

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Pojem podnikatel, manažer, lídr v manažerské praxi
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Vojtěch Pavlák**
Osobní číslo: **E18240**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Téma práce: **Pojem podnikatel, manažer, lídr v manažerské praxi**
Zadávající katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce bude analýza pojmů podnikatel, manažer a lídr v manažerské praxi. V teoretické části budou vymezeny tyto pojmy v rámci manažerských teorií. V praktické části bude empiricky zkoumáno chování a charakteristiky jednotlivých typů v manažerské praxi. Bude následovat zhodnocení, zda a jak se teorie shodují s praxí. Na závěr bude zhodnoceno dosažení cíle a bude podáno doporučení pro praxi.

Osnova:

Teoretická východiska a definice základní pojmů

Charakteristika managementu vybraného podniku

Analýza behaviorálního chování jednotlivých manažerských typů

Zhodnocení zjištěných dat a jejich interpretace

Formulace závěrů

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
CARNEGIE, D. *How to Win Friends and Influence People*. Ebury Publishing, 2004. ISBN 0091906350
JAY, Ros. – TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1279-6
OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem Leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1726-3
ŠULER, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4
VEBER, J. *Management*. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0, 978-80-7261-274-1
WEIHRICH, H. a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ivana Mandysová, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23. 4. 2021

Vojtěch Pavlák

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych poděkovat vedoucí této bakalářské práce Ing. Ivaně Mandysové, Ph.D. za její vstřícný přístup a pomocné rady, které mi při tvorbě práce velice pomohly.

Dále bych chtěl také poděkovat Jiřímu Diblíkovi a Ondřeji Kopeckému ze společnosti Qusion s.r.o. za trpělivost a poskytnuté informace.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou pojmů podnikatel, manažer a lídr v manažerských praxích. Nejprve je vymezen teoretický rámec těchto manažerských pojmů. Ve vybraném podniku je nejdříve zkoumáno fungování managementu, a poté je evaluováno chování managementu dle třech behaviorálních typů. Na závěr autor doporučí, který typ manažerského řízení je lepší pro zvýšení účinnosti podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatel, manažer, lídr, styly vedení

TITLE

The concept of entrepreneur, manager and leader in managerial practice

ANNOTATION

The study's main concept is analysis of entrepreneur, manager and leader in managerial practice. At first, the theoretical framework of these managerial concepts is defined. In a chosen company, the functioning of management is first examined and then the behavior of management is evaluated according to three behavioral types. In conclusion, the author recommends which type of management is better for increasing the efficiency of the company.

KEYWORDS

Entrepreneur, manager, leader, leadership styles

OBSAH

ÚVOD	9
1. POJEM PODNIKATEL	10
1.1. Vymezení pojmu	10
1.2. Vlastnosti podnikatele	10
1.3. Jak být úspěšným podnikatelem?	12
2. POJEM MANAŽER	14
2.1. Vymezení pojmu	14
2.2. Vlastnosti manažera.....	15
2.3. Manažerské funkce	15
2.4. Manažerské úrovně.....	17
2.5. Styly vedení	17
2.5.1. Vedení podle modelů	20
2.5.1.1. Teorie X a teorie Y	20
2.5.1.2. GRID mřížka	20
2.5.1.3. Situační vedení	22
2.5.2. Procesní a projektové řízení	23
2.6. Manažerské role.....	24
2.6.1. Mezilidské role	24
2.6.2. Informační role	24
2.6.3. Rozhodovací role	25
3. POJEM LÍDR	25
3.1. Vymezení pojmu	25
3.2. Vlastnosti lídra.....	26
3.3. Role lídra	26
3.4. Lídr a motivace	27
3.5. Styly vedení	28
3.5.1. Nové přístupy ke stylu vedení.....	29
3.5.1.1. Delegování.....	29
3.5.1.2. Koučování.....	30
Shrnutí teoretické části:	31
4. PRAKTICKÁ ČÁST	32
4.1. Jak společnost Qusion vznikla?	32

4.2. Qusion s.r.o.....	33
4.3. Produkty	34
4.4. Analýza managementu společnosti	34
4.5. Charakteristika chování vedoucího pracovníka.....	38
4.6. Vyhodnocení zkoumaných manažerských typů	40
5. DOPORUČENÍ PODNIKU	42
5.1. Noví zaměstnanci	42
5.2. Kontrola pracovníků	44
ZÁVĚR	46
POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE	47

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 GRID mřížka.....	21
Obrázek 2 Graf situačního vedení	23
Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb.....	28
Obrázek 4 Míra delegování	30

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Roční obraty společnosti	38
Graf 2 Přehled průměrných platů v IT oblasti	43
Graf 3 Porovnání platů v IT oblasti s vybranými zeměmi.....	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Shrnutí teoretické části	31
---	----

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zaměřuje na termíny podnikatel, manažer a lídr v manažerských praxích. Zkoumané pojmy mají sice odlišné behaviorální aspekty, ale v pracovním prostředí může často docházet k jejich záměně. Proto si je v teoretické části řádně definujeme. Ve vybraném podniku Qusion s.r.o. poté proběhne analýza členů vedení společnosti a dojde k porovnání zjištěných informací s teoretickými východisky, propojení teorií a praxe a následné vyhodnocení.

V dnešní uspěchané době, kdy jdou technologie rychle kupředu, je klíčové si uvědomit, že lidské zdroje jsou potenciálně významným zdrojem úspěchu pro každý podnik. Pokud chce společnost na trhu prosperovat, měly by stát v jejím čele osobnosti, které jsou schopné tvůrčím přístupem podnik vést a zajistit jeho dlouhodobý růst. Vytvoření příznivých pracovních podmínek, budování mezilidských vztahů a dobře zvolený způsob motivace poté vede k efektivnějšímu plnění úkolů a celkově snadnějšímu dosahování podnikových cílů.

V první části bakalářské práce budou vymezena teoretická východiska pro každý ze zmiňovaných termínů. Nejprve proběhne definice jednotlivých pojmů a jejich historický kontext. Poté bude v následujících podkapitolách popsáno chování dílčích subjektů včetně jejich vlastností a předpokladů. Zaměříme se také na jednotlivé funkce v podniku, přístupy k zaměstnancům a styly vedení, podle kterých můžeme podnikatele, manažera a lídra od sebe odlišit.

Druhá část bakalářské práce bude zaměřena na analýzu vybraného podniku. Nejdříve bude představen management společnosti na základě osobních rozhovorů s vedoucími pracovníky. Na konkrétních příkladech chování a rozhodování manažerů bude ukázáno, jaké chování a jaká rozhodnutí v daných manažerských situacích přísluší jednotlivým zkoumaným pojmům *podnikatel*, *manažer*, *lídr*. V poslední kapitole bude navrženo doporučení podniku pro praktické využití podle předem zjištěných poznatků.

Cílem práce bude analýza pojmů podnikatel, manažer a lídr a ověření těchto behaviorálních typů v manažerské praxi.

1. POJEM PODNIKATEL

1.1. Vymezení pojmu

Vznik pojmu se váže na francouzskou historii, kde podnikatele definovali jako zprostředkovatele obchodu. Postupem času, konkrétně začátkem 18. století, se však zjistilo, že podnikatel vykonává určitou činnost a za ní nese riziko úspěchu či neúspěchu. Díky tomu se odlišil od tzv. rentiéra, který pouze nabízí kapitál za rentu (úroky). Aby byl podnikatel úspěšný, musí mít určité schopnosti a předpoklady, nestačí pouze dobrý nápad. Ve 20. století se podle ekonomů Schumpetera k podnikateli pojí schopnost inovovat. [9]

Pro vymezení pojmu se váže vícero definic. Podnikatel je osoba, která vytváří určitou podnikatelskou aktivitu s rizikem zisku nebo ztráty. Je to osoba schopná vyhodnotit příležitosti, využít je k dosažení svých cílů a dobrovolně podstoupit možné riziko. Z vlastní iniciativy investuje své finanční prostředky a čas za účelem dosažení uspokojení ať už po finanční či osobní stránce. [18]

V právní terminologii se za podnikatele považuje osoba (fyzická i právnická), která je zapsána v obchodním rejstříku, anebo vlastní živnostenské či jiné oprávnění definované zákonem. Přesnou definici podnikatele můžeme nalézt v Občanském zákoníku v §420 a §421 Zákona č. 89/2012 Sb. [29]

1.2. Vlastnosti podnikatele

Z termínu podnikání logicky plyne, že podnikatel své úmysly plánuje dlouhodobě. Samozřejmě že existují i případy, kdy podnikatelská činnost trvá jen krátkodobě, ale zpravidla se subjekty při volbě podnikání vydávají na běh na dlouhou trať. Požadovaného cíle se nedosáhne ihned, ale postupným rozvojem, vybudováním dobrého jména, zesílením svého podnikatelského postavení apod. [18]

Podnikavost je další vlastnost, která se váže na podnikatele. Člověk, který je podnikavý, má chuť v praxi prosadit a realizovat vhodný nápad. Podnikavost můžeme dělit na dispozice a osobní vlastnosti. Dispozice můžeme chápat jako znalosti, kompetence nebo například know-how. Člení se na schopnosti, které bývají zpravidla vrozené, vědomosti, které jedinec získá postupem svého života a dovednosti, což znamená využití vědomostí za určité okolnosti. Druhým rozdělením jsou osobní vlastnosti, které ukazují podnikatelův charakter.

