že Váš nadřízený jedná čestně?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Myslím si, že ano.
- Ano, jsem o tom přesvědčen/a.
- Někdy o tom pochybuji.
- Myslím, že ne.

6. Dokáže Váš nadřízený kontrolovat své emoce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, jedná vždy pragmaticky.
- Většinou se vždy dokáže ovládnout.
- Někdy jedná emotivně.
- Svě emoce příliš nekontroluje.

7. Myslíte si, že Váš nadřízený vynakládá veškerý potřebný čas a energii pro splnění svých úkolů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, jsem o tom přesvědčen/a
- Myslím si, že spíše ano.
- Myslím si, že by mohl vynaložit více úsilí.
- Myslím, že se věnuje spíše jiné činnosti.

8. Je schopen Váš vedoucí pracovník ocenit kvalitní práci, ať Vaši nebo ostatních podřízených před širším kolektivem?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, v tomto ohledu nemám vůči němu žádné výhrady.
- Ano, pochvám, ale jen před užším okruhem spolupracovníků.
- Ne, pokud někoho pochvám, tak jen bez přítomnosti ostatních.
- Nepamatuji si, že by někdy někoho chválil.

9. Pokud nastane neúspěch je Váš nadřízený ochoten převzít osobní zodpovědnost?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, zcela na sebe zodpovědnost přebírá.
- Snaží se část zodpovědnosti přenést i na ostatní.
- Snaží se zodpovědnosti vyhnout.
- Zodpovědnost svaluje na jiné.

10. Máte dojem, že Váš nadřízený prosazuje více sebe před ostatními v týmu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Snaží se pozvednout ostatní.
- Nevyzvedává sebe před ostatními.
- Upřednostňuje spíše sebe.
- Povyšuje se nad ostatní.

11. Je schopen Váš manažer dávat prostor novým myšlenkám, bez toho aby je již předem odsoudil?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, většinou je otevřen novým myšlenkovým proudům.
- Ochotně si vyslechne názor, není-li však v souladu s myšlenkovým proudem který zastává, tak jej odmítne.
- Málo kdy je ochoten naslouchat názorům svých podřízených.
- Nepřipouští názory odlišné od jeho.

12. Je schopen Váš manažer myslet a jednat kreativně?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, hledá stále nové nevyzkoušené směry a postupy.
- Občas je ochoten akceptovat nové směry a postupy.
- Zřídka se stává, že by se vychýlil od zaběhnutých postupů.
- Nepřipouští odklon od zaběhnutých postupů.

13. Máte pocit, že se Váš manažer chová ke všem férově a spravedlivě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, jedná se všemi spravedlivě, a je schopen objektivně posoudit všechna fakta.
- Jeho snahou je jednat spravedlivě, ale spíše na základě subjektivních dojmů.
- Občas někoho preferuje.
- Nemyslím si, že by jednal spravedlivě, kromě svých oblíbenců.

14. Jedná Váš nadřízený asertivně? Je schopen jasně a srozumitelně vyjádřit co od Vás očekává?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, myslím, že jeho vyjádření jsou jasná a srozumitelná.
- Občas se stává, že jeho požadavky nejsou jasné.
- Často bývá složité jasně pochopit jeho požadavek.
- Většinou jen tuším, co má na mysli a co požaduje.

15. Na jaké pozici v hierarchii firmy (úřadu) je Váš nadřízený?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Základní úroveň řízení, lower management, management první linie, (již nikdo není veden jeho podřízenými)
- Střední úroveň řízení, middle management, (ještě další pracovníci jsou vedeni jeho podřízenými)
- Vrcholová úroveň řízení, top management, (zástupci vlastníků, nejvyšší manažeri organizace)
- Vlastník, majitel společnosti

16. Zkuste ohodnotit svého nadřízeného podle jeho manažerských schopností.

Nápověda k otázce: Ohodnocení pomocí hvězd, 5 = nejlépe hodnocené.

☆☆☆☆☆ / 5

17. Zkuste ohodnotit svého nadřízeného podle jeho lidských vlastností.

Nápověda k otázce: Ohodnocení pomocí hvězd, 5 = nejlépe hodnocené

☆☆☆☆☆ / 5

18. Zkuste ohodnotit sebe podle toho jak si myslíte že jste kvalitní zaměstnanec

Nápověda k otázce: Ohodnocení pomocí hvězd, 5 = nejlépe hodnocené

☆☆☆☆☆ / 5

19. Zkuste ohodnotit sebe podle svých lidských vlastností.

Nápověda k otázce: Ohodnocení pomocí hvězd, 5 = nejlépe hodnocené

☆☆☆☆☆ / 5

20. Jak lze podle Vás stručně charakterizovat Vašeho manažera?

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: **Martin Jemelka**

V Praze dne:

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis