

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza vedení lidí a týmů v podmínkách konkrétní firmy

Dana Klenorová

Bakalářská práce

2017

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dana Klenorová**

Osobní číslo: **E14351**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**

Název tématu: **Analýza vedení lidí a týmů v podmínkách konkrétní firmy**

Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je provést analýzu leadershipu v konkrétní firmě se zaměřením na komunikaci a propojení výkonnosti jedinců i týmů se strategickými cíli organizace. Na základě provedené analýzy zhodnotit výsledky a v případě identifikace slabých míst navrhnout nástroje pro efektivní vedení lidí.

Osnova:

- Stanovení analýzy vedení lidí a týmů v podmínkách konkrétní firmy.
- Teoretické vymezení vedení lidí a týmů.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza leadershipu se zaměřením na výkonnost jedinců a týmů.
- Zhodnocení výsledků, identifikace slabých míst a návrh efektivních nástrojů pro efektivní vedení lidí.
- Formulace závěru.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

KOUBEK, J., OWEN, J. Jak se stát úspěšným lídrem - Leadership v praxi. Vyd. Grada Publishing, 2006. 228 s. ISBN 80-247-1726-3.

PROCHÁZKA, J. Psychologie efektivního leadershipu. Vyd. Grada Publishing, 2013. 146 s. ISBN 978-80-247-4646-3.

STÝBLO, J. Leadership v organizaci. Vyd. Ústav práva a právní vědy, 2013. 120 s. ISBN 978-80-905247-5-0.

STÝBLO, J. Leadership. Vyd. Professional Publishing, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7431-105-5.

Vedoucí bakalářské práce:

  
**Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**

  
doc. Ing. Romana Provozníková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27. 4. 2017

Dana Klenorová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych velice ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Michaele Stříteské, Ph.D., za její cenné rady, odborné vedení a vstřícnost v průběhu zpracování této práce. Poděkování patří také firmě Intrum Justitia Czech, s. r. o., která mi umožnila uskutečnit průzkum, a také rodině a nejbližším za jejich podporu.

## **ANOTACE**

*Záměrem práce je provést analýzu leadershipu v konkrétní firmě se zaměřením na komunikaci a propojení výkonnosti jedinců i týmů se strategickými cíli organizace. Na základě provedené analýzy zhodnotit výsledky a v případě identifikace slabých míst navrhnout nástroje pro efektivnější vedení lidí.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*vedení lidí, management, styly vedení, koučování.*

## **TITLE**

*Analysis of the leading people and teams in terms of a specific company.*

## **ANNOTATION**

*The objective of the thesis is to analyze leadership in a particular company with a focus on communication and merge of performance of individuals and teams with the organization's strategic goals. The thesis evaluates the results based on the analysis and proposes tools for effective leadership in case weak points were identified.*

## **KEYWORDS**

*leadership, management, leadership styles, coaching.*

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1. LEADERSHIP – VŮDCOVSTVÍ</b> .....	<b>10</b>
1.1 Vymezení pojmu leadership.....	10
1.2 Charakteristika vůdce.....	11
1.3 Styly vedení.....	15
1.4 Leadership a management.....	16
1.4.1 Vymezení pojmu management.....	16
1.4.2 Charakteristika manažera.....	17
1.5 Rozdíl mezi vedením a řízením.....	20
1.5.1 Srovnání manažera a lídra.....	24
1.6 Vztah leadershipu a motivace.....	25
1.7 Vztah leadershipu a komunikace.....	26
<b>2. KOUČOVÁNÍ</b> .....	<b>29</b>
2.1 Vymezení pojmu koučování.....	29
2.2 Postup při koučování.....	30
2.3 Druhy koučování.....	31
2.4 Cíle.....	32
<b>3. ANALÝZA LEADERSHIPU SE ZAMĚŘENÍM NA KOMUNIKACI A VÝKONNOST</b> .....	<b>34</b>
3.1 Charakteristika společnosti Intrum Justitia Czech, s. r. o.....	34
3.2 Metodologie použitého šetření.....	36
3.3 Vyhodnocení výsledků provedeného šetření.....	37
3.4 Shrnutí výsledků.....	52
3.5 Návrhy a doporučení ke zlepšení.....	54
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>57</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE</b> .....	<b>59</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>62</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažerské funkce (činnosti) .....	18
Obrázek 2: Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	26
Obrázek 3: Schéma procesu koučování.....	30
Obrázek 4: Graf hodnocení vlastností vedoucích.....	39
Obrázek 5: Graf hodnocení rolí vedoucích .....	42
Obrázek 6: Graf hodnocení komunikace ve společnosti .....	45
Obrázek 7: Graf hodnocení individuálních, týmových a celopodnikových cílů .....	48
Obrázek 8: Graf hodnocení tvrzení - motivace .....	50

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi řízením a vedením (Zaleznik) .....	22
Tabulka 2: Rozdíly mezi řízením a vedením (Kotter).....	23
Tabulka 3: Úseky společnosti - počet respondentů .....	37
Tabulka 4: Pozice respondentů.....	38
Tabulka 5: Vlastnosti vedoucích .....	38
Tabulka 6: Styl vedení.....	40
Tabulka 7: Role vedoucího.....	41
Tabulka 8: Komunikace ve společnosti.....	44
Tabulka 9: Výkonnost zaměstnanců.....	47
Tabulka 10: Motivace zaměstnanců .....	49
Tabulka 11: Koučování .....	51



# ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou vedení lidí a týmů. V rámci této problematiky byla provedena analýza ve společnosti Intrum Justitia Czech, s. r. o.

Vedení a řízení lidského kapitálu je považováno za jednu z nejcennějších konkurenčních výhod podniku. Pro úspěšnost společností je důležité, aby měly kvalifikované zaměstnance a dobré vedení, které umí zajistit nejen dobré pracovní podmínky, ale také umí vhodně motivovat, stimulovat a náležitě zaměstnance odměnit za jejich efektivní práci. Vedení lidí patří do kategorie činností, ve kterých je dosahováno cílů prostřednictvím lidí. Leadership ovlivňuje výkon týmů, pracovních skupin, a tím pádem i výkon celé společnosti.

Hlavním cílem této práce je provést analýzu leadershipu v konkrétní firmě se zaměřením na komunikaci a propojení výkonnosti jedinců i týmů se strategickými cíli organizace. Na základě provedené analýzy jsou zhodnoceny výsledky a je zjištěn současný stav leadershipu ve společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretických východisek a část analytickou. V části teoretických východisek se práce věnuje definici termínu vedení (leadershipu), rozdílům mezi vedením a řízením, jaký je vztah leadershipu, motivace a komunikace. Dále jsou popsány styly vedení a řízení. V neposlední řadě jsou zmíněny i vlastnosti, které by měl leader a manažer mít. V praktické části je charakterizována společnost Intrum Justitia Czech, s. r. o., která se zabývá odkupem pohledávek. V této společnosti byla provedena analýza leadershipu v návaznosti na výše uvedený cíl práce. Následně jsou dané výsledky této analýzy zhodnoceny a jsou zde popsány návrhy a doporučení ke zlepšení současné situace. V závěru práce jsou shrnuty veškeré zjištěné poznatky.

Analýza leadershipu ve společnosti Intrum Justitia Czech, s. r. o. byla provedena prostřednictvím kvantitativního výzkumu. Dotazníkové šetření bylo zvoleno po konzultaci s top managementem jako nejvhodnější varianta vzhledem k velikosti a typu společnosti.

# 1. LEADERSHIP – VŮDCOVSTVÍ

V části teoretických východisek jsou nejprve vymezeny pojmy leadership a vůdce. Je zde také naznačeno jejich odlišení od pojmů řízení a manažer. Dále je zde popsán leadership a jeho vztah k motivaci i komunikaci. Následně je zde věnován prostor pojmu koučování, konkrétně jeho postupu, druhům a cílům koučování.

Leadership neboli schopnost vést, nelze jednoznačně definovat. Existuje několik názorů na tento pojem. Vedení lidí patří mezi nejvíce sledované jevy, avšak nejméně pochopené. Tímto se potvrzuje nejednoznačnost definice.

## 1.1 Vymezení pojmu leadership

Leadership je pojmem často diskutovaným, kterému nelze přiřadit jednoznačnou a přesnou definici. V českém překladu znamená vůdcovství nebo také vedení lidí.

Armstrong (2008, s. 28) leadership definuje jako: „*Inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů*“.

Procházka a kol. (2013, s. 11) definují leadership jako: „*Leadership je realizován v procesu, ve kterém jedinec nebo více jedinců uspějí ve snaze orámovat a definovat realitu ostatních*“.

Vedení lze tedy na základě dostupné literatury interpretovat jako umění ovlivnit ostatní určitým způsobem. Lídra pracovníci následují a svou práci, úkoly i povinnosti vykonávají ochotně. Jedná se o vztah, ve kterém osoba, tedy vůdce, působí na chování druhých lidí.

Mintzberg (1989, s. 16) zmiňuje vedení jako jednu z rolí managementu. Vedení se od řízení odlišuje, přičemž dochází ke zdůraznění aspektů dlouhodobé vize při využití všech pracovníků k jejímu dosažení. Manažer je sám zodpovědný za najímání, následně i zaučení svých pracovníků. Nepřímou roli zastává motivování, povzbuzování, uznání a sladění individuálních potřeb každého s cíli organizace tak, aby docházelo ke kvalitnímu a tvůrčímu naplnění práce.

V této části se teorie leadershipu rozšířila o poznatek, že vedení by se nemělo z managementu (řízení) vyčleňovat, ale naopak by se mělo stát součástí manažerské každodenní agendy. Vedení a řízení se navzájem prolíná.

## **1.2 Charakteristika vůdce**

Vedením se zaobírají lídři (vůdci), kteří jsou orientováni na vize, hodnoty podniku, inovace a cíle. Jsou tvůrci strategií vedených systémů, jejich rozvoje a potřebných změn. Zaměřují se na lidi, což je nejdůležitější zdroj. Stanovují směr a získávají lidi k tomu, aby je následovali.

Jedná se o motivování lidí, získávání jejich důvěry, oddanosti a o vytváření i sdělování vize do budoucnosti. Lídři se orientují na výsledky, tzn. dosahování plánovaných výsledků. Pokud je zabezpečeno efektivní vedení lidí, je možné dosahovat plánovaných výsledků (Armstrong, 2013, s. 28).

Ve stručnosti lze tedy říci, že lídr je člověk s jasným cílem před sebou. Na cestě k němu ovlivňuje ostatní lidi a je následován zcela dobrovolně, vědomě a s osobním zaujetím svých následovníků. Z laického pohledu lze tedy za lídra považovat kohokoli, kdo je schopen zaujmout svou osobností.

V pozici lídra jsou nejčastěji linioví manažeři (viz níže), kteří jsou v kontaktu se svými podřízenými. Existuje zde spojení s vrcholovými manažery, kteří se zabývají strategickými a jinými činnostmi vyžadující dlouhodobé směřování společnosti. Lídr zde vystupuje jako prostředník, který se snaží o uplatnění podnikové strategie a plánů v rámci pracovních týmů (Armstrong, 2013, s. 44).

Vedení je práce s lidmi a děje se napříč všemi procesy v organizaci, proto se u každého lídra rozsah činností liší. Vyžaduje komunikaci s lidmi, motivaci a průběžné hodnocení dosahovaných výsledků, s čímž je spojeno i poznání silných stránek jednotlivých zaměstnanců a jejich využití. Lídři by měli důvěřovat svému týmu. Lidé se musí cítit v práci dobře jako partneři vedoucích, aby mohli spolupracovat.

### **Úkoly a vlastnosti vůdce (lídra)**

Mládková (2005, s. 86) uvádí, že lídr je člen komunity, který je zodpovědný za její řízení, ale také by měl znát základní zásady vedení (např. tvorbu sdílené vize, otázky motivace, zvyšování morálky, vytváření dobré mysli, podporování sdílení a řešení konfliktů). Vhodný lídr může napomoci konzistentnímu a nekonfliktnímu fungování komunity. Jako hlavní úkoly uvádí:

- Koordinace činností komunity ve spolupráci s koordinátorem komunit,
- plánování činností komunity a stanovení jejich harmonogramu,

- budování vztahů mezi členy komunity,
- přecházení s novými nápady,
- reprezentování komunity navenek,
- jednání s jinými komunitami,
- řídit každodenní činnosti komunity,
- sledování nákladů a plnění rozpočtu.

Podle Armstronga (2015, s. 726) lídři mohou být charismatičtí, vizionářští, transformační, transakční nebo autentičtí. Lídři potřebují jednu z klíčových dovedností a tou je schopnost analyzovat nastalou situaci a zvládnout případné nejasnosti. Efektivní lídři jsou zdravě sebevědomí, ale přesto vědí, kam chtějí jít a co chtějí dělat. Uvádí, že linioví manažeři a vedoucí týmů jsou jmenováni nebo povýšeni s představou o tom, co jejich vedoucí funkce obnáší, ale bez potřebných dovedností ve vedení lidí. Mezi tři základní úkoly, které lídři plní, uvádí:

- Definují úkoly,
- zajišťují plnění úkolů,
- udržují efektivní vztahy,
- uspokojují potřeby úkolů, jednotlivců i skupin.

Kubeš a kol. (2004, s. 37-38) popisují, že každá firma má představu o tom, jak má vypadat průměrný pracovník, který zastává určitou pozici. Vlastnosti považují za základ potřebný k dosažení výkonu. Uvádějí základní dělení kompetencí na dva druhy:

- Praktiky (zvyklosti) – co lídři dělají na určité pozici, aby dosáhli stanoveného výsledku (např. lídři se mohou zaměřit na zákazníka),
- vlastnosti (atributy) – vědomosti a dovednosti, které lidé přinášejí do své pozice, aby splnili stanovené úkoly (např. strategické myšlení).

Vedoucí pracovníci jsou prakticky závislí na přítomnosti vlastností. Důležité je, aby tito pracovníci efektivně své vlastnosti používali a pozorovali, jak se lidé chovají. Vlastnosti jsou vrozené charakteristiky oproti praktikám, které jsou naučené. Z toho plyne otázka, zda se může lídrem člověk stát, nebo se jím narodí. Odpověď není jednoduchá, neboť lídrem se člověk stává snadněji, pokud má kombinaci vrozených předpokladů a správně podchytil vlastnosti v mládí a v životě došlo k rozvoji jeho osobnosti.

Owen (2006, s. 179) uvádí, že lídři dědí postavení a odkazy týkající se organizace, strategie, zdrojů a výkonu. Lídři by měli být pasivní a revoluční, musí mít pozitivní vizi toho, kam

organizace jde, jak se tam dostat a potřebuje, aby tato vize byla pozitivně sdělována. Pozitivní program lídra má tři složky:

- Vytváření vize,
- sdělování vize,
- vytváření podmínek pro to, aby byla vize uskutečněna.

Každý autor na lídra nahlíží z jiného úhlu pohledu. Dokonce uvádějí i jiné vlastnosti. Lídři by však měli mít potřebné dovednosti, aby jejich vedení bylo efektivní. Je důležité, aby vedoucí měl určité vrozené vlastnosti a během jeho života došlo k jeho osobnímu rozvoji. Vedoucí jsou odpovědní za plnění úkolů, které jsou v souladu s celopodnikovými cíli.

### **Mezi základní role lídrů patří:**

1. **Definování úkolu** – úkol, který lídr skupině přidělí, by neměl být příliš obecný. Měl by být konkrétní, aby bylo skupině jasné, co přesně lídr chce, co očekává a jak má výsledek vypadat. Dále by úkol měl být měřitelný, aby bylo poznat, zda byl splněn.

Správně definovaný úkol splňuje několik parametrů – SMART:

- **Specific** - Specifický, konkrétní,
- **Measurable** – Měřitelný (předem stanovíme jednotku měření),
- **Agreed** - Akceptovaný, přijatý druhým,
- **Realistic** - Reálný, uskutečnitelný, dosažitelný,
- **Trackable** – Termínovaný (časově určené limity dosažení).

2. **Plnění úkolu** – lídři dohlíží na naplňování účelu skupiny (tj. naplňování toho, proč skupina vznikla). Pokud není dosaženo účelu, je výsledkem frustrace, disharmonie, kritika či rozpad skupiny.

3. **Udržování efektivních vztahů** – vztahy mezi členy skupiny. Efektivní vztahy přispívají ke splnění úkolu. Jedná se o vztahy týkající se týmu, morálky, vědomí společného účelu, ale také vztahy týkající se jedinců a toho, jak jsou motivováni (Armstrong, 2008, s. 28).

Vůdce je člověk, který má schopnost přimět druhé, aby ho následovali. Každý vůdce by měl mít určité schopnosti a vlastnosti.

Hlavní vlastnosti lídrů:

- Působí na druhé, zvyšují jejich sebedůvěru,
- stanovují cíle,
- udávají směr,
- soustředí se na vytváření výsledků,
- po stanovení cíle vedou ostatní k dosažení cíle,
- posouvají organizaci dále.

**Mezi další znaky efektivních lídrů patří:**

- **Integrita** – vnitřní celistvost. Lídr dělá to, co říká a mluví o tom, co dělá. To, jak lidři přemýšlí, se odráží v jejich činech a postojích.
- **Ambice** – Správný lídr se snaží vyniknout a klade si vysoké cíle.
- **Asertivita** – Asertivita je komunikační dovednost, která pomáhá předcházet nedorozuměním. Asertivní vůdce dokáže říci, co očekává. Ovládá asertivní techniky.
- **Cílevědomost** – Každý lídr směřuje ke stanovenému cíli, dokud ho nedosáhne.
- **Loajalita** – Lídr by měl být loajální ke svému týmu, jinak si nezíská důvěru a podporu podřízených. Loajalita je základním kamenem důvěry a ta je základem fungujícího týmu.
- **Spolehlivost** – Nezodpovědný člověk se lídrem nestane, neboť se na něho nikdo nebudeme moci spolehnout. Nespolehlivý člověk je v okolí neresppektován a není brán vážně.
- **Píle** – Lídr svou pílí inspiruje ostatní a je vzorem. Okolí si váží pilného a pečlivého člověka, který na nic nezapomíná a plní své závazky.
- **Vytrvalost** – „Vytrvalost je základním kamenem cesty k úspěchu.“ (Hořický, 2016)

## 1.3 Styly vedení

Styl vedení je přístup, který lídr uplatňuje při vedení lidí. Existuje mnoho stylů vedení, ale žádný z nich není ten nejideálnější, protože se vše odvíjí od okolností a charakteru firmy.

Tyto styly vedení jsou odlišovány na základě míry využití formální autority a na základě skutečnosti, zda se na rozhodnutí podílí i ostatní členové týmu.

- **Autokratický okruh**

Vedoucí nebere ohled na názory a stanoviska podřízených.

- *Autoritativní styl* – Moc a rozhodování je soustředěno do rukou vedoucího.
- *Autokratický styl* – Vedoucí (autokrat) sám rozhoduje a vydává příkazy svým podřízeným bez ohledu na jejich návrhy a náměty. Autokrat plně kontroluje, zda byly splněny jeho příkazy.
- *Diktátorský styl* – Vedoucí uznává jen sám sebe, nezajímá ho jakýkoli nesouhlas.

- **Demokratický okruh**

Opak autokratického okruhu. Vedoucí komunikuje s podřízenými a bere v potaz jejich názory.

- *Demokratický styl* – Vedoucí (demokrat) bere ohledy na názory svých podřízených, avšak konečné rozhodnutí dělá sám a kontroluje jeho splnění.
- *Participační styl* – Jednotlivci se účastní na řízení. Podílejí se svými názory a myšlenkami na řízení a zároveň zachovávají úlohu, která je dána vedoucímu.

- **Liberální okruh**

Vedoucí je v tomto okruhu ve slabém postavení, je shovívavý k podřízeným a poskytuje volnost v jednání.

- *Liberální styl* – Vedoucí nepoužívá přímo řídicí procesy a jeho úkolem je vytvářet podmínky pro dobrou práci. Tento styl je vhodný v organizaci, kde pracují tvůrčí pracovníci.
- *Pasivní styl* – Pasivní a defenzivní vedoucí, aktivní podřízení.
- *Laissez-faire styl* – Vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících (Šmejkal, 2010, s. 50).

Osobnost každého manažera je rozdílná. Aby manažer mohl dobře vést, musí vědět, co stojí za chováním podřízených a za jejich reakcemi na jeho vedení. Jedná se tedy o vyjádření vztahu vedoucího pracovníka k podřízeným jednotlivcům. Je to konkrétní vnější projev vedoucího.

Vedoucí může uplatňovat různé styly, a to podle potřeby, podle situace, ale zejména podle toho, s kým jedná. Podřízení nejsou nikdy stejní, někteří jsou ovladatelní snadno, jiní hůře, někteří velmi obtížně.

## **1.4 Leadership a management**

Pojmy management a leadership je nutné rozlišovat, protože v běžné praxi jsou velmi často zaměňovány.

### **1.4.1 Vymezení pojmu management**

Management (řízení) je pojem velmi široký a můžeme ho chápat ve více významech:

- Proces řízení,
- řídicí pracovníci,
- soubor poznatků o řízení (Blažek, 2014, s. 12).

Pro potřeby této práce a porovnání rozdílů mezi managementem a leadershipem budeme nahlížet na management jako na proces řízení. Management je v současné době definován ve spoustě literatur, a proto si můžeme vybrat z některých vědeckých, filozofických a dalších odborných definic.

Armstrong (2013, s. 16) definuje řízení: „*Řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho, aby se to prostřednictvím lidí udělalo*“. Tato definice říká, že řízení je účelová činnost, kterou lze rozšířit podle pojetí, podle něhož se řízení soustřeďuje na stanovené cíle a jejich dosahování, a že nejdůležitějším zdrojem, který mají manažeři k dispozici, jsou lidé. Prostřednictvím lidí jsou využívány a řízeny ostatní zdroje. Manažeři jsou tudíž odpovědní za řízení všech zdrojů. Lze definici proto upravit: „*Řízení je rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů*“.

„*Management je proces systematického vykonávání všech manažerských funkcí a efektivního využívání všech zdrojů podniku na stanovení a dosažení všech podnikových cílů*“. (Hitmár, 2006, s. 20). Definice říká, že manažer efektivním využíváním zdrojů a vykonáváním všech manažerských funkcí dosáhne stanovených podnikových cílů. Předchozí definice klade důraz na nejdůležitější zdroje podniku – lidi, zde má autor na mysli všechny zdroje – hmotné, nehmotné a finanční.



## **1.4.2 Charakteristika manažera**

Managementem (řízením) se zabývá manažer a jedná se o člověka, který vede a efektivně řídí systém. Jedná se především o řízení ve smyslu komplexnosti řízení všech podnikových činností a dosahování stanovených podnikových cílů. Manažer řídí aktivity svých podřízených – zaměstnanců a dalších pracovníků na nižším organizačním stupni. Řízení se zaměřuje především na zabezpečování, rozdělování, využívání a kontrolování zdrojů.

Subjekty (majitel podniku, manažer), které působí na objekty managementu (zaměstnanci, podřízení) a jejich vzájemná interakce, působí na efektivitu naplnění předmětu managementu.

### **Dělení manažerů:**

Podle odpovědnosti a postavení v organizační struktuře lze manažery rozdělit do **tří skupin**:

#### ***Vrcholoví manažeři***

Vrcholoví manažeři tvoří tzv. vrcholový management, top management. Zaujímají nejméně početnou skupinu a rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni celé organizace či podniku. Jsou též nazýváni jako ředitelé. Práce vrcholových manažerů je velice široce zaměřená, mají však nižší míru specializace. Koordinují všechny činnosti, vytvářejí základní koncepce a vykonávají běžné manažerské činnosti (viz níže).

#### ***Manažeři střední linie***

Manažeři střední linie tvoří tzv. střední management, middle management. Rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni větších organizačních jednotek nebo určitých závodů a útvarů. Náplní jejich práce je poskytování a získávání informací, organizování podnikových útvarů. Jsou odpovědní za práci manažerů první linie. Zaměřují se na dosažení organizačních cílů koordinací vykonávaných úkolů.

#### ***Manažeři první linie***

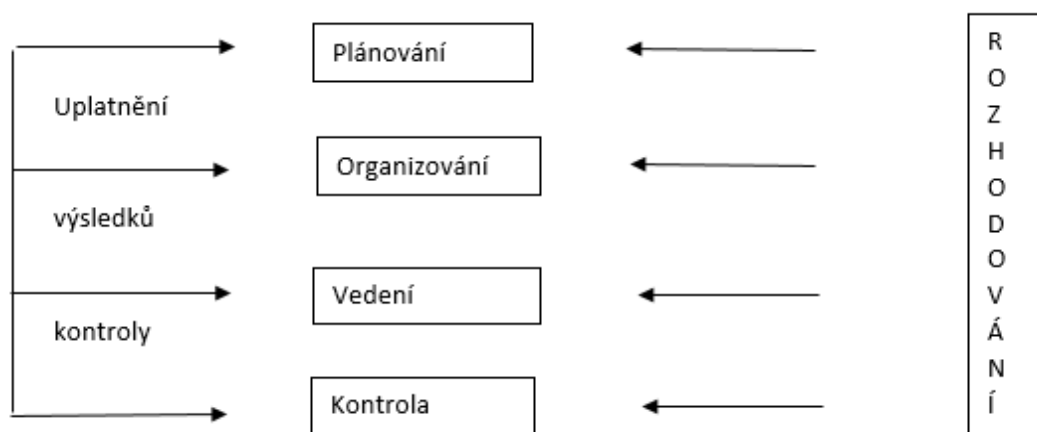
Manažeři první linie tvoří tzv. liniový management. Mohou jimi být mistři, vedoucí dílen, vedoucí úctárny atd. Rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni nejmenších organizačních jednotek nebo svěřené oblasti. Náplní jejich práce je dohlížení na plnění práce ze strany podřízených, řešení běžných problémů vyskytujících se v denním provozu organizace. Musí mít nejvíce odborných vlastností týkající činností, které denně vykonávají jejich podřízení. (Manažer, 2015)

## Úkoly manažera týmu

Řízení se dělí na řadu procesů, aby napomáhaly dosahování cílů. Účelem procesů je vnést do úkolů řízení systém, řád, logiku, důslednost a předvídatelnost, což je v prostředí, které se neustále mění, a ve kterém manažeři pracují, důležité. Mezi hlavní činnosti manažerů řadíme:

1. **Plánování** – stanovení cílů, termínů
2. **Organizování** – stanovení úkolů jednotlivým podřízeným; určování pravomocí; odpovědnost; organizační struktura
3. **Vedení** – ovlivňování a motivování lidí
4. **Kontrolování** – zjišťování odchylek, hledání příčin a způsobů nápravy

Při všech těchto činnostech se manažeři musí stále rozhodovat – výběr jedné z několika variant. Dobrý manažer vybere z dobrých variant tu nejlepší, ze špatných variant vybere tu nejméně špatnou (Armstrong, 2008, s. 16-17).



**Obrázek 1:** Manažerské funkce (činnosti)

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Manažerské role

Práci manažera lze popsat jako plnění různých „rolí“ nebo jako chování manažera spojené s určitou pozicí. Řídící pracovníci, kteří řídí pracovní jednotku, v ní mají formální autoritu a v celé organizaci zvláštní postavení. Rozlišujeme následující tři skupiny rolí, které se dále dělí.

### 1. Mezilidské role

Jedná se o vztahy, které vznikají z postavení manažera a jeho autority.

- **Role vůdčí osobnosti** – jedná se o nejpřirozenější a nejzákladnější roli. Řídící pracovník organizaci reprezentuje, účastní se podepisování dokumentů, společenských akcí a je dostupný pro lidi, kteří chtějí jednat s top managementem.
- **Role vedoucího** – jedná se o nejvýznamnější roli. Na základě autority má řídící pracovník odpovědnost za plnění úkolů, motivaci a vedení podřízených.
- **Role propojovatele** – řídící pracovník je zapojen do vztahů s jednotlivci a skupinami mimo jeho podřízenou jednotku nebo mimo organizaci.

### 2. Informační role

Tyto role se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které řídící pracovník získává vykonáváním mezilidských rolí.

- **Role dohlázele** – řídící pracovník hledá a přijímá informace, které mu pomohou chápat práci celé organizace a jeho okolí. Informace mohou být oficiální nebo neoficiální a mohou pocházet z vnitřních nebo vnějších zdrojů.
- **Role šířitele informací** – řídící pracovník předává informace z vnějšího prostředí prostřednictvím role propojovatele do organizace a informace z vnitřního prostředí prostřednictvím role vedoucího podřízených. Informace bývají faktické, pokud není řídící pracovník schopen předávat informace nebo je nechce předávat, může to představovat vážný problém.
- **Role mluvčího** – řídící pracovník předává informace lidem mimo jednotku (dodavatelům, zákazníkům, tisku atd.).

### 3. Rozhodovací role

Tyto role zahrnují akceptování strategických organizačních rozhodnutí, která vychází z postavení a autority, ale také z přístupu k informacím řídicího pracovníka.

- **Role podnikatele** - řídicí pracovník iniciuje a plánuje změny prostřednictvím příležitostí nebo řešením problémů a přijímá opatření ke zlepšení stávající situace. Může také delegovat odpovědnost na podřízené.
- **Role napravovatele poruch** – řídicí pracovník reaguje na nechtěné a nepředvídatelné události. Vyskytne-li se nějaká negativní situace, musí podniknout určité kroky k napravení této situace.
- **Role rozdělovatele zdrojů** – řídicí pracovník využívá své formální autority k přijímání rozhodnutí o tom, kde má být vynaložená práce, jak má být rozvržena a provádí kontrolu tím, že schvaluje důležitá rozhodnutí před tím, než jsou prakticky provedena. Rozhoduje o rozdělování zdrojů (peníze, čas, zásoby a zaměstnanci).
- **Role jednatele** – řídicí pracovník se účastní jednání s jedinci nebo organizacemi. Vyjednávání řídicího pracovníka se opírá o autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím a o rozdělování zdrojů (Cejthamr, 2010, s. 34-35).