Dělí se dále na specifické (např. samostatnost, cílevědomost, zodpovědnost, vztah k lidem atd.) a nespecifické (více všeobecné – bezúhonnost, poctivost, zdvořilost). [18]

Nejvýznamnější vliv na podnikatele je motivace. Nedá se jednoznačně určit, co podnikatele motivuje, jelikož pro každého jedince je předmětem motivace něco jiného. Motivace může mít materiální i nemateriální podobu. Podnikatel vždy na základě své neuspokojené potřeby začíná podnikat, aby dosáhl požadovaného úspěchu. Pokud je u jedince absence onoho cíle, většinou nepomohou k úspěšnému podnikání ani finanční zdroje či znalosti. Podle Jüngerera se důvody motivace dělí do dvou skupin: tlak a tah. [18]

- Tlak (push) – když podnikání může mít klíčovou roli při řešení podnikatelské situace
- Tah (pull) – využít naskytnuté příležitosti k uspokojení potřeb podnikatele

Za vysoce důležité je však považováno porozumění daným příležitostem, nebo jak se lidově říká: „*Šťěstí přeje připraveným.*“ Je to myšleno tak, že příležitost může být časově omezená a podnikatel má být schopen jí identifikovat a využít ke svému prospěchu. Příležitost nemusí být vždy přívětivá událost pro okolí (jako například aktuální situace s pandemií Covid-19), ale úspěšný podnikatel se musí adaptovat a na danou situaci reagovat pohotově, jelikož by jí mohla pro svůj prospěch využít konkurence.

Rád bych navázal na předchozí odstavec, protože dalšími nezbytnými vlastnosti podnikatele by měly být aktivita, odhodlání a dynamičnost. V dnešní době existuje skoro vše, na co si člověk dokáže vzpomenout, je tudíž těžké přijít s něčím novým a originálním. Je proto velice důležité inovovat stávající produkty a služby se svou vlastní přidanou hodnotou. S tím souvisí také schopnost umět podstoupit riziko. Podnikatel se běžně setkává s rozhodováním s určitou nejistotou výsledku, a proto je podstatné, aby se daná osoba uměla v krizových situacích rozhodnout a umět přijmout odpovědnost. J. H. Keynes definuje rozhodování za nejistoty jako *animal spirits* (česky překládané jako životní elán). [7]

Charakter podnikatele je tvořen také jeho dobrým zdravotním stavem. Podnikatel jím disponuje, pokud má fyzický i psychický stav v rovnováze. Souvisí s tím zvládnutí stresu, vytvoření příjemného podnikatelského prostředí, image podnikatele atd.

1.3. Jak být úspěšným podnikatelem?

Mnoho autorů vytváří různé charakteristiky, jak se stát v podnikání úspěšný a jak dlouhodobě profitovat na trhu, není tedy tudíž možné charakterizovat předpoklady pro prosperující podnikání pouze od jednoho tvůrce. Na základě tohoto faktu jsem vybral několik klíčových rysů úspěšného podnikatele, které definuje více autorů podobně. Jsou jimi vytrvalost a sebedůvěru, odpovědnost za podnikání, informovanost, chovat se iniciativně, koncipovat cena-kvalitu-čas, usilovat o úspěch, racionálně uvažovat a pečovat o zákazníky. [11] [18]

- Vytrvalost a sebedůvěra

Jak už bylo řečeno, podnikání je dlouhodobá záležitost. Podnikatel se tudíž z případného prvního neúspěchu nesmí oprostít od své dosavadní činnosti. Chybami se člověk učí, to samé platí v podnikání. Podnikatelské záměry pro projeví časem, nikoliv ihned, proto by měl podnikatel v činnosti setrvat, dokud to půjde. Úspěšný podnikatel musí mít důvěru v sám sebe a nenechat se odradit překážkami, možnými riziky či prvotními nezdary. Je však důležité řádně zvážit svá rozhodnutí, informovat se a předejít rizikům. Jednotlivé úspěchy poté sebedůvěru samozřejmě zvyšují.

- Odpovědnost

Každá podnikající osoba musí umět nést odpovědnost za své činy. Odpovědnost a jejich podoba se vždy váže k jednotlivému subjektu. Společnost musí splácet své závazky dodavatelům, má povinnost platit daně, dostát smluvním podmínkám u zaměstnanců a zákazníků, dodržovat zákony daného státu a právně ručit za svojí právní formu v podnikání (jaké je právní ručení u obchodních společností je možné zjistit v Zákoně o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.). Neplnění těchto povinností má zpravidla negativní dopad na chod společnosti, ať už ze stran státních institucí či vztazích s jinými subjekty.

- Informovanost

Pokud se bavíme o úspěšném podnikateli, platí však i na manažera a lídra, je samozřejmé, že splňuje určité atributy, které mohou být jednak vrozené a jednak získané studiem či praxí. Tyto předpoklady samy o sobě však nezaručí úspěšně podnikání. Je nezbytné, aby se podnikatel neustále informoval o vnějších faktorech (zákazníci, konkurence, trhu práce a kapitálu, politické situaci) a přizpůsoboval jim svou podnikatelskou činnost. Dále si také

musí uvědomit, že platí určité skutečnosti a zákony, které podnikatel má respektovat a uzpůsobit jim své podnikání. Konkurenci je za potřebí chápat přirozeně, jelikož náš záměr je s ní soutěžit a vytvořit partnerské vztahy, nikoliv ji anulovat.

- Iniciativní chování

Přizpůsobování se na událostem je sice více pohodlné, méně stresové a rizikové, ale může vykazovat nežádoucí účinek. Podnikatel by měl činnost z vlastní iniciativy zahájit ještě předtím, než situace nastane nebo ho o to někdo požádá. Měl by využít své preference a umět je aplikovat ve svém podnikatelském oboru. Samozřejmostí by mělo být neustálé rozvíjení svých silných stránek, monitorovat okolí a vytvářet nové inovace.

- Koncepce cena – kvalita – čas

Dříve zpravidla platilo, že průměrný zákazník se téměř vždy rozhodoval na základě ceny za daný výrobek či službu. Dnes je však realita odlišná, zákazníci se zajímají o kvalitu produktu a hraje při jejich výběru nezanedbatelnou roli. Stejně tak reakce na požadavky zákazníka v co nejkratším čase má pro volbu dodavatele velký význam. Podnikatel by měl ve své sféře optimalizovat tyto tři koncepce v rovnováhu a nenadhodnocovat jednu složku na úkor druhé.

- Usilovat o úspěch

Úspěch může mít vždy dvě podoby – objektivní a subjektivní. Objektivní úspěch definujeme spíše jako materiální ocenění, které se nám vrátí z podnikatelské činnosti. Mám na mysli hlavně hospodářský výsledek, který plní tři základní úlohy v podniku. Je to tedy jakási finanční působnost podniku, odměna podnikateli za jeho činnost a peněžní zdroj pro rozšiřování podniku. Naopak subjektivní úspěch souvisí s podnikatelovou seberealizací. Oba úspěchy tudíž nemusí být vždy v souladu, jelikož existuje spousta situací, kdy hospodářský výsledek byl velice kladný, ale podnikatel při své činnosti nenaplnil svá očekávání a pokračování v podnikání ho nadále nemotivovalo.