#### 1.5 Rozdíl mezi vedením a řízením

*„Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí“ (Armstrong, 2008, s. 17).*

*„Vedení se zaměřuje na nedůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti“ (Armstrong, 2008, s. 17).*

Podle materiálů Inventa Group a podkladů Colgate, Palmolive a Jonson & Johnson prezentovali porovnání manažerských a leaderovských způsobilostí:

<b>Management – řízení</b>	<b>Leadership - vůdcovství</b>
Plánování/stanovení priorit	Strategie/vize
Komunikace	Formování a rozvoj týmů
	Rozvoj vztahů
Analytické způsobilosti/rozhodování	Ovlivňování/vyjednávání
Řízení lidí/koučing	Inovace
	Orientace na výsledky
	Podnikatelský přístup
	Orientace na zákazníka

Centrum pro manažerské standardy říká, že účelem vedení a řízení je určování směru, usnadňování změn a dosahování výsledků pomocí efektivního, kreativního a odpovědného využívání zdrojů.

Jak u manažera, tak leadera se prvky jejich činností objevují kombinovaně. Manažeři musejí být lídry, lídři jsou často (ale ne vždy) manažery.

Dle Bennise a Nanuse : „*Manažeři dělají věci správně a lídři dělají správné věci*“ (Stýblo, 2013, s. 11).

V Tabulce 1 a Tabulce 2 jsou popsány další rozdíly mezi řízením a vedením.

**Tabulka 1:** Rozdíly mezi řízením a vedením (Zaleznik)

<b>Řízení znamená:</b>	<b>Vedení znamená:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Důraz na racionalitu a kontrolu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otevřenost novým možnostem.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uplatňování neosobních postojů k cílům, projevování tendencí reagovat na situace a na nápady a myšlenky.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uplatňování osobních aktivních postojů k cílům, spíše vytváření nápadů a myšlenek než reagování na ně.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešením přijatelných jako kompromisy mezi rozdílnými hodnotami.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podřízení úzce zaměřeným účelům.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizualizace (zviditelňování, ukazování) účelů a vytváření hodnoty k práci.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upřednostňování vyzkoušených a osvědčených způsobů činností. Tendence k nechuti podstupovat riziko, instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům. Práce vyznačující se vysoce rizikovým přístupem.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost tolerovat přízemní, rutinní práci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pohled na přízemní, rutinní práci jako na utrpení a neštěstí.</li> </ul>

*Zdroj: (Armstrong, 2008, s. 18)*

**Tabulka 2:** Rozdíly mezi řízením a vedením (Kotter)

<b>Řízení znamená:</b>	<b>Vedení znamená:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientaci na zvládnání složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv dosahovat změny.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientace na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formování schopnosti plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečování pracovníky – vytváření personálních systémů, které mohou realizovat plány jak přesně a efektivně, jak je to jen možné.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou odhodlány ji uskutečnit.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů – formální a neformální porovnávání výsledků s plánem, zajišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problémů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Používání motivování lidí a účelem 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 schopnosti žít podle svých vlastních představ.</li> </ul>

*Zdroj: (Armstrong, 2008, s. 18)*

### 1.5.1 Srovnání manažera a lídra

Warren Bennis se pokoušel porovnat *obsah práce* manažera a lídra:

- Manažer věci spravuje, lídr je inovuje.
- Manažer je kopií, lídr je originálem.
- Manažer se koncentruje na systémy a struktury, lídr na lidi.
- Manažer se spoléhá na kontrolování, lídr na vzbuzování důvěry.
- Manažer má krátkodobý výhled, lídr dlouhodobou perspektivu.
- Manažer se ptá „jak a kdy“, lídr „co a proč“.
- Manažer se dívá dolů, lídr na horizont.
- Manažer napodobuje, lídr hledá vlastní cestu.
- Manažer akceptuje stávající stav, lídr jej zpochybňuje.
- Manažer dělá věci správně, lídr dělá správné věci.

Tvrdí tedy, že manažer a lídr dělají různé věci, dělají je jiným stylem a mají jiné priority a zaměření. (Kratochvíl, 2009, s. 37)

Sorcher (1992, s. 125-127) porovnává manažera a lídra následovně:

#### Manažer:

- Cíle manažerů jsou utvářeny organizací a vyplývají z potřeb organizace.
- Manažeři jsou součástí organizace, snaží se udržet řád v organizaci, jejich role ladí s ideály a povinnostmi organizace.
- Manažeři se snaží vyhýbat rizikům a vyhledávat kompromisy. Používají odměny, tresty a jiné formy nátlaku. Zaměřují se na dosahování výsledků, nikoliv na samotné výsledky.
- Manažeři jsou považováni za odtažitě a manipulující, jednají s ostatními nepřímě a jsou minimálně emočně zapojeni. Chovají se podle jejich funkce.

#### Lídr:

- Lídři vytvářejí dlouhodobé vize, určují směr organizace a jsou zaměřeni více dlouhodobě. Určují, jaké cíle jsou možné, jaké nebytné a jaké žádoucí. Mají aktivní a osobní vztah k cíli.
- Lídři se necítí být součástí organizace, i když pro ni pracují. Vyhledávají příležitosti pro změny; snaží se změnit lidské, ekonomické, politické vztahy v organizaci.



- Vyhledávají rizika a nebezpečí v oblastech, kde je šance dosáhnout velkých zisků. Vytvářejí koncepty, iniciují změny a zajímají se o výsledky.
- Starají se o potřeby lidí, jednájí přímo, empaticky a intuitivně.

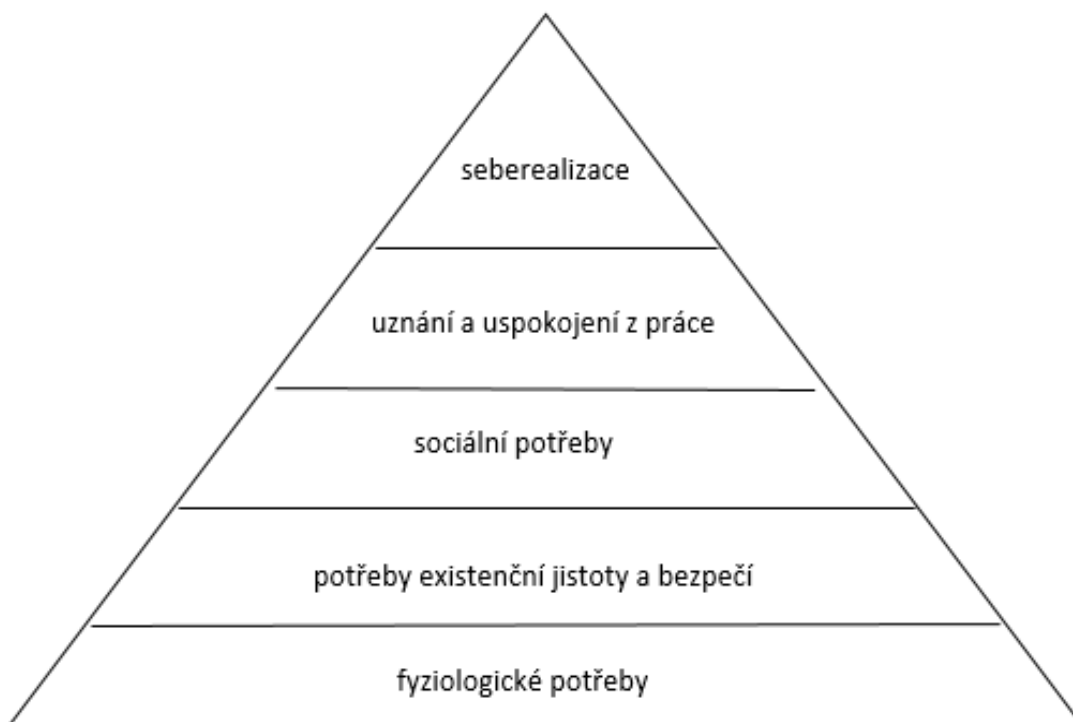
Manažer by měl být i lídrem. Manažeři preferují pořádek, chtějí mít kontrolu a snaží se rychle řešit problémy. Lídři preferují vytváření změn, jsou ochotni riskovat, a přitom získávat zisky.

Tato podkapitola se věnuje charakteristice rozdílů mezi vedením a řízením. Leadership (vedení) neznámá totéž co management (řízení). Oba tyto koncepty jsou odlišné, avšak se navzájem částečně překrývají. Všichni autoři se vesměs shodují v rozdílech, ale každý z nich upřednostňuje jinou oblast činnosti manažera a lídra. Lze tedy říci, že management se zaměřuje spíše o zdroje v organizaci a zejména na to, jak tyto zdroje nejefektivněji využít k dosažení stanovených cílů. Leadership se primárně zaměřuje na jediný zdroj, a to na lidi, konkrétně na jejich motivování, inspirování a určování směru jejich působení. Ve 21. století se dostáváme do situace, kdy: „*Manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoliv vždy, manažery*“ (Armstrong, 2008, s. 25).

## 1.6 Vztah leadershipu a motivace

Významné je také souvislost vedení s motivací. Mezi oběma těmito procesy existuje blízký vztah. Poznání procesu motivace a jeho vazeb k ostatním procesům vedení lidí je jedním ze základních úkolů leadershipu. Je-li motivace vnitřním procesem, který „spouští“ určité, na cíl zaměřené chování, a můžeme-li definovat pracovní výkon prostřednictvím úsilí vedoucího k dosažení pracovního cíle, pak je i on „aktem motivace“. Pracovní výkon není jen výsledkem motivace, jde primárně o impuls, který má moc a sílu spustit potřebné procesy vedoucí k dosažení cíle (Tureckiová, 2007, s. 37).

Motivování lidí je řídicí činnost, při které manažer uplatňuje stimuly tak, aby prostřednictvím jejich působení na motivy lidí usměrňoval jejich činnost žádoucím směrem. Motiv je vnitřní podnět k určitému jednání, pocit touhy uspokojit nějakou potřebu. Všechny lidské potřeby nejsou na stejné úrovni. Americký psycholog Abraham Maslow uspořádal potřeby člověka od potřeb nejnižších až po úroveň nejvyšší. Tomuto uspořádání se říká Maslowova pyramida potřeb (viz Obrázek 2).



**Obrázek 2:** Maslowova teorie hierarchie potřeb

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pyramida potřeb vychází z předpokladu, že člověk nejdříve musí uspokojit potřeby na nižší úrovni, než ho začnou zajímat potřeby na vyšší úrovni.

Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle. Lidé mohou být vnitřně motivovaní, motivovaní sami ze sebe. Nejlepší podobou motivace je jít ve správném směru k dosažení toho, čeho dosáhnout chtějí. Většina lidí však potřebuje být motivována zvnějšku. Organizace nabízejí stimuly (pobídky) a odměny, příležitosti pro vzdělávání a růst (Forsyth, 2009, s. 17-18).

### **1.7 Vztah leadershipu a komunikace**

Komunikace je sdělování informací, vyjadřování svých názorů, přání, nápadů, očekávání a někdy také požadavků, ale je také součástí a prostředníkem vztahů mezi lidmi. Nejen vedoucí, ale i ostatní lidé se snaží o to, aby jejich sdělování zapůsobilo na lidi v jejich okolí (partnery v komunikaci) a tím je dovedli k tomu, aby je vyslechli, porozuměli jim a často také přijali nebo alespoň zohlednili jejich stanoviska a jednali v souvislosti s nimi – snaží se je přesvědčit nebo

ovlivnit. Komunikací předávají informace různého charakteru a významu tam, kde je třeba činit rozhodnutí.

Komunikace slouží k výměně informací mezi jejími účastníky, k utváření a rozvíjení vztahů mezi lidmi a vztahů ke sdělovaným informacím. Jednotlivec jako účastník komunikace na jedné straně informací získává, třídí, předává a na druhé straně přijímá, zpracovává a na základě vyhodnocení informací jedná.

Efektivní komunikace je významná v procesu leadershipu tím, že se daří rozvíjet spolupráci a dosahovat pocitu sounáležitosti lidí s organizací, ve které pracují a tím dosahují dohodnutých cílů. Díky komunikaci je možné získávat lidi pro společný cíl, dávat a vysvětlovat příklady úspěšného jednání, usměrňovat jednání lidí, zvyšovat ochotu lidí a dosahovat společně vynikajících výsledků.

Za základní formy komunikace se považuje verbální komunikace (slovní), neverbální komunikace (mimoslovní) a komunikace činy. Neverbální komunikace doplňuje, potvrzuje a upřesňuje informace předávané verbální komunikací, avšak mezi nimi nemusí být v každé situaci soulad.

Lídrři využívají při verbální komunikaci se svými spolupracovníky naslouchání. Jedná se dovednost rozvíjet svou schopnost přijímat sdělení od partnerů v komunikaci, získávat od nich zpětnou vazbu, ale také jim zpětnou vazbu smysluplně poskytovat. Zahrnuje v sobě také schopnost pozorovat, vyhodnocovat a reagovat na neverbální komunikaci původce. Respekt k osobnosti komunikačního partnera, naslouchání a pozorování jednání lidí předchází vlastnímu sdělování. Vedoucí využívá nejen informace o věcné stránce předmětu jednání, ale také dobré znalosti ostatních lidí, jejich schopností a motivů. Vedoucí přizpůsobuje obsah svého sdělení a použité prostředky tak, aby lidé co nejlépe danému sdělení porozuměli a ochotně naslouchali. Vedoucí tyto znalosti používá, aniž by manipuloval s lidmi.

Komunikace vedoucího vychází z upřímného zájmu o lidi, ze snahy pochopit motivy, cíle, názory a obavy nebo na druhé straně podpořit jejich nápady a rozvinout jejich schopnosti a aspirace (Tureckiová, 2007, s. 63-76).

## Typy komunikace

Komunikaci členíme zejména ve vztahu k situaci, kdy probíhá a na kterou současně působí a také k účelu (cíli) a efektu (výsledku) komunikace. Komunikaci v organizaci lze rozčlenit na následující typy:

- **Komunikace přímá** - účastníci komunikace mohou na svá sdělení reagovat okamžitě a bez použití technických pomůcek (komunikace „tváří v tvář“). Přímá komunikace umožňuje využívat okamžitou zpětnou vazbu a je neúčinnějším prostředkem dosažení cíle komunikace – porozumění mezi účastníky komunikace.
- **Komunikace vnitřní** – jedná se o komunikaci probíhající uvnitř organizace.
- **Komunikace vnější** – jedná se o komunikaci, která je směřována z organizace ven.
- **Komunikace interpersonální, skupinová a masová** – komunikace členěná podle počtu účastníků komunikace.
- **Komunikace formální** – pro tuto komunikaci existuje soubor závazných pravidel nebo norem. Formální komunikace je typem komunikace, který je zachycen v nejrůznějších manuálech chování zaměstnanců vůči sobě navzájem a také vůči klientům organizace.
- **Neformální komunikace** – pro tuto komunikaci neexistuje soubor závazných pravidel nebo norem. V neformální komunikaci se v určité míře uplatňují formální opatření (Tureckiová, 2007, s. 76-78).

Pro dobré fungování společnosti je nejdůležitější komunikace v jednotlivých týmech a toho si musí být vedení společnosti vědomo. Interní komunikace je pro fungování podniku důležitou oblastí. Vedoucí by měl mít přímý vztah s nejvyšším vedením společnosti. Pro úspěšnou interní komunikaci je nezbytná jasná, otevřeně komunikovaná a důsledně uskutečňovaná strategie společnosti. Interní komunikace je jedním z faktorů, které utvářejí podnikovou kulturu (Dvořáková, 2012, s. 392-394).