- Racionální chování

V podniku mohou časem nastat problémy, na které není podnikatel připraven a nedokáže je vyřešit pomocí předem vytvořených tabulek. Je proto podstatné (hlavně v této době), aby podnikatel uměl na takové situace reagovat, nebát se prosadit svůj perspektivní plán a předpovídal některé své aktivity a jejich možné důsledky. Bohužel ne vždy se vše

v podnikání podaří. Otázkou však zůstává, jestli problém nešel vyřešit vůbec, anebo se podnikatel ve svém rozhodování dopustil chyby, která měla na situaci negativní dopad. Neúspěch může způsobit špatně sestavený podnikatelský plán nebo špatné rozhodnutí, které vede k nesplnění předem určeného plánu.

- Pečovat o zákazníky

Cílem úspěšného podnikání jsou vždy finální zákazníci. Pokud podnikatel nabízí nějaký produkt či služby, je důležité, aby se k němu spotřebitelé opakovaně vraceli a doporučovali podnik ostatním. Směnou nekončí vztah se zákazníkem, nýbrž právě začíná. Následnou péči a speciální služby i po zakoupení by neměl podnikatel brát v dnešní době na lehkou váhu.

2. POJEM MANAŽER

2.1. Vymezení pojmu

Podle Armstronga je manažer osoba, která zajišťuje chod společnosti, její maximální efektivnost a přebírá odpovědnost za dosažení cílů organizace. Díky tomu získává určité pravomoci řídit lidi v jednotlivém útvaru firmy pomocí vedení lidí a svého osobního vlivu. Odpovědnost manažera je také za vedení ostatních zdrojů, které jsou například finance podniku, dodržení určitého časového horizontu, využití informací, znalostí apod. Není však pravidlem, že manažer ihned musí být vedoucí pracovník. Jsou případy, kdy je manažer odpovědný pouze za kontrolu, při které se mu nedostává jiné pomoci. [1]

Efektivní manažer nejvíce přispěje do společnosti nejen tím, že díky němu ostatní pracovníci věnují co nejvíce svého úsilí, ale i tím, že manažer sám nejlépe vynaloží své předpoklady pro splnění cílů organizace. Toho se dá docílit, pokud se manažer bude držet těchto bodů. Musí zajistit, aby se splnilo to, co je v podnikatelském plánu. Dále umět uplatnit efektivně využít všech zdrojů, které společnost nabízí a ukázat ostatním směr. Co nejrychleji se adaptovat na obměněné faktory (nebo předcházet problémům) a umět na ně reagovat, což vede ke zdokonalení činnosti. [1]

Wehrich a Koontz ve své knize definují manažera jako nepostradatelnou součást společnosti, který s pomocí svých spolupracovníků realizuje činnost a přispívá tak ke splnění cílů organizace. [20]

2.2. Vlastnosti manažera

Než se pustíme do vymezení ideálních vlastností a schopností manažera, nadefinujeme si faktory, které dané vlastnosti ovlivňují. Ty můžeme rozdělit do tří skupin: biologické (genetika a hormony), sociální (působení okolí, rodina, přátelé) a kulturní (národní kultura, obyčej, jazyk). Osobnost manažera se vyvíjí po celý život, jeho schopnosti a znalosti se tedy v ideálním případě časem zdokonalují. [16]

Schopnosti dělíme na:

- rozumové – manažer je využívá při řešení problémů, intelektuální schopnosti
- mechanické – technické, schopnost porozumět objektům
- psychomotorické – praxe, dovednosti, manipulace, motorika očí a rukou

Znalosti dělíme na:

- znalosti odborné – v nějakém odvětví, stavebnictví, strojírenství
- znalosti managementu – vedení lidí

V minulosti se za základní rys manažera považovala dominance. Dominantní manažer dokázal snadněji zdolat překážky a lépe se uplatnil díky své dravosti a soutěživosti. Časem se však zjistilo, že řízení tohoto typu není korektní, jelikož demotivuje a znevažuje ostatní. Proto se na místo dominance postavila asertivita, kterou můžeme chápat jako její patřičný stupeň. Nejsou zde prvky manipulace, jelikož se předpokládá individuální úspěšnost. Mezi další vlastnosti manažera určitě patří schopnost vcítit se do druhých, umět přijmout odpovědnost, být zásadový a prostřednictvím komunikace mít pozitivní vliv na ostatní.

2.3. Manažerské funkce

Jednotlivé činnosti manažera jsou členěny do různých kategorií podle způsobu práce vedoucích osob. Existuje celá řada rozdělení manažerských funkcí od různých autorů. Nejstarší klasifikace se váže na Henriho Fayola, který je rozdělil na plánování, organizování, přikazování, kontrola a koordinace. U nás profesor Jaromír Veber rozdělil manažerské činnosti na rozhodování, organizování, řízení lidských zdrojů, komunikování a práci s informacemi. V mé práci se však budu věnovat rozdělením od Heinze Weihricha a Harolda

Koontze, kteří ve své knize klasifikovali manažerské funkce na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu. Jednotlivě si je popíšeme v následujících podkapitolách: [20]

1) Plánování

Proces plánování obsahuje stanovení cílů, kterých chce společnost dosáhnout v co nejkratším časovém horizontu. Než se manažer pustí do plánování, je nutné provést prvotní analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Poté důkladnými kroky sepsat, jak společnost naplní zmiňované cíle a co k tomu bude potřebovat. Tyto postupy jsou formulovány v podnikatelském plánu. Vše je důležité pečlivě zvážit a brát v potaz lidské a materiální zdroje daného podniku.

2) Organizování

V tomto oddílu řízení se manažer snaží zřídit role pro všechny pracovníky společnosti. Smyslem organizování je tedy přiřadit každému úkol takový, který daný pracovník umí efektivně splnit a uskutečnit tím potřebné kroky k dosažení stanovených cílů. Úkoly však musí být vyprojektovány tak, aby byly v souladu s pracovníkovou kompetencí. Není divu, že vymyslet odpovídající a výkonnou strukturu není jednoduché, často dochází k problémům najít adekvátní personální obsazení pro dané případy.

3) Personalistika

Personalistika souvisí s naplňováním pracovních míst a péčí o zaměstnance. Nábor nových lidí na základě identifikace požadavků pracovní síly. Poté vhodným výběrem a umístěním na pracoviště, kde pracovník provede co nejlépe svojí práci. Důležité je udržování pracovníků na základě motivujícího odměňování, možným rozvojem a školením (například pomocí rekvalifikace).

4) Vedení

Manažer by měl být schopen působit na lidi tak, aby byli společnosti užiteční a pomohli tak naplnit plánované cíle. Vše záleží na volbě správného postoje k zaměstnancům, komunikací a motivováním. Jelikož každý jedinec má nějaké nesplněné tužby, je právě vhodně zvolenou formou motivace možné, aby jich zaměstnanci dosáhli a pracovali tak díky tomu pro společnost na maximum.

5) Kontrolování

U všech aktivních činností podniku je nutné ověřit jejich shodnost s plánem. Kontrola je důležitá činnost manažerských funkcí, jelikož díky ní manažer zpozoruje výkyvy a uskuteční efektivnější průběh plánu po jejich odstranění. Kontrolovat můžeme cokoliv: účetnictví, počet odpracovaných hodin, výdaje v jednotlivých úsecích atd. Pokud nám data nestačí k vyřešení problému, musíme použít takzvanou korekci, kterou zjistíme, v jakém sektoru byla chyba uskutečněna a kdo byl za ní zodpovědný. Teprve poté můžeme provádět úpravy a chybám v budoucnu předejít.

2.4. Manažerské úrovně

V organizaci zpravidla existuje vícero manažerů, ale každý má v podniku jiné postavení. Pro odlišení jejich významnosti se využívá rozdělení do takzvaných úrovní, kde nejčastěji se uvádí tři. Samozřejmě společnosti většího charakteru mají pro snadnější přehled úrovní víc. Hálek ve své knize rozděluje jednotlivé úrovně následovně: [6]

- Manažeři první linie – můžeme si je představit jako řídicí manažery operativních zaměstnanců, kterým zadávají úkoly (mistr, vedoucí dílny, vedoucí nějakého úseku).
- Střední manažeři – velice četná skupina manažerů. Patří sem vedoucí pracovníci větších útvarů jako například prodeje, distribuce, personalistiky apod. Získávají informace z vnějšku organizace a snaží se s nimi efektivně nakládat.
- Top management – vrcholový manažeři, kteří řídí a koordinují dění ve společnosti. Dále se starají o hospodářskou politiku společnosti, vyjednávají důležitá setkání, utužují vztahy s partnery organizace a stanovují cíle společnosti.

2.5. Styly vedení

Veber ve své knize definuje styly řízení jako různé přístupy jednání manažera se svými podřízenými. V minulosti se nejčastěji prosadily styly vedení pod určitou hrozbou a strachem, kterými například panovník přiměl své poddané vykonávat činnost. Nyní se jednotlivé styly uplatňují na základě získaných znalostí a zkušeností manažera. Styl vedení je klíčový rys manažera, který dennodenně používá ve svém zaměstnání a s jeho pomocí řeší

různé události a situace. Může zvolit přístup, kde mu nezáleží na názorech svých podřízených a rozhoduje vše sám, anebo přístup kolektivního rozhodování, kde právě finální decision-making vytváří spolu s ostatními. Neznamena to však, že se manažer drží pouze jednoho stylu vedení po celou dobu působení, ba naopak některé situace přímo vyžadují použití právě jednoho určitého způsobu. V následujícím rozdělení si uvedeme jednotlivé styly řízení: [19]

a) Autoritativní

Při tomto stylu vedení manažer rozhoduje a zadává úkoly bez konzultací s podřízenými. Úkoly určuje direktivně a není zde zpětná vazba. Manažer se ani nesnaží vytvořit prostředí, ve kterém by mohl s ostatními jednotlivá rozhodnutí diskutovat. Je to spíše formální přístup řízení.

b) Benevolentní

Jinak řečeno benevolentně autoritativní styl řízení je charakteristický tím, že se podobá autoritativnímu stylu, ale snaží se tvořit přívětivé prostředí pro své podřízené. To znamená, že všechna rozhodnutí sice opět manažer provádí sám, ale v případě nouze neváhá obrátit se na své kolegy. Svě podřízené motivuje, ale raději volí odměnu než trest.

c) Konzultativní

U toho stylu řízení je velice důležitá komunikace s podřízenými. Konečné rozhodnutí stále přísluší manažerovi, ale každý má právo předložit svůj nápad a je na něj brán zřetel. U motivace se využívá hlavně odměňování a zřídka trest.

d) Participativní

V tomto stylu vedení je manažer plně otevřen aktivnímu přístupu svých podřízených při všech rozhodnutích, jelikož jim plně důvěřuje. Vytváří tedy přátelské prostředí, kde akorát stanoví požadované cíle a způsob uskutečnění ponechává v jejich režii. Tento styl řízení podporuje vztahy na pracovišti, ale je zde velice důležité, aby skupina dokázala pracovat jako tým a bylo na ně ve všech směrech spolehnutí.

e) Netradiční styly vedení

Výše zmiňované styly řízení jsou podloženy odbornými výzkumy, ale existují také netradiční styly vedení, které jsou u manažerů populární. Část z nich bývá někdy k pousmání (název bývá formou metafor), ale drtivá většina má i přesto historický základ. Uvedeme si je tedy v následujícím rozdělení: [19]

- Kilimandžáro – tento styl vedení je založen na tom, že manažer dává velikou důležitost své činnosti, i když se jedná například o triviální záležitost, která si nevyžaduje zmiňovanou pozornost. Manažer však přesto trvá na svém a nepřipouští, že by se jednalo o prostý problém.
- Sisyfos – je takový typ manažera, který nerozděluje práci mezi své podřízené pracovníky a je raději více zaneprázdněn povinnostmi, neboť není přesvědčen, že by kdokoliv jiný dokázal danou práci odvést stejně dobře jako on sám.
- Hasič – jak už z názvu plyne, manažer tohoto typu neustále ve spěchu řeší záležitosti, které v podniku vznikají a nemá tudíž čas se věnovat své vlastní činnosti.
- Panikář – pro panikáře je typický chaos a zmatek na pracovišti. Problémy se snaží řešit co nejrychleji tím, že chrlí rozkazy většinou bez většího rozmyšlení. Často se stává, že daný problém způsobí on sám svým chaotickým rozhodnutím, čímž se odlišuje od hasiče, který potíže alespoň eliminuje.
- Hnidopich – je vůdčí osobnost, která se snaží být ve všech směrech perfektní. Jakákoliv malá drobnost je při řešení problémů podstatná, což způsobuje zbytečné protahování řešeného procesu. Na druhou stranu je to velice pilný manažer, avšak pro podřízené může být jeho komandování nudné a odrazující.
- Fantasta – za tento styl vedení se považuje manažer, který se neustále snaží vymýšlet málo realizovatelné projekty (investičně nezvladatelné), které si nenechá vyvrátit svými kolegy. Fantasta úzce souvisí i s tzv. rozsévačem, který zásobuje své spolupracovníky velkým počtem svých nápadů a myšlenek. Jejich docílení je však v nedohlednu.

- Cestovatel – jak již z názvu plyne, cestovatel je často mimo společnost a je spatřen ostatními málokdy. Okolí je však smířeno s onou skutečností. Tento manažer nic řešit nebude, tudíž po něm ani nikdo nic nevyžaduje.
- Byrokrat – jeho rozhodování je vždy podloženo platným zákonem, předpisem či vyhláškou. Není vstřícný k větším změnám, které by dané zákony narušili nebo pozměnili. Svého rozhodnutí se nevzdá, i kdyby se ukázalo, že předpis postrádá logiku.
- Mrtvý brouk – Všem skutečnostem nechává volný průběh, jelikož předpokládá, že se problém vyřeší sám. Překážkám se vyhýbá a snaží se do nich sebe míň zasáhnout.

2.5.1. Vedení podle modelů

2.5.1.1. Teorie X a teorie Y

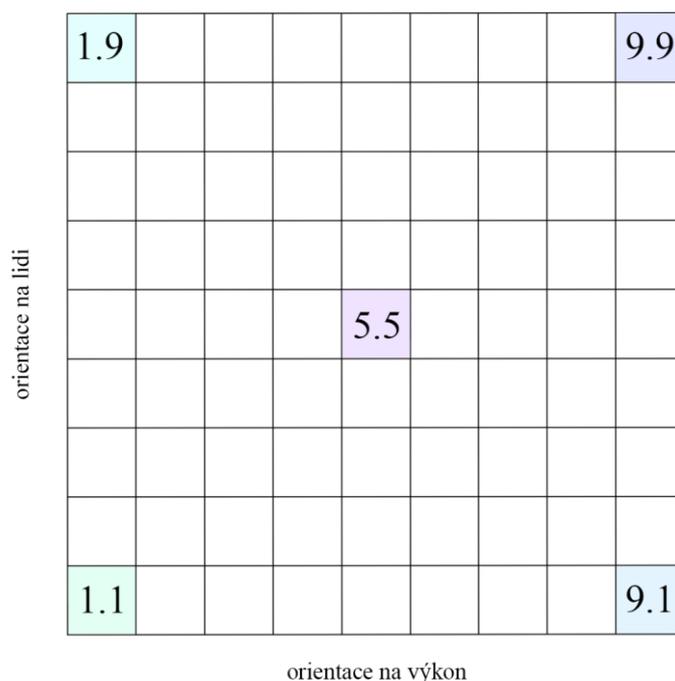
Douglas McGregor, který důkladně zkoumal styly vedení u manažerů, definoval svou představu o řízení lidí podle tzv. teorie X. Ta spočívá v tom, že lidé se práci vyvarují, pracují pouze po donucení (v podobě nějaké odměny) a neradi přijímají odpovědnost. Přesto však máme menší procento lidí, kterým toto nevádí. Ti jsou předurčení, aby ostatní lidi vedli a měli nad nimi dozor. [16]

Po tomto náhledu na společnost však představil i teorii Y, která se od teorií X výrazně liší. Definiuje v ní, že pro každého jedince je práce činnost jako každá jiná, ve které lze nalézt i odpočinek. Lidé rádi bývají samostatní a odpovědní, ale vedení společnosti jim brání v rozvoji svým nařizováním a korigováním. Autor byl větším zastáncem právě zmíněné teorie Y, ale nevylučuje, že pro některou skupinu lidí se více hodí teorie X. [16]