## 2. KOUČOVÁNÍ

Existuje spousta definic, co je koučování (též koučink, koučing, nebo coaching). Nicméně jednotná definice však dosud neexistuje. To nepřidává na jednoznačnosti, a ani to neusnadňuje pochopit, co koučování je. Tak jako existuje spousta definic koučinku, existuje i spousta situací, ve kterých je koučink využíváný.

Koučování je technika, kterou leadeři vedou své podřízené. Formou koučování zvyšují výkonnost lidí. Ne všechny styly vedení lidí umožňují používání koučování v rozhovorech se zaměstnanci, vyžaduje to nový přístup manažera k vedení lidí a výkonu.

### 2.1 Vymezení pojmu koučování

Koučování osobní přístup a jeho hlavním cílem je pomoci lidem lépe myslet, učit se, rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopností a zlepšovat svůj výkon. Manažeři jsou tu proto, aby dosáhli výsledků prostřednictvím lidí, také nesou odpovědnost za zabezpečení toho, že lidé získají a rozšíří dovednosti, které potřebují. Příležitost pro koučování se objevují během každodenních činností, neboť je třeba pracovníka naučit nové dovednosti a postupy, které jsou pro vykonávání dané práce potřebné. Cílem koučování je pomoci lidem uvědomit si, jak pracují, co je třeba zlepšit a naučit se (Armstrong, 2008, s. 73-75).

*„Koučink je především konverzací mezi koučem a jeho klientem, napomáhající klientovi žít plnohodnotný a naplňující život. Kouč pomůže klientovi nastavit cíle, které významně posunou klientův život vpřed a dosáhnout společně stanovených cílů“ (Wood, 2012, s. 9).*

*„Koučink znamená cílené odstraňování bariér za účelem plného využití potenciálu jednotlivce vedoucí k lepšímu požadovanému výkonu za pomoci rozhovoru“ (Venglářová, 2013, s. 64).*

*„Koučování je proces, při kterém pomáhá vedoucí pracovníkovi naučit se, jak může úkoly/problémy řešit sám“ (Haberleitner, 2009, str. 31).*

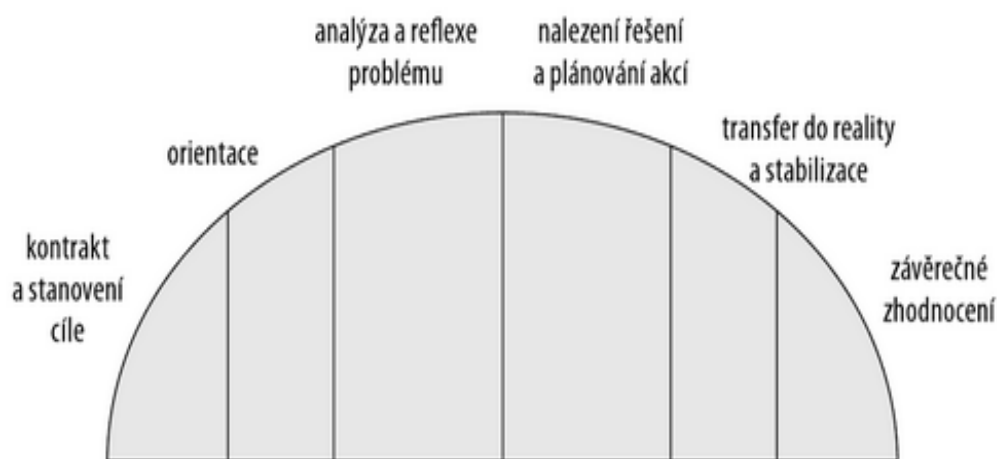
*„Koučink představuje důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také i těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nevyužíval“ (ICF ČR, 2016).*

Koučování je odlišnou formou vedení. Vedoucí stanovuje postupy vzhledem k vlastnímu vážení a diriguje pracovníka k přesnému plnění stanoveného cíle, rozhodující role ve stanovení výběru postupu přenechává pracovníkovi, na rozdíl od klasického ukládání úkolů (Bělohlávek, 2008, s. 72).

## 2.2 Postup při koučování

Postup při koučování může být pojat následovně:

- Identifikujeme oblasti znalostí, dovedností či potřeb, v nichž se důležité se vzdělávat, aby lidé získali kvality nutné k plnění úkolů, aby byl zabezpečen jejich stálý rozvoj a zlepšil se výkon.
- Zabezpečíme, aby daná osoba chápala a akceptovala potřebu se učit.
- Prodiskutujeme s danou osobou, proč by se měla učit, a co by se měla naučit, a jak.
- Požádáme danou osobu, aby vypracovala, jak chce řídit své vzdělávání, a zjistit v čem bude potřebovat pomoc jak od nás, tak od někoho jiného. V plnění jejího programu vzdělávání jí budeme podporovat a poskytovat rady.
- Zabezpečíme dle konkrétní potřeby vedení a pomoc v oblasti, kde ji dané osoba potřebuje.
- Dohodneme se s danou osobou na tom, jak bude sledován a posuzován pokrok v učení (Armstrong, 2008, s. 74).



Obrázek 3: Schéma procesu koučování

Zdroj: (Venglářová, 2013, s.64)

## **Charakteristika kouče**

Kouč není trenér ani poradce, ale hledá řešení společně s klientem. Slovo kouč pochází z anglického slovesa *coach*, což v překladu znamená trénovat, vést. Kouč pomáhá určité osobě dostat se pohodlným způsobem z místa, kde je, na místo, kde chce být. Dobří manažeři jako koučové věří, že k úspěchu lidí mohou přispět a jsou schopni identifikovat, co lidé potřebují, aby svůj výkon zlepšili (Vlček, 2014)

Pokud je dosaženo společného cíle kouče (nadřazeného) a podřazeného, je proces koučování ukončen. Nedochází k přesnému časovému ohraničení, protože je tento proces většinou doprovázen řadou dílčích procesů. Koučovaná osoba, které se daná věc týká a podílí se na ní, si dokáže uvědomit ovlivnění situace a vyžaduje důvěru ve své schopnosti, jež postupně získala. Koučování je proces společného rozvoje, nelze jej vynutit ani nařídít. Kouč by měl ke každému jedinci přistupovat individuálně, protože každý projevuje jiné potřeby a vnímá svět jinak (Haberleitner, 2009, s. 32).

### **2.3 Druhy koučování**

Podle Folwarczné (2010, s. 91-93) má koučování mnoho podob, které jsou využívány na základě konkrétní situace a potřebách koučovaného. Rozlišujeme dva základní přístupy ke koučování:

- **Direktivní koučování (directive coaching)**

Zde jsou využívány techniky direktivního řízení lidí (nařizování, instruktáž a příkazování). Jedná se o klasický model učitel-žák. Tento koncept vychází z předpokladu, že „co je řečeno a nařízení, je zároveň přijato a naučeno“. Omezení této metody spočívá v tom, že kouč musí znát odpovědi na kladené otázky (musí být odborníkem v oblasti, které se dotaz týká). Tento přístup se v současné době jeví jako zastaralý a nedostačující, protože přináší minimum nově nabytých schopností a dovedností, které jsou pro dlouhodobý úspěch organizace nezbytné.

- **Nedirektivní koučování (non directive coaching)**

Nedirektivní koučování je často nazýváno jako rozvojové koučování. Toto koučování využívá stejné principy učení jako v období, kdy se dítě učí chodit. Kouč v koučovaném objevuje instinkt dítěte a usiluje o to, aby se koučovaný chtěl učit a zvolil způsob, který mu vyhovuje. Jeho cílem je dlouhodobý rozvoj jedince.

Soudobé trendy v koučování směřují spíše k nedirektivním technikám kvůli rostoucímu významu dlouhodobého rozvoje manažerů a zaměstnanců. To však neznamená, že direktivní koučování je zastaralé, vždy záleží na konkrétní situaci a potřebách koučovaného.

Svobodová (2015, s. 28-29) uvádí následující druhy koučování:

- **Dovednostní koučování**

Zaměřeno na konkrétní dovednosti, kterých chce koučovaný dosáhnout a jaké úrovně dovedností chce dosáhnout. Sleduje se změna chování a úspěch se měří dosažením standardu kvality.

- **Výkonnostní koučování**

Zaměřeno na cíl, řešení a obchodní cíle podle korporátních priorit a časový rámec je krátkodobý a specifikovaný. Cílem je získání znalostí. Sleduje se změna chování a úspěch se měří splněním úkolu a požadovaným chováním.

- **Rozvojové koučování**

Zaměřeno na člověka, osobnost a osobní cíle a časový rámec je střednědobý a široký. Cílem je získání zkušeností a úspěchu. Sleduje se změna hodnot a postojů a měří se spokojeností s prací a se sebou samým.

- **Transformační koučování**

Zaměřeno na smysl existence a podstatu bytí a časový rámec je celoživotní a neznámý. Cílem je dosažení moudrosti a úspěchu. Sleduje se změna vnitřního přesvědčení a měří se pocitem pohody a štěstí.

## 2.4 Cíle

Tak jako u jiných činností, i v koučování musí být stanoveny přiměřené cíle. Musí být zabezpečena účinná zpětná vazba a aktivizace účastníků kladením otázek. Koučování bude efektivní, chápe-li kouč, že jeho úlohou je pomoci lidem učit se (lidé jsou motivováni k učení) a vést je k tomu, co se mají naučit. Pozitivní postoj zaujímá, pokud kouč chápe a naslouchá potřebám jedince, čímž staví na silných stránkách a zkušenostech. Učení je aktivní proces, nikoli pasivní, je třeba, aby se koučované osoby aktivně do učení zapojili (Haberleitner, 2009, s. 37).

Koučování přináší zlepšení výkonnosti a produktivity. Firmy díky motivovaným pracovníkům lépe dosahují svých cílů. Koučování povzbudí schopnost člověka ve zvyšování



jeho výkonu, aby se sám učil a aby se stal ještě lepším. Základem je důvěrný vztah mezi pracovníkem a nadřízeným (měl by být v přátelské a pozitivní rovině) (Haberleitner, 2009, str. 31).

Koučování používá širokou škálu komunikačních prostředků. Tyto prostředky využívají koučové pro koučování lidí v různých odvětvích a oborech. Koučování je jakousi meta-profesí, která podporuje lidi v jakémkoli druhu lidského úsilí, počínaje starostmi v osobním či pracovním životě, sportu, rodině, politice či spiritualitou konče. Kouč se snaží pomoci lidem, aby si uvědomili, jak efektivně pracují a co je třeba zlepšit a naučit se. Pomáhá posunout jejich perspektivy a tím objevit různá řešení vedoucí k dosažení jejich cílů.

### **3. ANALÝZA LEADERSHIPU SE ZAMĚŘENÍM NA KOMUNIKACI A VÝKONNOST**

Pro analytickou část bakalářské práce byla vybrána společnost Intrum Justitia Czech, s. r. o. V této části bude popsána obecná charakteristika společnosti, provedena analýza leadershipu pomocí kvantitativního výzkumu a bude provedeno následné zhodnocení výsledků. Cílem práce je provést analýzu leadershipu v konkrétní firmě se zaměřením na komunikaci a propojení výkonnosti jedinců a týmů se strategickými cíli organizace a zhodnocení výsledků této analýzy. Tato kapitola se bude věnovat představení společnosti, bude zde popsána použitá metoda a výzkumný soubor, dále budou zpracovány odpovědi a následně vyhodnoceny výsledky.

#### **3.1 Charakteristika společnosti Intrum Justitia Czech, s. r. o.**

Společnost Intrum Justitia vznikla roku 1923 ve Stockholmu a působí ve 20 zemích, kromě severských zemí má pobočky také v Rakousku, Belgii, Estonsku, Německu, Nizozemí, Polsku, Itálii, Španělsku, Portugalsku, Irsku, Slovensku, České republice, Francii, Švýcarsku, Velké Británii a Maďarsku.

Tato společnost dříve vystupovala pod názvem Profidebt, s. r. o. a vznikla dne 26. března 2005. Ke změně obchodní firmy Profidebt, s. r. o. na Intrum Justitia Czech, s. r. o. došlo 18. září 2014.

Společnosti působí na českém trhu od roku 2005. Zábývá se odkupem, správou a inkasem externích pohledávek. V České republice působí na trhu rizikových pohledávek a za dobu svého působení si vybudovala velmi silné postavení. Jedná se o vedoucí evropskou společnost působící v oblasti řízení pohledávek. Sídlo společnosti je v Praze, ale díky rozsáhlé síti inkasních pracovníků je schopna vykonávat správu pohledávek po celé republice. Disponuje mnohaletými zkušenostmi, zázemím kvalitního call centra s proškolenými operátory, právní podporou, speciálním, na míru vytvořeným informačním systémem ale i nejmodernějším technickým vybavením a finančním zázemím. Funkční síť regionálních spolupracovníků efektivně zabezpečuje osobní kontakt s dlužníky, a tím zdokonaluje její výsledky společnosti.

## **Služby společnosti**

Společnost nabízí svým klientům širokou nabídku služeb, kterou tvoří:

- Odkud rizikových portfolií pohledávek,
- mandátní správa a komplexní vymáhání portfolií pohledávek,
- mandátní správa a komplexní vymáhání jednotlivých pohledávek.

Kromě těchto služeb nabízí i doplňkové služby:

- Služby v rámci insolvenčních řízení,
- poradenskou činnost,
- sceening obchodních partnerů,
- monitoring pohledávek před splatností,
- upomínání dlužníků jménem věřitelů.

Tyto služby nabízí velkým společností z těchto segmentů:

- Banky a spořitelny,
- nebankovní finanční instituce,
- leasingové společnosti,
- pojišťovny,
- distributoři energií,
- poskytovatelé telekomunikačních služeb.

Své služby tato společnost nabízí i drobným věřitelům, kterým pomáhá s řešením jejich pohledávek nebo pro ně přímo vymáhá pohledávky za dlužníky z řad fyzických i právnických osob, a to pouze za výkonnostní provizi z realizovaného inkasa.

Dlouhodobým strategickým cílem je kvalitní a efektivní správa pohledávek, a to jak pohledávek nakoupených, tak pohledávek přijatých do správy na časově omezenou dobu. Základním cílem společnosti je být dlouhodobě jedním z lídrů na trhu pohledávek. Společnost hledá nové efektivnější a ekonomicky výhodnější technologie a pracovní postupy v zájmu maximálního uspokojení stále rostoucích nároků zákazníků. To ovšem vyžaduje investice nejen do technologického vybavení, ale i do lidského potenciálu společnosti. Na rozvoji a budování společnosti se podílejí pracovníci, kteří disponují dlouholetými zkušenostmi v oblasti správy pohledávek. Společnost je připravena dále rozvíjet a nabízet své služby dalším velkým i malým zákazníkům, přitom však nezapomene na své stávající zákazníky, kterým bude i nadále své služby vylepšovat a přizpůsobovat jejich požadavkům.

Prioritou společnosti je výrazně navýšit objem investic do nákupů nových portfolií pohledávek. Společnost plánuje převzít do mandátní správy maximum pohledávek především od finančních, telekomunikačních a energetických společností. Cílem bude udržet stávající spolupráci s dlouholetými obchodními partnery a současný monitoring nových příležitostí na trhu při zachování profitability služeb.