2.5.1.2. GRID mřížka

V roce 1987 vytvořili pánové R. J. Blake a J. S. Mouton čtvercový model, který obsahuje dvě osy, kde svislá osa se orientuje na lidské zdroje a vodorovná na výkon. Podle stylu řízení společnosti se obodují jednotlivé osy na škále 1 až 9, což vytvoří souřadnici. Donedávna se věřilo, že nejlepší je kombinace 9.9 jakožto nejlepší možná orientace na lidi a výkon. Za nejhorší možný styl vedení se označovala kombinace 1.1, kde manažer nechává volný průběh všem událostem. V některých situacích však lépe vyhovují

jiné kombinace, jelikož za určitých okolností by se společnosti měla více soustředit na výkon, jindy se zase více soustředit na lidi a jindy zase rozhodovat formou kompromisu. Manažer, který ke svému stylu řízení využívá všechny možné způsoby se nazývá Oportunist, jelikož se snaží co nejvíce pro sebe prosperovat. Oba autoři o svém modelu tvrdí, že ideálně by měl manažer používat jeden ze stylů jako takzvaný hlavní, a k tomu mít alespoň jeden záložní pro nahodilé situace. Model můžeme vidět v následujícím obrázku, poté si popíšeme jednotlivé kombinace. [16]



Obrázek 1 GRID mřížka (zdroj: Vlastní zpracování na základě [16])

- 1.1 Volný průběh

Manažerova snaha vytvořit pohodlné pracovní prostředí či věnovat více úsilí pro dokončení úkolu je minimální. Nezbytnou práci splní, ale nepřidá k ní nic navíc.

- 1.9 Vedoucí spolku zahrádkářů

Tento manažer se o své zaměstnance zajímá a vytváří jim klidnou a příznivou atmosféru. Vymýšlí různé team-buildingové programy pro posílení mezilidských vztahů, jelikož jsou pro něho na pracovišti prioritou. Jeho vstřícnost však může mít negativní dopad na splnění pracovních povinností.

- 9.1 Autorita – poslušnost

Je protipólem vedoucího spolku zahrádkářů, tedy manažer se hlavně orientuje na výsledky a méně se zajímá o mezilidské vztahy na pracovišti. Od ostatních požaduje splnění jeho pokynů za každou cenu a využívá svoji pravomoc a autoritu.

- 9.9 Týmový vedoucí

Smýšlení týmového vedoucího si můžeme představit jako symbiózu soustředění se na výkon a na lidi. Tento manažer je přesvědčen, že pro dosažení dobrého výsledku je nutné věnovat pozornost jak lidem, tak výkonu práce. Dle této teorie se očekává, že bez dobrého pracovního prostředí nebudou příznivé výsledky a naopak.

- 5.5 Organizační člověk (kompromisník)

Tento manažer se všech situacích snaží najít vhodný kompromis, který vyhovuje oběma stranám. Jeho rozhodování spočívá v dodržení plánu a splnění úkolů bez toho, aniž by navodil negativní atmosféru na pracovišti a pomocí ústupků přiměl ostatní v klidu pracovat.

- 9+9 Paternalista

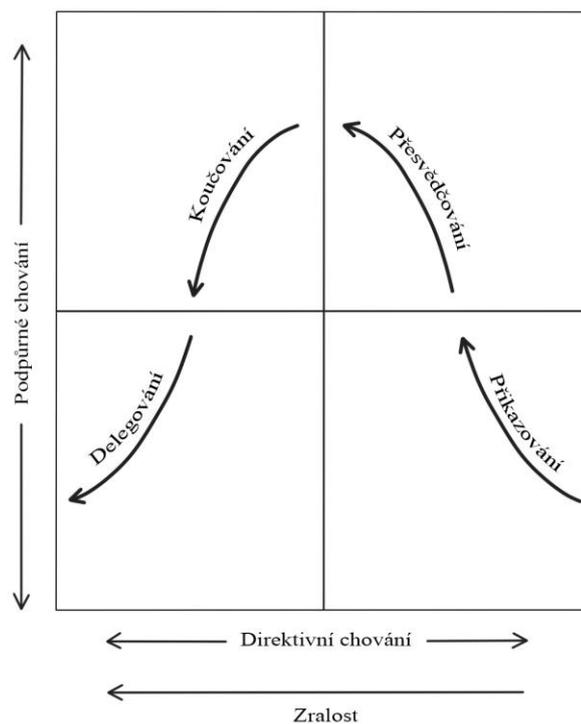
Paternalista se od týmového vedoucího liší tím, že neustále střídá svůj střed zájmu. U některých situacích se soustředí více na výkon, jindy zase na lidi. Pokud ho jeho podřízení poslouchají a plní jeho rozhodnutí, chová se k nim vstřícně, odměňuje je a zajímá se o jejich potřeby. V opačném případě je čeká postih, trest apod.

2.5.1.3. Situační vedení

Model situačního vedení byl popsán pány Herseyem a Blanchardem kolem roku 1992, kteří u způsobu vedení berou v potaz takzvanou zralost. Existuje zralost pracovní (dovednosti, znalosti) a zralost psychologická (přijmout odpovědnost za úkol). Manažer by pak tedy měl zvolit takový přístup vedení odpovídající zralosti jeho pracovníků. Podobně jako u GRID mřížky, graf obsahuje dvě osy: podpůrné chování a direktivní chování. U podpůrného chování se orientujeme na lidi a u direktivního zase na výkon. Dále obsahuje čtyři možné přístupy vedení – příkazování, přesvědčování, koučování a delegování. [16]

U příkazování je malá zralost podřízených, tudíž jim manažer musí dávat přesné pokyny pro splnění úkolu a následně provést kontrolu správnosti. Při přesvědčování už manažer počítá s tím, že pracovníci dokážou samostatně pracovat, a proto je formou motivace

pouze usměrňuje a věnuje se více mezilidským vztahům na pracovišti. U koučování dosahuje zralost (pracovní i psychologická) vysokého stupně. Manažer má tedy možnost věnovat svou pozornost rozvoji společnosti. Ostatní dokonce zapojuje do procesu rozhodování a dává zaměstnancům více prostoru. U delegování jsou zaměstnanci schopni pracovat a rozhodovat samostatně a manažer do nich vkládá plnou důvěru. On sám pomáhá jen u neobvyklých situacích a stará se víceméně jen o strategické záležitosti. Graf situačního vedení můžeme vidět v následujícím obrázku. [16]



Obrázek 2 Graf situačního vedení (zdroj: Vlastní zpracování na základě [16])

2.5.2. Procesní a projektové řízení

V podniku mohou nastat dva druhy řízení: procesní a projektové. Principem procesního řízení je napodobení již spolehlivého procesního vzoru řízení, který je ve světě neustále využíván. Procesy představují kontinuitu po sobě jdoucích činností, které musí být rozumně řízeny. Opakem je projektové řízení, kde nelze jednoznačně nadefinovat jednotlivé procesy, jelikož se většinou jedná o jednorázové činnosti. Principem je systematické plánování práce, kde jsou projekty děleny do menších částí. Zaměstnanci pak vytvoří týmy podle specializace a každý tým se soustředí na svoji část. Procesy jsou pak tedy vyřešeny daleko efektivněji. [10] [15]

2.6. Manažerské role

Za definování manažerských rolí vdčíme panu Mintzbergovi, jakožto kanadskému autorovi a profesorovi managementu. Popisuje práci manažerů jako takzvané role, které ve společnosti plní. Vedoucí zaměstnanců mají podle Mintzberga formální autoritu, a tudíž i výjimečné postavení v podniku. Postavení můžeme klasifikovat do deseti rolí, které autor člení do tří skupin. Jsou to tedy role mezilidské, informační a rozhodovací. V následujících podkapitolách si jednotlivé skupiny uvedeme a role objasníme. [4]

2.6.1. Mezilidské role

Představují vztahy, které počínají z autority a postavení manažera.

- a) Vůdčí osobnost – jedná se o jednu ze základních manažerských rolí, jelikož manažer podnik zastupuje a reprezentuje ho při různých událostech. Má za úkol podepisovat dokumenty, participovat na jednání s top managementem a být image firmy na akcích.
- b) Vedoucí – další velice významná manažerská role, která se, pomocí své autority, zabývá motivací a řízením podřízených pracovníků. Odpovídá za splnění úkolů, které mu byly svěřeny od vrcholového managementu.
- c) Spojovatel – jedná se o manažera, jehož náplň práce je udržování kontaktů s ostatními podniky, organizacemi a okolím. Snaží se s nimi udržet dobré vztahy, popřípadě vytvořit nové.