Rozsáhlý okruh služeb společnosti Intrum Justitia umožňuje společnosti podporovat své klienty během celého procesu počínaje prověřením odběratele, vystavením faktury a konče její úhradou. Společnost je tu pro usnadnění podnikání s cílem přispět k vytvoření funkční ekonomiky tím, že podnikání bude transparentní, bezpečné a spravedlivé.

### **3.2 Metodologie použitého šetření**

V analytické části bakalářské práce je použit kvantitativní výzkum. U kvantitativního výzkumu je použito dotazníkové šetření.

Dotazník je způsob písemného kladení otázek, který vede k získávání hromadných písemných odpovědí. Dotazník patří mezi nejvíce využívané výzkumné metody. Pomocí dotazníku získáme informace od většího počtu respondentů v krátkém čase. Délka dotazníku by měla odpovídat cíli výzkumu a schopnostem a věku respondentů. Pokud se vše pomocí dotazníku nezjistí, je doporučováno doplnit tento výzkum jinou technikou např. metodou zúčastněného pozorování (Čábalová, 2011, s. 108).

Dotazník použitý k této bakalářské práci byl zcela anonymní, aby došlo k vyplnění dotazníku respondenty co nejpravdivěji. Bylo použito celkem 11 otázek, z toho 10 uzavřených otázek a 1 otevřená. Tento dotazník byl umístěn na webovou stránku [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz) a rozposlán zaměstnancům společnosti hromadným emailem. Otázky jsou zaměřeny na vlastnosti a role vedoucích pracovníků, jaké styly vedení jsou ve společnosti využívány, jaká je ve společnosti komunikace, dále jsou v dotazníku otázky, které se týkají se výkonnost jedinců a týmů a motivace zaměstnanců.

### 3.3 Vyhodnocení výsledků provedeného šetření

Dotazováno bylo celkem 65 zaměstnanců společnosti. Dotazník vyplnilo 45 respondentů, z toho 34 žen a 11 mužů. Návratnost dotazníku je tedy 63 %.

Ve společnosti jsou čtyři úseky:

- Finanční úsek,
- úsek správy pohledávek,
- obchodní úsek,
- úsek IT.

Z Tabulky 3: Úseky společnosti – počet respondentů vidíme, že podle těchto úseků dotazník vyplnilo 35 respondentů úseku správy pohledávek, 4 respondenti z úseku IT, 3 respondenti z úseku finančního, 2 respondenti top managementu a 1 respondent úseku obchodního.

**Tabulka 3:** Úseky společnosti - počet respondentů

Úsek	Počet respondentů	%
Správa pohledávek	35	77,78
IT	4	8,89
Finanční	3	6,67
Top management	2	4,44
Obchodní	1	2,22

*Zdroj: vlastní zpracování*

Úseky mají několik oddělení, která se zabývají určitou specializací. Na těchto odděleních pracují specialisté, které řídí vedoucí oddělení. Na některých odděleních pracují také administrativní pracovníci. Odpovědnými osobami úseků jsou manažeři úseku. Manažeři jsou odpovědní za zajištění chodu oddělení, zlepšování produktivity práce, zlepšování a implementaci procesů souvisejících s jeho podřízeným oddělením, poskytování rad a informací zaměstnancům a dále za spolupráci s ostatními odděleními.

Tabulka 4: Pozice respondentů zobrazuje počet respondentů podle pozice, na které ve společnosti pracují. Dotazník vyplnilo 23 specialistů oddělení, 13 administrativních pracovníků, 4 vedoucí oddělení, 3 manažeři úseku a 2 respondenti top managementu.

**Tabulka 4:** Pozice respondentů

Pozice	Počet respondentů	%
Specialista	23	51,11
Administrativní pracovník	13	28,89
Vedoucí oddělení	4	8,89
Manažer úseku	3	6,67
Top management	2	4,44

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Vlastnosti vedoucích:** Respondenti měli zhodnotit osm uvedených vlastností (uvedeno níže), zda je jejich vedoucí (přímý nadřízený) má a přiřadit jim známku od 1 do 5, kdy 1 znamená vlastnost nezastává a 5 vlastnost zastává.

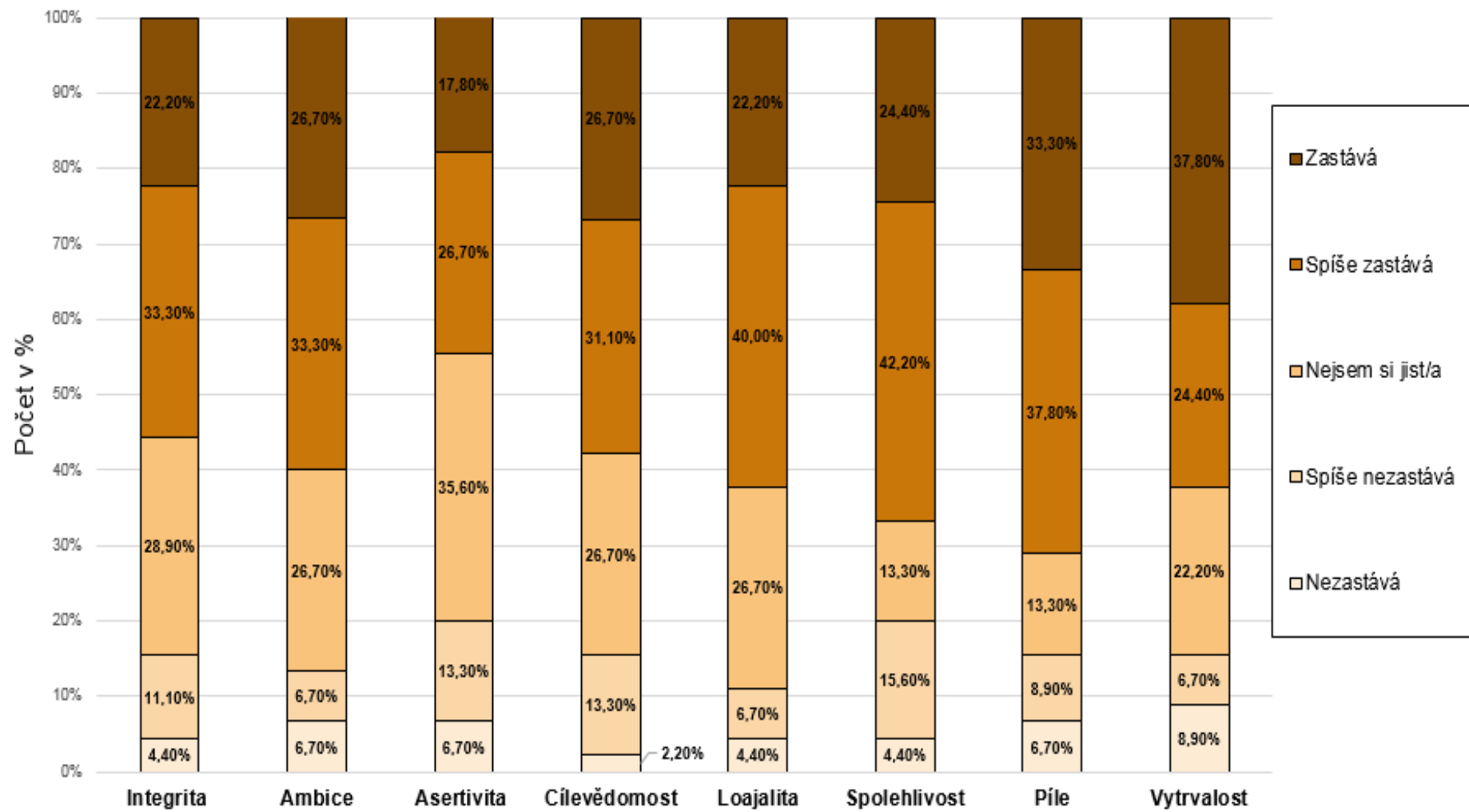
Respondenti následující vlastnosti vedoucího zhodnotili takto:

**Tabulka 5:** Vlastnosti vedoucích

Vlastnosti	Průměr	Modus	Medián
Integrita	3,58	4	4
Ambice	3,67	4	4
Asertivita	3,36	3	3
Cílevědomost	3,67	4	4
Loajalita	3,69	4	4
Spolehlivost	3,67	4	4
Píle	3,82	4	4
Vytrvalost	3,76	5	4

*Zdroj: vlastní zpracování*

Každý vedoucí je „originálem“ a je tedy jasné, že každý vedoucí má jiné vlastnosti. Ve společnosti jsou ambiciózní vedoucí, kteří ne vždy umí jednat s podřízenými adekvátně a s rozumem. Vedoucí v této společnosti jsou cílevědomí, loajální, spolehliví, pracovití a velice vytrvalí.



**Obrázek 4:** Graf hodnocení vlastností vedoucích

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Styl vedení:** Respondenti byli dotazováni, s jakým stylem vedení se v práci setkávají. Měli vybrat jen jednu možnost ze 7 nabízených.

Z Tabulky 6: Styl vedení vyplývá, že 30 respondentů se setkává s demokratickým stylem, tedy že jejich vedoucí bere v potaz jejich názory a připomínky, ale konečná rozhodnutí dělá sám. Participační styl, tedy že se podřízení svými názory a myšlenkami podílí na řízení, ale zachovávají úlohu, která je dána vedoucímu, vybralo 6 respondentů. Liberální styl, kde vedoucí vytváří podmínky pro dobrou práci, definuje pouze cíl a všechny cesty k jeho dosažení ponechává pouze na podřízených a zajímá se pouze o splnění konečného cíle označilo 5 respondentů. Celkem 3 respondenti vybrali autokratický styl, kde vedoucí sám rozhoduje a vydává příkazy; nebere ohled na podřízené a 1 respondent uvedl, že se setkává s pasivním stylem vedení, kde je vedoucí pasivní a podřízení jsou ve vedení aktivní.

**Tabulka 6:** Styl vedení

<b>Styl vedení</b>	<b>Počet</b>	<b>%</b>
Demokratický	30	66,67
Participační	6	13,33
Liberální	5	11,11
Autokratický	3	6,67
Pasivní	1	2,22

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Role vedoucích:** Další otázka byla zaměřena na zhodnocení rolí, které zastává jejich vedoucí. Uvedeno bylo osm rolí a respondenti měli přiřadit hodnotu opět od 1 do 5, kdy 1 znamená roli nevykonává a 5 roli vykonává. Respondenti odpovídali následovně:

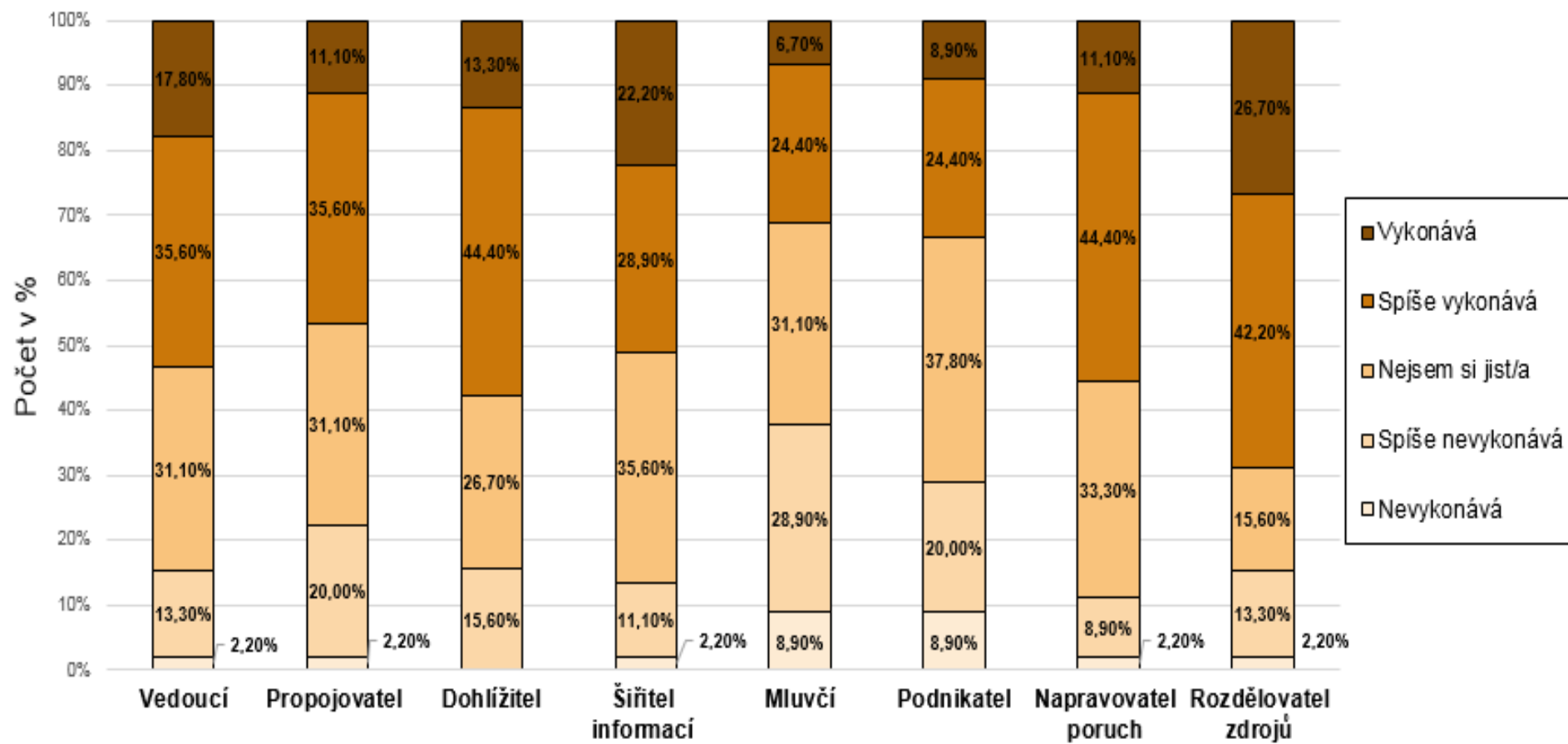
**Tabulka 7:** Role vedoucího

<b>Role</b>	<b>Průměr</b>	<b>Modus</b>	<b>Medián</b>
Role vedoucího	3,53	4	4
Role propojovatele	3,33	4	3
Role dohlázele	3,56	4	4
Role šířitele informací	3,58	3	3
Role mluvčího	2,91	3	3
Role podnikatele	3,04	3	3
Role napravovatele poruch	3,53	4	4
Role rozdělovatele zdrojů	3,78	4	4

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z Tabulky 7 vyplývá, že nadřazení ve společnosti nejvíce zastávají roli vedoucího, protože každý vedoucí by měl být odpovědný za plnění úkolů, vedení a motivaci podřízených. Vedoucí ve společnosti hledají a přijímají informace, čímž zastávají roli dohlázele. Vedoucí obstojně zastávají roli šířitele informací tím, že předávají informace uvnitř společnosti a také velice rychle vyřeší problémy, čímž zastávají roli napravovatele poruch. Velice dobře umí rozvrhnout práci, čímž zastávají roli rozdělovatele zdrojů.

Vedoucí však méně zastávají roli propojovatele, což obnáší komunikaci s osobami, které poskytují důležité informace. Velice zaostávají v roli mluvčího, což je pro vedoucího pracovníka velice důležitá role, která spočívá předávání informací lidem mimo společnost. Správný vedoucí iniciuje a plánuje změny ke zlepšení současné situace, čímž dochází k plnění role podnikatele, avšak tuto roli vedoucí ve společnosti příliš nezastávají.



Obrázek 5: Graf hodnocení rolí vedoucích

Zdroj: vlastní zpracování

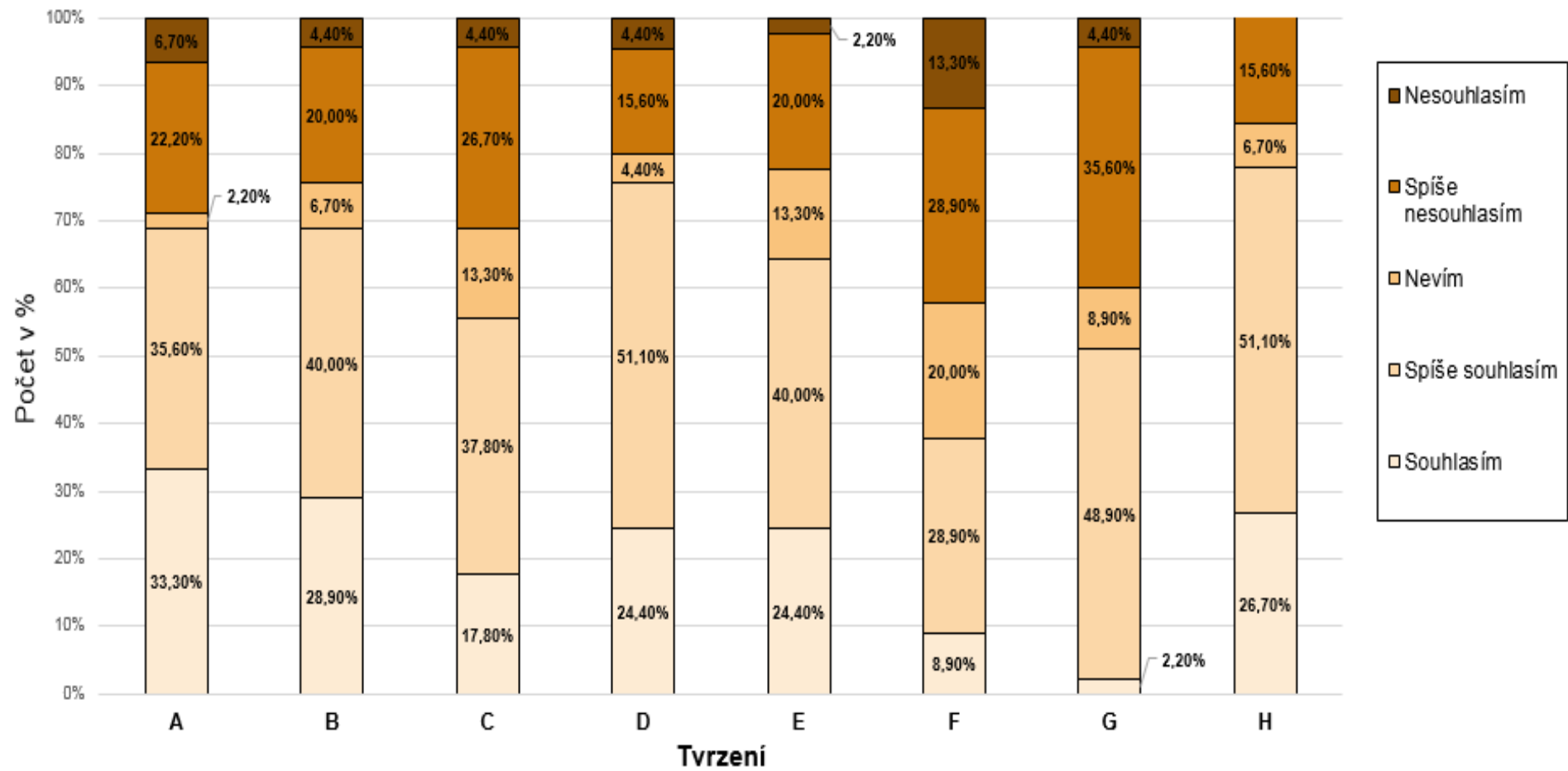
**Komunikace:** Respondenti měli odhodnotit, jak jsou následující tvrzení, týkající se komunikace ve firmě, pravdivá. Tato tvrzení, uvedená v Tabulce 8: Komunikace ve společnosti, měli respondenti ohodnotit, do jaké míry s nimi souhlasí, 1 znamená zcela souhlasím a 5 zcela nesouhlasím.

Celkem 69 % respondentů považuje způsob, jakým s nimi vedoucí komunikují za dobrý, přičemž 29 % respondentů je se způsobem komunikace mezi nadřízenými a podřízenými nespokojeno. Jelikož respondenti uváděli, že se při práci setkávají s demokratickým stylem vedení, více než polovina souhlasí i s tvrzením, že nadřízený bere v potaz jejich připomínky, podněty a názory. Celkem 56 % respondentů uvádí, že dostávají včas důležité informace o společnosti a 31 % respondentů dostává tyto informace se zpožděním. S úspěchy společnosti je seznamováno 78 % respondentů, 20 % respondentů s největší pravděpodobností se tyto informace dozvídá se zpožděním. Pro výkon práce jsou 64 % respondentům včas a v dostatečném množství poskytovány informace a 22 % respondentů důležité informace dostává se zpožděním nebo v nedostatečném množství, s čímž také souvisí, že 38 % respondentů získávání nepotřebné a nadbytečné informace. Polovina respondentů uvádí, že je ve společnosti formální komunikace, polovina však uvádí, že převládá neformální komunikace. Celkem 78 % respondentů získává při komunikaci od spolupracovníků ihned zpětnou vazbu, avšak 16 % respondentům získává odpovědi se zpožděním.

**Tabulka 8:** Komunikace ve společnosti

<b>Tvrzení</b>	<b>Průměr</b>	<b>Modus</b>	<b>Medián</b>
A. Dobrý způsob komunikace mezi nadřízeným a podřízeným.	2,33	2	2
B. Nadřízený bere v potaz připomínky, podněty a názory podřízených.	2,31	2	2
C. Dostáváte včas důležité informace o společnosti.	2,62	2	2
D. Jste seznamován s úspěchy Vaší firmy.	2,24	2	2
E. Dostatečné množství informací včas.	2,36	2	2
F. Získávání nepotřebných a nadbytečných informací.	3,09	4	3
G. Formální komunikace.	2,91	2	2
H. Zpětná vazba od spolupracovníků.	2,11	2	2

*Zdroj: vlastní zpracování*



Obrázek 6: Graf hodnocení komunikace ve společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

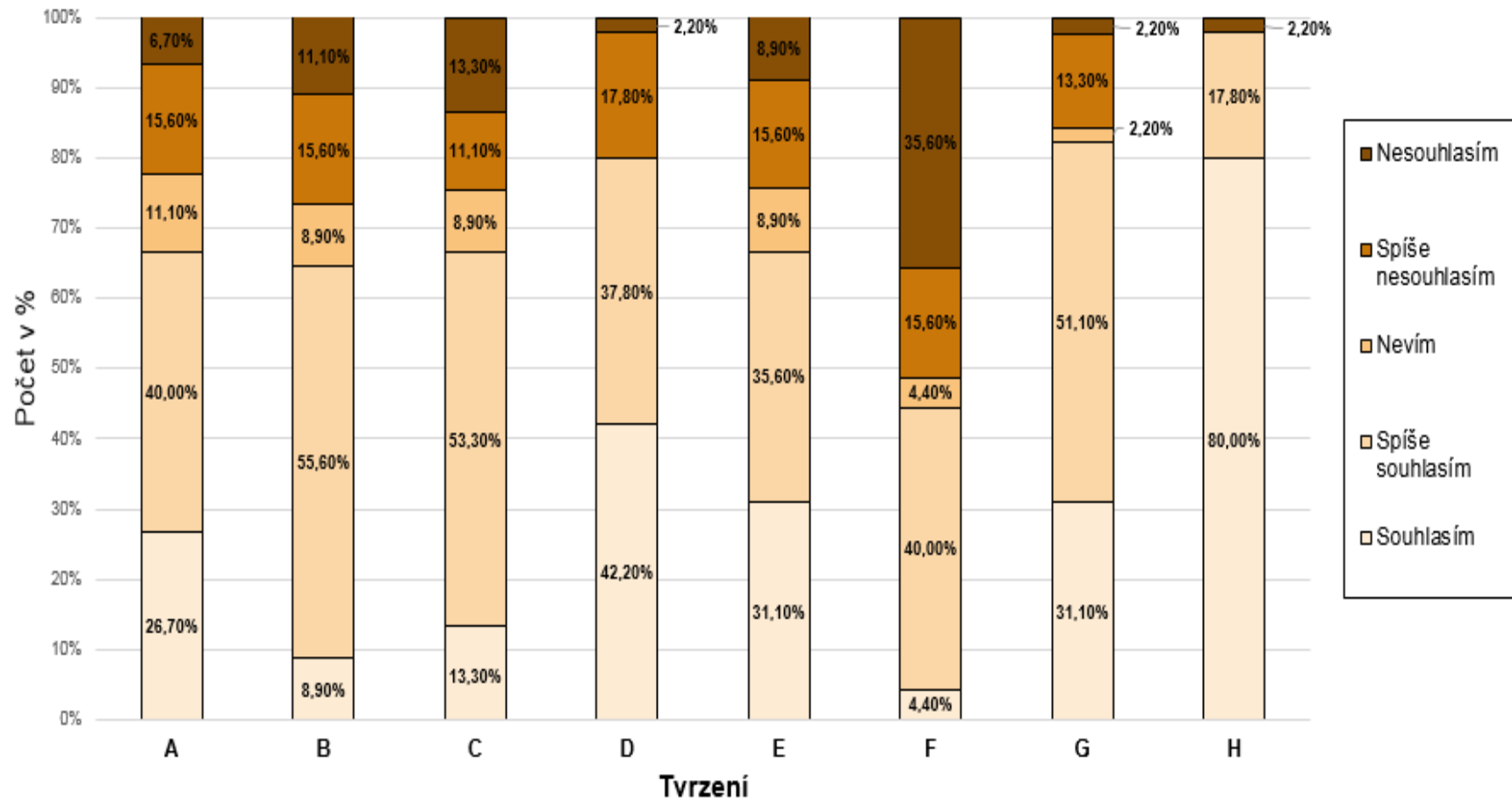
**Výkonnost:** Další tvrzení, která měla být respondenty ohodnocena, se týkala výkonnosti. Respondenti měli opět uvést, do jaké míry souhlasí s následujícími tvrzeními, kde 1 znamená zcela souhlasím a 5 zcela nesouhlasím. Tato tvrzení jsou zobrazena v Tabulce 9: Výkonnost zaměstnanců (viz níže).

Více než polovina zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že znají celopodnikové cíle a podílí se na stanovení svých cílů ve společnosti, které jsou propojeny s jejich individuálním výkonem. S těmito tvrzeními naopak nesouhlasí vždy alespoň 22 % respondentů. Celkem 80 % respondentů zná kritéria hodnocení a odměňování. Tato kritéria nezná 20 % respondentů a je to s největší pravděpodobností zapříčiněno tím, že ve společnosti pracují jako administrativní pracovníci, kteří jsou zde odměňováni časovou mzdou závislou na počtu odpracovaných hodin. Dohromady 67 % respondentů uvádí, že týmová spolupráce je zahrnuta do jejich hodnocení, 24 % respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí. S tvrzením, zda mzda odpovídá výkonům zaměstnanců, souhlasí 44 % respondentů a 51 % s tímto tvrzením nesouhlasí. Je to pravděpodobně dáno pozicí, na které ve společnosti respondenti pracují. Více než polovina zaměstnanců bere práci v této společnosti jako způsob obživy. Otázkou je, zda je tato práce vnitřně upokojuje a baví je. Všichni respondenti souhlasí s tvrzením, že dobré pracovní prostředí a kolektiv má vliv na jejich výkon.

**Tabulka 9:** Výkonnost zaměstnanců

<b>Tvrzení</b>	<b>Průměr</b>	<b>Modus</b>	<b>Medián</b>
A. Znáte celopodnikové cíle.	2,36	2	2
B. Podílíte se na stanovení svých cílů.	2,64	2	2
C. Vaše cíle jsou propojeny s vaším individuálním výkonem.	2,58	2	2
D. Znáte kritéria hodnocení a odměňování.	2	1	2
E. Týmová spolupráce je zahrnuta do Vašeho hodnocení.	2,36	2	2
F. Mzda odpovídá Vaším výkonům.	3,38	2	4
G. Práci berete jako způsob obživy.	2,04	2	2
H. Dobré pracovní prostředí a kolektiv má vliv na Váš výkon.	1,27	1	1

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 7:** Graf hodnocení individuálních, týmových a celopodnikových cílů

*Zdroj: vlastní zpracování*



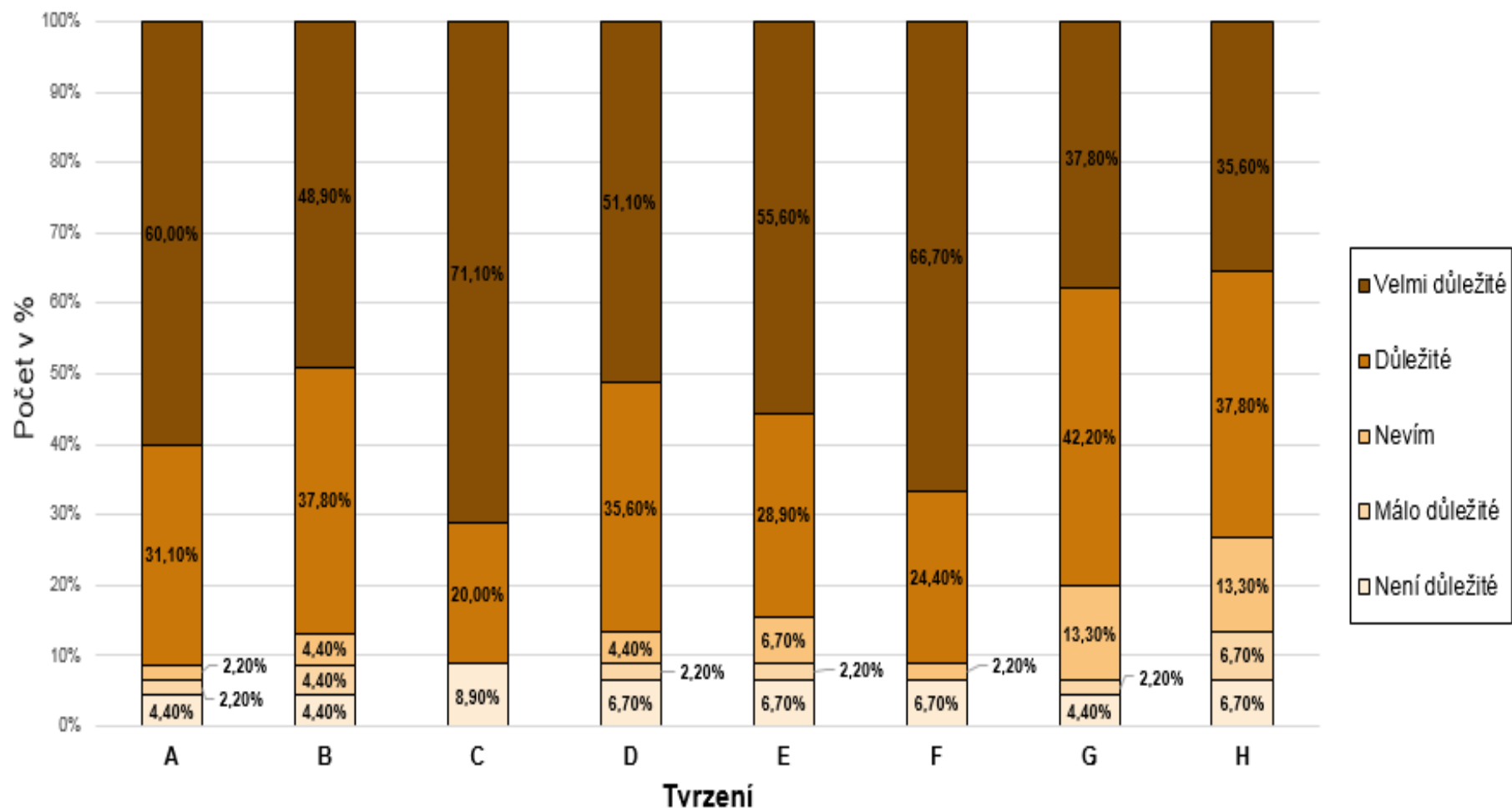
**Motivace:** Zde měli respondenti uvést, jak důležitá jsou pro ně následující tvrzení, která se týkají motivace. Respondenti uváděli, do jaké míry souhlasí s následujícími tvrzeními, kde 1 znamenalo není vůbec důležité a 5 velice důležité.