2.6.2. Informační role

Navazují na mezilidské role, poněvadž se týkají zrodu nových informací a práce s nimi.

- a) Dohlížitel – rolí dohlázele je najít informace. Díky nim poté podporuje rozvoj organizace novými technologiemi a inovacemi. Získat informace může jak z mikro prostředí, tak z makro prostředí. Je u nich však důležité identifikovat, jestli se jedná o informace oficiální nebo neoficiální.
- b) Šířitel – má za úkol šířit získané informace z makro prostředí (od spojovatele) a z mikro prostředí (od vedoucího). Šířitel je středisko všech informací v podniku. Musí být tedy schopen dané informace dál distribuovat do míst, kde je jich potřeba.

- c) Mluvčí – osoba, která díky své formální autoritě předává informace veřejnosti. Za veřejnost můžeme považovat dodavatele a odběratele, ale i vládu nebo noviny.

2.6.3. Rozhodovací role

Jsou ovlivněny oběma předchozími rolemi, jako je postavení a dostupnost informací. Na základě určité strategie v rámci rozhodovací role vyhodnocují situace a vydávají klíčová rozhodnutí.

- a) Podnikatel – má na starost nezbytné plánování, řešení problémů a zavádění různých opatření pro klidný chod společnosti. U jeho rozhodnutích je důležité dbát na možná rizika, tudíž musí být velmi zodpovědný.
- b) Napravovatel poruch – spontánně řeší nahodilé situace podniku nežádoucího charakteru. Je oprávněn provést určité kroky pro napravení okolností.
- c) Rozdělovatel zdrojů – pokud se v managementu bavíme o zdrojích, máme na mysli především zdroje finanční, časové a zdroje pracovní síly. Tento manažer má pravomoci s nimi operovat v místě potřeby. Má na starost také rozvržení dané práce a provádění kontrol, aby projekty mohly být realizovány.
- d) Jednatel – podílí se na jednáních s ostatními společnostmi, podepisuje kontrakty a přebírá odpovědnost za rozhodování. Ve společnosti má obrovskou autoritu a věrohodnost.

3. POJEM LÍDR

3.1. Vymezení pojmu

Termín lídr vznikl z anglického slovíčka leadership, což znamená způsobilost jedince vést ostatní. Podle Armstronga je lídr osoba schopná své podřízené motivovat a inspirovat k lepším pracovním výsledkům, zajistit si jejich plnou loajalitu a s jejich pomocí dosáhnout stanovených cílů. [1]

Owen ve své knize nepopírá fakt, že pro lídra neexistuje jednotná definice. Říká však, že leadership nemusí ihned souviset s vykonáváním vrcholových pozic společnosti. Ba naopak, lídry můžeme mít v každé z úrovní vedení podniku. Pro lídra je však nezbytné, aby měl své

následovatele, jelikož se můžeme opřít o skutečnost, že pokud neexistují následovníci, nemůže tudíž existovat ani lídr. [14]

3.2. Vlastnosti lídra

Zatímco manažer plní hlavně zájmy společnosti, u lídra mohou ostatní vyzorovat častokrát odlišný styl chování, aniž on sám by si toho všiml. Jeho nadšení pro práci přenáší na své pracovníky, ostatním se tedy jednotlivé úkoly plní daleko snadněji a mají z nich lepší pocit. Dobrý lídr má vždy důvěru v sebe sama a ví co dělá. Chápe své okolí, jelikož ho léta zkušeností přivedla na tuto pozici, a proto nebývá panovačný či arogantní. Do každého zadaného úkonu jde s obrovským nasazením a houževnatostí. V dnešní době je u vzhlížené osoby důležitá jeho čestnost a pravdomluvnost, jedině tak si u ostatních kolegů zaslouží uznání a respekt. K dalším vlastnostem patří bezpochyby dobrosrdečnost a shovívavost. Ta by však neměla být jeho podřízenými využívána. V neposlední řadě by úspěšný lídr uměl uznat svou chybu a přistupovat k ostatním s pokorou. [1]

3.3. Role lídra

Být lídrem bezpochyby také znamená plnění určitých rolí. Armstrong ve své knize rozděluje role na tři základní: [1]

1. Definice úkolu – podřízení musí dostat jasné a zřetelné informace o tom, co od nich vedoucí očekává a co je nutné udělat pro splnění úkolu. Cíle podniku by lídr neměl zadávat pouze v obecném vyjádření. Pro snazší pochopení situace lze využít takzvané metody SMART (někdy se používá SMARTER) pro definování cílů podniku.

- S** – Specific (konkrétnost)
- M** – Measureable (měřitelnost)
- A** – Achievable (dosažitelnost)
- R** – Realistic (realisticky odpovídající)
- T** – Time-bound (časová ohraničenost)

2. Plnění úkolu – lídr musí zabezpečit, aby skupina nadále fungovala a mohla tak dokončit vytyčené cíle. V opačném případě vznikne v kolektivu nesoulad, zklamání apod., které ve finále mohou vést k zániku skupiny.
3. Udržování efektivních vztahů – vztahy mezi ostatními pracovníky v podniku, které napomáhají plnit úkoly, musí být neustále udržovány a v nejlepším případě zlepšovány. Lídr by měl udržet zdravou morálku na pracovišti a formou určité motivace se zaměřit na jednotlivce (na každého platí něco jiného).

3.4. Lídr a motivace

Motivace je nejdůležitějším podnětem, jak přimět někoho přistupovat k práci a ke společnosti naplno a zodpovědně. Jak jsem již zmínil v minulé kapitole, forma motivace je pro každého odlišná, lídr tudíž nemůže motivovat všechny stejně. Jde o poznání jedinců, vypořádání jejich potřeb a následné aplikování vhodné formy motivace. Jedině tak může lídr své následovníky udržet dlouhodobě a jejich výkonnost zvýšit na maximum.

Tureckiová ve své knize uvádí, že každý jedinec má své potřeby, hodnoty a zájmy. Potřebami jsou myšleny základní nezbytnosti, které člověk potřebuje pro přežití (jídlo, peníze, jistota), aby zabezpečil sebe a svou rodinu. Účel hodnot pro jedince je ten, že jeho práce pro něj musí mít nějaký smysl. Pokud zaměstnání shledá jako nedůležité, nebude mu věnovat velkou pozornost a po čase s ním skončí. Z dlouhodobého hlediska ho práce musí bavit a měla by mu přinést alespoň trochu radosti, uspokojení či zábavy. Tento druh motivace autorka definuje jako tzv. zájmy jedince. [17]

Nejnámějším modelem pro motivy motivace je tzv. pyramida potřeb, kterou vytvořil americký psycholog a profesor Abraham Harold Maslow v roce 1943. Pyramida ukazuje pět úrovní potřeb, pro které platí, že pokud jedinec nespĺňuje nižší úroveň, automaticky ho nezajímá úroveň vyšší. Nejnížší úroveň jsou fyziologické potřeby, což jsou základní potřeby jedince. Dále má osoba potřebu jistoty a bezpečí (například jistota zaměstnání). Třetí úrovní jsou sociální potřeby, které zahrnují potřebu začlenit se v kolektivu, mít přátele apod. Předposlední je potřeba uznání, kde má jedinec ambice stát se váženou osobou, mít prestiž a respekt. V pyramidě úplně nahoře je potřeba seberealizace, což značí rozvíjení sebe sama. Model s jednotlivými úrovněmi je ukázán v následujícím obrázku.



Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb (zdroj: Vlastní zpracování na základě [13])

3.5. Styly vedení

Jednotlivých definic stylů vedení lídra existuje celá řada, podobně jako u těch manažerských. Mnoho autorů zastává své terminologii, ale základní kámen je dosti podobný. Je však důležité zmínit, že lídr nemá pouze jeden definovaný styl vedení, ale může je střídat podle situace. Názorově se nejvíce přikláním ke klasifikaci od Wehricha a Koontze. [20]

a) Autokratický

Je pro něj typické vydávat příkazy a lpí na jejich splnění za každou cenu. Svě podřízené vede pomocí odměn a trestů. Takový lídr naslouchá ostatním názorům jen zřídka. Najdou se však autokratičtí lídři, kteří naslouchají pozorně a svědomitě, ale konečné rozhodnutí záleží pouze na nich.

b) Demokratický

Jinak také participativní styl vedení, je založen na spolupráci s podřízenými. Snaží se konzultovat něco se svými zaměstnanci a navádí je ke tvorbě nápadů. Jejich myšlenky bere v úvahu a často se jimi nechá také ovlivnit. Tento styl je založen na asertivitě a vstřícnosti lídra.

c) **Laissez-faire**

Z francouzského překladu znamená „nechat být, nechat plynout“. Lídr při tomto stylu vedení kompletně důvěřuje svým podřízeným až do takové míry, že je nechává i rozhodovat, stanovovat cíle a volit strategie. Sebe chápe pouze jako prostředníka mezi svým týmem a vnějším prostředím, dodává potřebné informace a stará se o základní úlohy chodu společnosti.