**Tabulka 10:** Motivace zaměstnanců

<b>Tvrzení</b>	<b>Průměr</b>	<b>Modus</b>	<b>Medián</b>
A. Dobrá spolupráce s kolegy.	4,4	5	5
B. Dobré pracovní prostředí.	4,22	5	4
C. Dobré platové ohodnocení.	4,44	5	5
D. Pocit jistoty zaměstnání.	4,22	5	5
E. Uznání mé vykonané práce.	4,24	5	5
F. Dobrý přístup nadřízeného k podřízenému.	4,44	5	5
G. Rozvíjení nových schopností a znalostí.	4,07	4	4
H. Benefity poskytované společností.	3,89	4	4

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z Tabulky 10: Motivace zaměstnanců vyplývá, že je pro respondenty nejdůležitější dobrá spolupráce s kolegy, dobré pracovní prostředí a dobré platové ohodnocení. Za velmi důležité považují také jistotu zaměstnání a uznání jejich dobře vykonané práce. Za méně důležité považují rozvíjení jejich nových schopností a znalostí a také benefity, které jim společnost poskytuje.



Obrázek 8: Graf hodnocení tvrzení - motivace

Zdroj: vlastní zpracování

**Koučování:** V otázce, která se týkala koučování, kde byl pojem koučování vysvětlen a respondenti byli následně dotazováni, zda tento proces ve společnosti funguje. Respondenti odpovídali následovně:

**Tabulka 11:** Koučování

<b>Odpověď</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>%</b>
Občas funguje	25	55,56
Běžně funguje	12	26,67
Nefunguje	6	13,33
Nefunguje, ani neexistuje zájem o zavedení	2	4,44

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z odpovědí respondentů vyplývá (viz Tabulka 11: Koučování), že proces koučování ve společnosti funguje, někteří respondenti uvádí, že tento proces ve společnosti funguje občas nebo běžně. Nejpodstatnější je, že více než polovina považuje tento proces ve společnosti za funkční.

**Vlastní vyjádření respondentů:** Poslední otázka byla otevřená a respondenti zde měli prostor pro vlastní vyjádření (např. zda mají oni sami návrh na zlepšení komunikace). Na tuto otázku odpovědělo 20 respondentů volnou odpovědí a 25 respondentů se nevyjádřilo.

Většina respondentů si opakovaně stěžuje na špatnou komunikaci ve firmě: „*Tato firma nepochopila, jak se chovat ke svým zaměstnancům či jak jim zpříjemnit pracovní prostředí. Námitky, připomínky či náměty zůstávají velmi často bez odezvy. Zaměstnanec nemá dovolání, a pokud ano, většinou za cenu šikany ze strany přímého nadřízeného či hrozící výpovědi.*“ Respondenti se také odvolávají na nedostatečné poskytování informací, na neadekvátní pracovní prostředí a na nepřítomnost vedoucích pracovníků bez uvedené příčiny. Jeden respondent uvedl, že je se současnou prací ve společnosti spokojen.

Respondenti navrhují, aby docházelo k pravidelným měsíčním provozním poradám, kde by byli seznámeni s novinkami ve firmě. Zaměstnanci dále požadují odpovídající finanční ohodnocení jejich odborné práce a zlepšení komunikace vedoucích s podřízenými.

Respondenti by také uvítali zlepšení vztahů mezi odděleními. Návrhem ke zlepšení vztahů a ke sjednocení kolektivu uváděli např. častější organizování týmových aktivit. Dalším

návrhem zaměstnanců, který stojí za zmínění, je uspořádat teambuilding. Jeden z respondentů doporučuje, aby společnost přistoupila na moderní řízení společnosti.

Zaměstnanci uvádějí, že díky současné situaci na trhu je možné uvažovat o změně bonusového systému ve společnosti a jeho částečné modifikaci, včetně zavedení nových možných benefitů v rámci daňově uznatelných položek (např. příspěvek na penzijní připojištění, Cafeteria, atd.), což by přispělo k větší motivaci zaměstnanců ze strany vedení společnosti.

### **3.4 Shrnutí výsledků**

Z dotazníku plyne, že je ve společnosti nejvíce užíván styl demokratický, tedy že vedoucí naslouchá názorům svých podřízených, ale konečné rozhodnutí dělá sám. Jeho slovo padne jako poslední a má největší váhu. Někteří respondenti také ale odpovídali, že jejich vedoucí využívá participační styl, tedy že se podřízení svými názory a myšlenkami podílí na řízení, ale uznávají úlohu, která je dána vedoucímu. Dalším zvoleným stylem byl styl liberální, kde vedoucí vytváří podmínky pro dobrou práci, definuje pouze cíl a všechny cesty k jeho dosažení ponechává pouze na podřízených a sám se soustředí na splnění konečného cíle. Minimum respondentů uvedlo, že se v práci setkávají také s autokratickým stylem, kde vedoucí sám rozhoduje a přikazuje (dokonce nebere ohled na podřízené), a také s pasivním stylem vedení, kdy je vedoucí v pasivní roli a podřízení jsou ve vedení aktivní. Styl vedení závisí na kvalitě a množství podřízených a jejich ochotě spolupracovat, ale také na situaci, kterou je nutno řešit. Demokratický styl podle odpovědí respondentů ve společnosti převládá.

Podle uvedených vlastností v dotazníku vyplývá, že jsou ve společnosti ambiciózní vedoucí, kteří ne vždy umí jednat s podřízenými adekvátně a s rozumem. Vedoucí v této společnosti jsou cílevědomí, loajální, spolehliví, pracovití a velice vytrvalí.

Vedoucí v této společnosti zastávají všechny výše uvedené role. Někteří vedoucí je zastávají lépe, někteří hůře. Všichni z nich jsou odpovědní za plnění úkolů, vedení a motivaci podřízených, a stejně tak i hledají, přijímají, předávají informace uvnitř i mimo společnost a komunikují s osobami, které poskytují důležité informace. Správný vedoucí iniciuje a plánuje změny ke zlepšení současné situace - snaží se velice rychle vyřešit problémy a velice dobře umí rozvrhnout práci.

Většina zaměstnanců je spokojena s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými v této společnosti. Vedoucí naslouchají připomínkám, podnětům a názorům svých podřízených. Je však rozhodující, zda se snaží uvedené problémy řešit. Polovina respondentů uvedla, že

dostávají včas důležité informace o společnosti a více než polovina dostává včas a v dostatečném množství informace, které potřebuje ke své práci. Při komunikaci získávají od spolupracovníků ihned zpětnou vazbu, což je pro efektivitu práce velice přínosné. Chybou však je, že někteří zaměstnanci získávají nepotřebné a nadbytečné informace. Ve společnosti se prolíná formální i neformální komunikace.

Zaměstnanci jsou ve společnosti seznamováni průběžně s celopodnikovými cíli a podílí se stanovení svých cílů ve společnosti. Cíle většiny zaměstnanců jsou propojeny s jejich individuálním výkonem. Zaměstnanci znají kritéria hodnocení a odměňování. Hodnocení zaměstnance provádí jeho nadřízený, respektive podle konkrétní pozice vedoucí úseku.

Hodnotícími kritérii jsou:

- Kvalita odvedené práce,
- kvantita odvedené práce,
- přístup zaměstnanci k práci.

Zaměstnanci jsou hodnoceni při příležitosti ukončení zkušební doby, při převedení zaměstnance na jinou pracovní pozici a všichni zaměstnanci jsou hodnoceni periodicky v rámci ročního hodnocení. Proces hodnocení je spuštěn, když personalistka pošle informativní email všem zaměstnancům spolu s přílohou – Hodnotícím formulářem. Pracovník do formuláře zpracuje své sebehodnocení a do stanoveného data jej odešle svému nadřízenému. Ten se podle pokynů do formuláře písemně vyjádří k sebehodnocení zaměstnance, formulář vytiskne a na jeho základě provede formou rozhovoru se zaměstnancem jeho hodnocení. Vyplněný formulář odevzdá personalistce. Ta záznamy archivuje pro možnost sledování progresu vývoje zaměstnanců. Výsledky hodnocení zaznamenává do personálního SW. Výsledky hodnocení jsou důvěrné a právo do nich nahlížet má zaměstnanec, jeho nadřízený a personalistka. Záznam o hodnocení zůstává na personálním oddělení, v případě potřeby musí být zpětně k dispozici v novém období při příležitosti dalšího hodnocení. Na základě výsledků hodnocení má nadřízený možnost navrhnout úpravu mzdy. V zájmu společnosti je kromě samotného hodnocení pracovního výkonu také zajistit co nejvíce informací o znalostech, dovednostech, schopnostech a zkušenostech svých zaměstnanců a ty mohla lépe využít pro řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Pro tyto účely je vytvořen systém ročního hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Výsledkem jsou vstupy do ročního plánu vzdělávání a také do mzdových výstupů. Polovina zaměstnanců ve společnosti je nespokojena s výší jejich mzdy, která neodpovídá jejich výkonům. Je to pravděpodobně dáno pozicí, na které ve společnosti respondenti pracují. Všichni zaměstnanci jsou odměňováni měsíční mzdou, která jim je vždy

k devátému dni v měsíci směřována na bankovní účet. Práce přesčas je zde povolena a placena. Většina zaměstnanců bere práci v této společnosti jako způsob obživy. Otázkou je, zda je tato práce vnitřně upokojuje a baví je. Pro zaměstnance v této společnosti je velice důležité dobré pracovní prostředí a kolektiv. Obě tyto má vliv na jejich výkon.

Zaměstnance motivuje dobrá spolupráce s kolegy, dobré pracovní prostředí a dobré platové ohodnocení. Za velmi důležité považují také jistotu zaměstnání a uznání jejich dobře vykonané práce. Za méně důležité považují rozvíjení jejich nových schopností a znalostí a také benefity, které jim společnost poskytuje. Zaměstnancům jsou poskytovány zaměstnanecké výhody a benefity, kde se benefitem rozumí právně nenárokové zvýhodnění zaměstnancům formou odměn. Jedná se o:

- Příspěvky na obědy,
- poskytnutí služebních motorových vozidel k soukromým účelům,
- prodloužení dovolené na zotavenou,
- věrnostní odměny (Loyalty bonus),
- dárek k jubilejním narozeninám,
- občerstvení na pracovišti,
- výuka anglického jazyka na pracovišti,
- Sick days,
- Home office ,
- vánoční večírek a sportovní odpoledne.

Někteří zaměstnanci si však opakovaně stěžují na špatnou komunikaci ve firmě, na nedostatečné poskytování informací, na neadekvátní pracovní prostředí a na nepřítomnost vedoucích pracovníků bez uvedené příčiny. Těmto problémům by se měl věnovat top management a podniknout kroky k rychlému odstranění těchto stížností v nejbližším časovém období.

### **3.5 Návrhy a doporučení ke zlepšení**

Na základě provedeného šetření lze v oblasti vedení lidí společnosti doporučit některé kroky. Z odpovědí lze usoudit, že některým pracovníkům není organizace práce ve společnosti lhostejná a bylo by vhodné zlepšit vedení nadřízených. Důležité je vycházet z konkrétních situací, nic nezevšeobecňovala a pomoci nalézt vhodné řešení.

Co se týče stylu vedení, který závisí na kvalitě a množství podřízených a jejich ochotě spolupracovat, ale také na situaci, kterou je nutno řešit, jeví se jako nejvíce vhodný v této

společnosti demokratický styl vedení, který podle odpovědí respondentů ve společnosti převládá. V literaturách není přesně určen nejvhodnější styl. Každý styl má své výhody a nevýhody a každá situace, či skupina pracovníků si žádá jiný přístup.

Podle vlastního uvážení by bylo vhodné doporučit lepší komunikaci a loajalitu některých nadřízených a top managementu. Top management by se měl také více zajímat o to, zda to, co prezentují vedoucí a manažeři úseků je skutečně pravda. Tyto informace by top management mohl získat častějším organizováním diskuzí a pohovorů top managementu s podřízenými zaměstnanci, čímž se vyvarují pozdějším stížnostem a odchodům zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být seznamováni kromě celopodnikových cílů také s informacemi, které se týkají plánovaných změn. Vhodné by bylo, kdyby docházelo k pravidelným měsíčním provozním poradám, kde by byli seznámeni s novinkami ve firmě.

V případě odchodů zaměstnanců ze společnosti se pravý důvod, který byl zaměstnancem uveden, neuvádí a jsou uváděny důvody, které nepoškozují společnost a nedělají rozruch na odděleních. Chybou je, že se tyto problémy neřeší a tají se. Bylo by vhodné využít některou z metod sledující příčiny odchodů zaměstnanců, jako například rozhovor s personalistou či přímo s ředitelem společnosti. Z volných odpovědí tohoto dotazníkového šetření vyplývá, že někteří vedoucí nejsou „lidmi na správném místě“ a na těchto pozicích jsou z největší pravděpodobnosti jen díky znalosti odborné práce a této problematice rozumí. Nadřízení neumí jednat se svými podřízenými tak, jak by podřízení uvítali. Například komunikace vedoucích s podřízenými by se dala zlepšit účastí vedoucích na kurzech vedení lidí a pracovních týmů, které jim dosud nejsou poskytovány.

Zaměstnanci jsou vzdělávání pomocí školení, odborných kurzů, e-learningu, stejně tak i nadřízení. Vhodné by bylo plán vzdělávání obohatit o další aktivity. Společnost by se dále měla zaměřit na rozvoj komunikačních schopností pracovníků a na identifikaci a omezení problémů, které brání v efektivní komunikaci. Efektivní komunikace lze dosáhnout nejen prostým mluvením, ale také aktivním nasloucháním, empatií a dodržováním etických zásad v komunikaci.