3.5.1. Nové přístupy ke stylu vedení

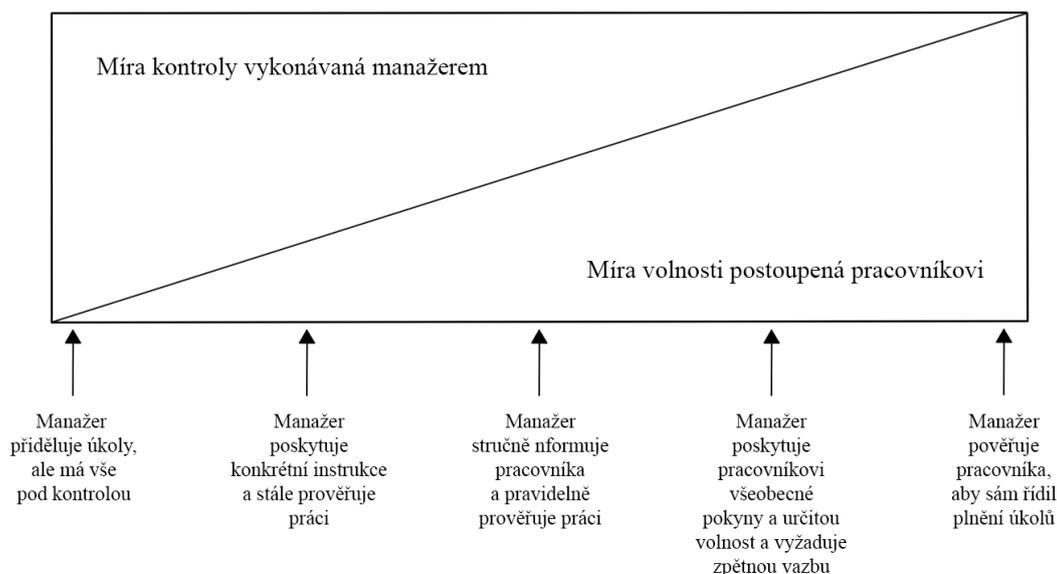
Armstrong ve své knize definuje delegování a koučování jako nové přístupy ke stylu vedení. Nejedná se však o úplně novou terminologii, ale v poslední době je velice oblíbená a často se používá. V následujících podkapitolách si vysvětlíme jednotlivé principy delegování a koučování. [1]

3.5.1.1. Delegování

Podstata delegování je založena na tom, že vedoucí pracovník má spoustu práce, kterou nestíhá nebo nechce vykonávat. Procesem delegování tedy vedoucí přesune úkony na jednotlivé podřízené, kteří úkol dokončí. Nejčastěji to jsou opakující se a zaběhlé činnosti, které lídr pravidelně vykonával. Díky tomu má lídr více času na důležitější záležitosti a snižuje riziko posunu rozhodování na později. I podřízení delegování vnímají pozitivně, jelikož si mohou vyzkoušet různé manažerské činnosti, a tím nabrat více užitečných zkušeností.

Problém však může nastat, pokud lídr neodhadne, jaké úkoly může a nemůže delegovat. Je potřeba si uvědomit fakt, že při delegování určitých úkolů lídr nedeleguje odpovědnost za výsledek. Tedy pokud jeho podřízení zadaný úkol nedokážou splnit, odpovědnost jde vždy za vedoucím pracovníkem. Na druhou stranu by lídr neměl neustále dohlížet na své podřízené při delegování práce, jelikož tím sám ztrácí čas, který při delegování měl naopak získat a celé delegování by bylo tak kontraproduktivní.

Jednotlivé úrovně delegování je možné vidět v obrázku číslo 4. Z obrázku je hned jasné, že čím více roste míra volnosti postoupená pracovníkovi, tím klesá míra kontroly vykonávaná vedoucím pracovníkem.



Obrázek 4 Míra delegování (zdroj: Vlastní zpracování na základě [1])

3.5.1.2. Koučování

System koučování se vyskytl poprvé v USA v 80. letech minulého století. Za jeho průkopníky považujeme pány Whitmore a Gallwey. Pochází z anglického slovíčka „coach“, což v předkladu znamená trénovat, cvičit, zdokonalit. Můžeme ho chápat jako nástroj orientovaný na rozvoj znalostí a dovedností jedinců. Koučování je obvykle proces dvou lidí – kouč a koučovaný. Je založeno na skutečnosti, že dovednosti si jedinec nejlépe rozvine právě při výkonu činnosti. [12]

Koučování by vždy mělo být plánované, nestačí pouze jednou za čas něco zkontrolovat a poradit, jak se v daném problému zlepšit. Celková podstata koučování je o tom, aby byl každý obeznámen, kdy se má koučování uskutečnit a je uvedeno v celkovém plánu společnosti. [1] [8]

Shrnutí teoretické části:

	PODNIKATEL	MANAŽER	LÍDR
DEFINICE	vytváří podnikatelské aktivity s rizikem zisku či ztráty	důležitá osoba společnosti, zajišťuje její chod, řídí a ovládá podřízené, přerozděluje práci	vede a inspiruje své následovníky, snaží se být vzorem pro ostatní
VLASTNOSTI	podnikavost, aktivita z vlastní iniciativy, vytrvalost	důslednost, zásadovost, asertivita, loajálnost organizaci	charismatický, empatický, kolektivmu není lhostejný, autorita
RIZIKO	u rizika musí pečlivě zvážit pro a proti	vyhýbají se možným rizikům a drží se plánu, snaží se najít kompromis	nebojí se riskovat, jelikož se umí poučit se svých chyb
MOTIVACE	práce pro něj musí smysl a musí ho naplňovat, vlastní výsledky	k motivaci používá systém odměn a trestů	naslouchá potřebám svých podřízených a poté aplikuje způsob motivace,
KOMUNIKACE	konkrétní, stručný a výstižný, svým způsobem být zajímavý	formální podoba, mimopracovní vztahy dává stranou	často i neformální podoba, přesvědčivý, ochotný naslouchat

Tabulka 1 Shrnutí teoretické části (zdroj: Vlastní zpracování)

Za zmínku jistě stojí odlišení manažera od lídra podle Warrena Bennis: [2]

- Manažer je pouze kopie; lídr je originálem.
- Manažer se stará o správu věcí, lídr o jejich inovace.
- Manažer se soustředí na strukturu a systém, lídr se soustředí na zaměstnance.
- Manažer se opírá o kontrolu, lídr o důvěru.
- Manažera zajímají otázky: „Jak? Kdy?“, lídra: „Co? Proč?“.
- Manažer pouze napodobuje již zavedené procesy, lídr však hledá vlastní cestu.
- Manažer je spokojen se stávajícím stavem, lídr ho naopak zpochybňuje.
- Manažer dělá věci správně, lídr dělá správné věci.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

V této praktické části se zaměřím na společnost Qusion s.r.o., konkrétně tedy na Jiřího Diblíka, se kterým povedu rozhovor a budu provádět analýzu jeho behaviorálního chování. Jiří je Chief Executive Officer (dále CEO) celé společnosti, kterou založili společně s Ondřejem Kopeckým (co-founder). Jedná se tedy o relativně novou startupovou společnost, která podniká v oblasti informačních technologií. Než se pustíme do podrobností, řekneme si něco málo o tom, co bylo před Qusion.

Rozhovory s Jiřím Diblíkem proběhly v dnech 28.3.2021 a 5.4.2021.