Společnost by se též měla soustředit na zlepšování pracovního a přátelského prostředí, měla by podporovat loajalitu, důvěru, otevřenost, etiku, odpovědnost, kladný vztah k firmě atp. Lepších vztahů mezi odděleními a ke sjednocení kolektivu může společnost přispět častějším organizováním týmových aktivit. Společnost by též měla vyřešit otázku finančního hodnocení odborné práce zaměstnanců, s níž jsou zaměstnanci nepokojeni. Společnost se tak může dostat do situace, kdy specialisté budou odcházet ke konkurenci, a tím ztratí jeden z nejcennějších

zdrojů – kvalitní zaměstnance. Důležité je také, aby společnost uměla ocenit své zaměstnance, dokázala je pochválit a náležitě je odměnila.

Společnost poskytuje zaměstnancům benefity, které využívají a motivují je. Zaměstnanci by uvítali poskytování nových benefitů, které už některé společnosti na trhu svým zaměstnancům nabízejí, jako např. příspěvek na penzijní připojištění a výhody Cafeteria. Tyto benefity by přispěly k větší motivaci zaměstnanců ze strany vedení

Ve společnosti jsou využívány anonymní dotazníky spokojenosti, ale k razantním změnám zatím nedošlo. Vhodné by bylo vytvořit anonymní schránky, do které by zaměstnanci mohli kdykoli vhazovat lístky se stížnostmi a návrhy na řešení problému, pokud není možné tyto problémy řešit osobně s nadřízeným nebo takto tyto problémy řešit nechtějí. Dalším návrhem je udělat teambuilding.



## ZÁVĚR

Tato práce se věnuje vedení lidí a týmů a je rozdělena celkem do tří kapitol. V první kapitole jsou vymezeny základními pojmy týkající se leadershipu a managementu. Podkapitoly se věnují rozdílům mezi vedením a řízením, vztahu mezi leadershipem, motivací a komunikací. Druhá kapitola se týká procesu koučování. Tento proces je zde vymezen, dále je zde popsán postup při koučování, jaké jsou druhy koučování a v neposlední řadě jaký je cíl koučování. Třetí kapitola se zabývá analýzou, pro níž byla zvolena společnost Intrum Justitia Czech, s. r. o. Tato analýza zkoumá úroveň leadership v této společnosti se zaměřením na komunikaci a propojení výkonnosti jedinců i týmů se strategickými cíli organizace. V této části je představena tato společnost, je zde popsána použitá metoda a výzkumný soubor. Následně jsou vyhodnoceny výsledky a navržena doporučení ke zlepšení.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci v této společnosti nejčastěji využívají demokratický, participační a liberální styly vedení. Jako nejvíce vhodný se v této společnosti jeví demokratický styl vzhledem k charakteru vykonávané práce. Ve společnosti pracují ambiciózní vedoucí, kteří by se měli více zaměřit na budování integrity. Vedoucí v této společnosti jsou cílevědomí, loajální, spolehliví, pracovití a velice vytrvalí.

Ve společnosti funguje formální a neformální komunikace. Zaměstnanci dostávají podstatné informace týkající se jejich práce a samotné společnosti. Někteří však nedostávají důležité informace včas a v dostatečném množství. Také jim jsou někdy poskytovány nepotřebné a nadbytečné informace. Zpětná vazba mezi zaměstnanci navzájem je zajištěna, což je pro efektivitu práci velice důležité. Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými však v některých ohledech vážně a společnost by měla zapracovat na jejím zlepšení. Pro zaměstnance je také velice důležitý faktor pracovní prostředí. Třetina zaměstnanců však není s pracovním prostředím a vztahy ve společnosti spokojena. Vedení společnosti může podniknout kroky ke zlepšení atmosféry na pracovišti tím, že například bude častěji organizovat aktivity, které napomohou ke sjednocení kolektivu a ke zlepšení vztahů na pracovišti.

Zaměstnanci znají celopodnikové cíle a podílí se na stanovení svých cílů. Jejich cíle jsou taktéž propojeny s jejich individuálním výkonem. Zaměstnanci znají kritéria hodnocení a odměňování, ale nejsou s finančním ohodnocením vykonané práce spokojeni. Požadovali by vyšší mzdu za odvedenou práci. Většina zaměstnanců bere práci v této společnosti jako příjem na pokrytí základních výdajů domácnosti. Lze tedy předpokládat, že tato práce je neuspokojující, nebaví je a s největší pravděpodobností si dříve nebo později najdou jiné zaměstnání.

V současné době tuto společnost kvůli výši mzdy, odporu k této práci a jednání řídicích pracovníků opouští pět zaměstnanců.

Společnost by se měla více zaměřit na budování vztahů se svými zaměstnanci a měla by zvážit, jakým způsobem uznat jejich dobře vykonanou práci. Top managementu je doporučeno, aby častěji organizoval diskuze a vedl pohovory s podřízenými zaměstnanci. Vhodné by byly i častěji organizované provozní porady, kde se kromě celopodnikových cílů zaměstnanci seznámí s plánovanými změnami a novinkami ve společnosti. Další náležitostí k projednání je výše mezd, a kromě již poskytovaných benefitů obohacení výhod o nové, které jsou na trhu nabízeny zaměstnancům běžně, jako např. příspěvek na penzijní připojištění a výhody Cafeteria systému. Tyto benefity by přispěly k větší motivaci zaměstnanců ze strany vedení.

Z dlouhodobého hlediska se vyplatí investovat do vzdělávání zaměstnanců. Aktivity v této oblasti mohou přinést společnosti důležitou konkurenční výhodu oproti ostatním institucím na trhu. Tudíž je vhodné zaměřit se na rozvoj komunikačních schopností pracovníků a na identifikaci a omezení problémů, které brání v efektivní komunikaci.

Z volných odpovědí tohoto dotazníkového šetření vyplynulo, že vedoucí jsou odborníky, ale nezaměřují se příliš na spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Zaostávají v umění jednat se svými podřízenými tak, jak by oni sami uvítali. Komunikace mezi zaměstnanci by se mohla vylepšit po účasti vedoucích na kurzech vedení lidí a pracovních týmů, které jim dosud nejsou poskytovány.

Přestože společnost minimálně jednou ročně zjišťuje spokojenost svých zaměstnanců, nedochází k žádným změnám týkajících se zlepšování podnikové kultury. Vhodné by bylo vytvořit anonymní schránky, do které by zaměstnanci mohli kdykoli vhadzovat lístky s požadavky a návrhy na řešení problému. Osobně svému vedoucímu se podřízení svěřují málokdy. Na společnosti samotné poté záleží, zda zaměstnancům ukáže, že jí nejsou lhostejné jejich názory. Poukáže na to tím, že bude dbát o problematiku své podnikové kultury, bude naslouchat a plnit přání svých zaměstnanců. Pro zlepšení atmosféry ve firmě se jeví jako vhodná možnost zvážit teambuildingové aktivity pro své zaměstnance a více se věnovat již výše zmíněné problematice podnikové kultury.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cíl bakalářské práce byl splněn. Byla provedena analýza leadershipu v konkrétní firmě a následně došlo k vyhodnocení analýzy. Dále byly posouzeny výsledky a popsány návrhy a doporučení ke zlepšení.

## POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

- [1] ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- [4] BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [5] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [6] ČÁBALOVÁ, Dagmar. *Pedagogika*. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978-80-247-2993-0.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [8] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [9] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [10] GILL, Roger. *Theory and practice of leadership*. 1. vyd. London: SAGE Publications, 2006. 393 s. ISBN 0761971779.
- [11] HABERLEITNER, Elisabeth, Robert a Elisabeth UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi: Jak rozvíjet potenciál podřízených pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- [12] HITTMÁR, Štefan. *Manažment*. Žilina: Edis Žilinská univerzita, 2006. 300 s. ISBN 80-8070-558-5.
- [13] KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- [14] MINTZBERG, Henry. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: The Free Press, 1989. 552 s. ISBN 0-02-921371-1.
- [15] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck, 2005. 196 s. ISBN 80-7179-310-8.

- [16] OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: Leadership v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. 228 s. ISBN 80-247-1726-3.
- [17] PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, Publishing 2013. 146 s. ISBN 978-80-247-4646-3.
- [18] SORCHER, Melvin. *Tajemství úspěchu manažera*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 305 s. ISBN 80-85605-10-4.
- [19] STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 120 s. ISBN 978-80-905247-5-0.
- [20] SVOBODOVÁ, Dagmar. *Profesní poradenství: Vybrané kapitoly*. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5092-7.
- [21] ŠMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [22] TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [23] VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2013. 104s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- [24] WOOD, David. *Manuál profesionálního kouče: Jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. Praha, 2012. 97 s. ISBN 978-80-260-1672-4.

### **Elektronické citace**

- [25] HOŘICKÝ, Jakub. *Kdo je to lídr, jaké by měl mít vlastnosti a jak se jím lze stát* [online]. Aktualizace 2016-10-8 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/10/kdo-je-to-lidr-jake-by-mel-mit-vlastnosti-a-jak-se-jim-lze-stat/>
- [26] *Manažer (Manager)* [online]. Aktualizace 2015-01-20 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>
- [27] KRATOCHVÍL, Oldřich. *Leadership* [online]. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2009 [cit. 2016-11-20]. 104 s. ISBN 978-80-7314-180-6. Dostupné z: [http://www.nidv.cz/cs/download/srp/znalostni\\_databaze/3\\_Dokumenty\\_vyuzitelne\\_pro\\_tvorbu\\_MAP/1\\_Leadership\\_Kratochvil.pdf](http://www.nidv.cz/cs/download/srp/znalostni_databaze/3_Dokumenty_vyuzitelne_pro_tvorbu_MAP/1_Leadership_Kratochvil.pdf)

- [28] ICF ČR. *Co je ICF koučink* [online]. Aktualizace 2016-03-20 [cit. 2016-11-19].  
Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html>
- [29] VLČEK, Jiří. *Koučování jednotlivců i skupin s prvky ICF* [online]. Aktualizace 2014-15-01 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <http://www.koucovna.eu/koucovani/>

### **Ostatní zdroje**

- [30] Interní dokumenty společnosti Intrum Justitia Czech, s. r. o.

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A.....	I
----------------	---

## Příloha A

### Dotazník

#### Analýza leadershipu ve společnosti Intrum Justitia Czech, s. r. o.

1. Jaké níže uvedené vlastnosti má podle vašeho názoru Váš vedoucí (přímý nadřízený)? Hodnocení: 1 – nejhorší, 5 – nejlepší.

Vlastnosti	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
Integrita (vedoucí dělá to, co říká a mluví o tom, co dělá)					
Ambice					
Asertivita (schopnost prosazovat jiný názor, zájem)					
Cílevědomost					
Loajalita					
Spolehlivost					
Píle					
Vytrvalost					

2. S jakým stylem vedení se setkáváte v práci? Vyberte jednu možnost.

- Autokratický (vedoucí sám rozhoduje a vydává příkazy; nebere ohled na podřízené)
- Diktátorský (vedoucí uznává jen sám sebe, nezajímá ho jakýkoli nesouhlas)
- Demokratický (vedoucí bere v úvahu názory podřízených, ale konečné rozhodnutí dělá sám)

- Participační (*podřízení se svými názory a myšlenkami podílí na řízení, ale zachovávají úlohu, která je dána vedoucím*)
- Liberální (*vedoucí vytváří podmínky pro dobrou práci; definuje pouze cíl a všechny cesty k jeho dosažení ponechává pouze na podřízených; zajímá se pouze o splnění konečného cíle*)
- Pasivní (*pasivní a defenzivní vedoucí, aktivní podřízení*)
- Laissez-faire (*vedoucí ponechává řízení práce plně na svých podřízených*)

**3. Jaké role zastává nejčastěji Váš vedoucí? Hodnocení: 1 – nejméně, 5- nejvíce.**

Role	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
Role vedoucího ( <i>odpovědnost za plnění úkolů, vedení a motivaci podřízených</i> )					
Role propojovatele ( <i>komunikace s osobami, které poskytují důležité informace</i> )					
Role dohlázele ( <i>hledání a přijímání informací</i> )					
Role šířitele informací ( <i>předávání informací uvnitř společnosti</i> )					
Role mluvčího ( <i>předávání informací lidem mimo společnost</i> )					
Role podnikatele ( <i>inicijuje a plánuje změny ke zlepšení současné situace</i> )					
Role napravovatele poruch ( <i>rychlé vyřešení problému</i> )					
Role rozdělovatele zdrojů ( <i>rozvržení práce</i> )					



**4. Komunikace: odhodnoťte, jak jsou následující tvrzení, týkající se komunikace ve firmě, pravdivá.**

Tvrzení	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
Způsob, jakým s Vámi nadřízený komunikuje považujete za dobrý.					
Váš nadřízený bere v potaz Vaše připomínky, podněty a názory.					
Dostáváte včas důležité informace o společnosti.					
Jste seznamován s úspěchy Vaší firmy.					
Pro výkon práce Vám jsou včas a v dostatečném množství poskytovány informace.					
Jsou Vám poskytovány nepotřebné a nadbytečné informace, které se Vás netýkají.					
Komunikace ve Vaší firmě je převážně formální.					
Při komunikaci získáváte od spolupracovníků ihned zpětnou vazbu.					

**5. Výkonnost: ohodnoťte, jak jsou následující tvrzení, týkající se individuálních, týmových a celopodnikových cílů, pravdivá.**

Tvrzení	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
Jste plně seznámen s celopodnikovými cíli					
Podílíte se na stanovení svých cílů.					
Vaše cíle jsou propojeny s vaším individuálním výkonem.					
Znáte kritéria hodnocení a odměňování.					
Týmová spolupráce je zahrnuta do Vašeho hodnocení.					
Mzda odpovídá Vaším výkonům.					
Práci berete jako způsob obživy.					
Dobré pracovní prostředí a kolektiv má vliv na Váš výkon.					

**6. Motivace: ohodnořte, jak jsou následující tvrzení, týkající se motivace, pro Vás důležitá. Hodnocení: 1 – není důležité, 2 – málo důležité, 3 – nevím, 4 - důležité, 5 – velmi důležité.**

Tvrzení	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
Dobrá spolupráce s kolegy.					
Dobré pracovní prostředí.					
Dobré platové ohodnocení.					
Pocit jistoty zaměstnání.					
Uznání mé vykonané práce.					
Mzda odpovídá Vaším výkonům.					
Dobrý přístup nadřízeného k podřízenému.					
Rozvíjení nových schopností a znalostí.					
Benefity poskytované společností.					

**7. „Koučování je proces, při kterém pomáhá vedoucí pracovníkovi naučit se, jak může úkoly/problémy řešit sám.“ Funguje koučování ve vaší společnosti?**

- Běžně funguje.
- Občas funguje.
- Nefunguje.
- Nefunguje ani neexistuje zájem o zavedení.

**8. Jaké je vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

**9. Na kterém úseku ve společnosti pracujete?**

- Top management
- Obchodní
- Finanční
- IT
- Správa pohledávek

**10. Jaká je Vaše pozice ve firmě?**

- Top management
- Manažer úseku
- Vedoucí úseku
- Specialista
- Administrativní pracovník

**11. Prostor pro Vaše vyjádření (např. návrh na zlepšení komunikace)**