4.1. Jak společnost Qusion vznikla?

Jiří Diblík se začal zajímat o podnikatelský svět již při studiu na Gymnáziu ve Vysokém Mýtě ve svých dvanácti letech. Své první projekty tvořil pouze pro menší okruh známých v okolí. Velice úspěšně se zúčastnil několika soutěží v asociaci Amavet, kde se svým kolegou Ondřejem Kopeckým několikrát zvítězili na světové úrovni a procestovali díky tomu část zeměkoule. Zprvopočátku však nemohl podnikat sám za sebe, a tudíž tvořil svou činnost přes živnostenský list svého tatínka. Jeho dalším vášnivým koníčkem byl tenis, díky němuž vděčí za svoji disciplínu.

Ve svých šestnácti letech využil nově platného zákona o zplnoletění a stal se tak údajně prvním Čechem, který se nechal prohlásit za plnoletého v lednu roku 2014. V rozhovoru tvrdí, že tento věk bere jako nejlepší možnou příležitost experimentovat s podnikáním. Věděl, že rodiče ho i při neúspěchu vždy podrží a vytvoří mu příznivé prostředí pro jeho tvorbu. Nejdříve založil agenturu s názvem Dibel, ve které se věnoval hlavně tvorbě webů a grafických prvků na zakázku. Poté se rozhodl věnovat svou pozornost tvorbě projektů a nápadů. Následovalo několik jeho prvních úspěšných projektů jako například aplikace pro profesionální sportovce ToGo, anebo plánovač dopravy Fuzee, který využívali například společnosti pro sdílená kola, Uber a další. Aplikace tak vždy využívala nejefektivnější způsob dopravy v centrech větších měst. V roce 2015 vydal svou aplikaci pro mobilní telefony s názvem Presentlist, která ukazovala uživateli přehled vánočních dárků pro své blízké a pomohla tak lidem dárky pořídit a na nikoho nezapomenout. Aplikace se stala virálním hitem a Jiří Diblík jí po pár týdnech úspěšně prodal za statisíce korun.

Krátce poté úspěšně dokončil maturitu na gymnáziu a pokládal si otázku, co bude dál. Dokončoval pár svých dalších projektů, když najednou dostali s Ondřejem nápad vytvořit společnost, ve které budou podnikat spolu. V roce 2018 tedy vznikl Qusion s.r.o. se sídlem v Praze, ve které zprvopočátku pracovali pouze oni dva.

4.2. Qusion s.r.o.

V čem tedy společnost hlavně podniká? Veškerá činnost se točí kolem vývoje aplikací a celkově informačních technologií. Některé nejnovější projekty si představíme později. Qusion tým nyní tvoří přes dvacet členů, kde každý zastává svou roli a specializuje se na něco jiného. Vytvářejí tzv. inovace na zakázku, pod čímž si můžeme představit nově vytvořené produkty na míru požadavků od klientů. Ti přijdou s myšlenkou zavést inovaci do svého podniku, anebo rovnou s konkrétním nápadem, který potřebují od Qusionu vytvořit. Ten pak společně s týmem naprogramují a dokončený ho vpustí na trh. Snaží se tedy vytvářet produkty, které nikdo před nimi ještě nevytvořil.

Příkladem takové inovace může být například česká směnárna kryptoměn Easycoin, která dříve fungovala pouze prostřednictvím webu. Majitel společnosti potřeboval inovaci, díky které jeho společnost bude nadále prosperovat a bude atraktivnější pro klienty. Qusion tedy vytvořil úplně novou platformu přístupnou prostřednictvím aplikace v mobilním telefonu. Došlo tedy k rebrandingu (vytvoření nové značky namísto stávající) s novým názvem Bitstock+. V aplikaci je možné jednoduše obchodovat s Bitcoinem s uživatelsky přehledným a moderním designem.

Qusion má nyní velice pestrou klientelu, mezi největší patří například ČSOB, Innogy, AirBank, Nestlé a další společnosti. Své obzory se však snaží rozšířit i mimo Českou republiku. Podařilo se jim vytvořit pobočku ve Švýcarsku, kam pravidelně cestují za novými klienty. Společnost zde má dislokované dva místní zaměstnance. Dále byla společnost například oslovena kuvajtským šejkem, členem královské rodiny, kde tým Qusion pracoval na vytvoření portálu pro miliony uživatelů. Jejich přízeň si získali skvělými nápady a rychlým provedením, které by jiným společnostem, firmám či dodavatelům trvalo daleko déle.

4.3. Produkty

Jak jsem již zmínil v minulé kapitole, vytváření inovací pro podniky není jedinou náplní práce týmu Qusion. Vytvářet nové aplikace je pro ně stejně tak důležité. Jejich poslední projekt nese název VOS.health. Aplikace je založena na sebereflexi a odborně podložených radách, která má za úkol potlačit deprese a úzkosti. Na druhou stranu má zlepšit psychiku uživatele a přinejlepším snížit úroveň stresu. Princip je následovný: aplikace vám každý den poskytne otázku, na jejíž odpověď se můžete kdykoliv zpětně podívat a připomenout si tak onen strávený den či situaci (lze doložit fotografií/videem). Celá aplikace je pod dohledem odborníků na psychologii a mentálního zdraví. Aplikace je dostupná v devíti jazycích a používá již přes sto tisíc aktivních uživatelů. Do této aplikace vložila investiční skupina Míton již pět milionů korun a tvůrci již počítají s několika násobnými zisky.

Dalším produktem, nad kterým společnost Qusion pracovala, je sportovní aplikace s názvem iWatt. Klienty pro vývoj této aplikace byli Innogy a VSE. Principem aplikace je plnění různých sportovních aktivit (běh, plavání, lyžování, jízda na kole a další), díky kterým se na váš založený účet sbírají iWatty. iWatty jsou body získatelné za aktivitu a směnitelné za různé výhody, které společnosti nabízejí. Vizí aplikace je odměňovat a motivovat lidi k pohybu. V aplikaci lze odlišit běžného uživatele a profesionálního sportovce, takže i těm méně aktivním se aplikace přizpůsobí. Dále lze nastavit, jestli body bude sbírat pouze jednotlivec, anebo například celý sportovní tým. Kluby mohou získat peníze pro jejich další rozvoj. Mezi výhody patří nové značkové oblečení, bezplatné členství do jiných placených sportovních aplikací, finanční podpory sportovním organizacím, slevy při koupi některých partnerských produktů a další.

Společnost momentálně pracuje na několika desítkách dalších aplikacích a inovacích pro podniky, ale jejich obeznámení není předmětem mé práce.

4.4. Analýza managementu společnosti

Na základě rozhovoru se CEO společnosti Qusion s.r.o. Jiřím Diblíkem byly zjištěny následující skutečnosti. Qusion je startupový podnik, který je moderní a jde s dobou. Zajímavostí v podniku je onen fakt, že Jiří Diblík je z celého týmu nejmladší, je mu pouze 23 let, přesto již dokázal v podnikatelském světě obrovské úspěchy, a má ve svém týmu obrovskou autoritu.

Jedná se o velice kreativní podnik, který je plný stejně smýšlejících lidí. Toho si je Jiří Diblík velmi dobře vědom, proto je ve společnosti uplatňováno projektové řízení. Od každého člena se očekává, že dokáže v daném problému čímkoliv přispět a kreativita je zde velice podporována. Do zaměstnanců vkládá veškerou svou důvěru a v určitých projektech mají možnost i rozhodovat. Jak jsem již zmínil na začátku, ve společnosti se nyní nachází již 25 členů, kde se každý specializuje na odlišné věci. Dohromady tak tvoří velice fungující tým.

Společnost začínala s nulovou investicí a zprvopočátku spoléhala jen na své vědomosti a dovednosti. Díky prvním klientům, u kterých tvořili inovace na zakázku, měli možnost nahlédnout do různých sektorů podniků a načerpat tak důležité zkušenosti a inspirace. Všechny vytvořené projekty měly dobrý ohlas, ale společnost byla vždy do jisté míry limitována požadavky klienta. Chuť tvořit něco vlastního v nich dennodenně evokovala touhu oprostít se od klientských zakázek.

Zakázky od klientů i nadále fungují, ale sám Jiří Diblík v rozhovoru potvrdil, že úkony tohoto typu se snaží spíše delegovat na ostatní, aby měl sám čas věnovat se vlastním aplikacím. Nejdříve byla společnost schopna si náklady na vývoj, spuštění a propagaci aplikace hradit ze svých financí, ale postupem času on sám zjistil, že jejich limitovaný kapitál je ve vývoji brzdí. Věděl, že pro plynulejší chod musí společnost zajistit tzv. Venture Capital (česky rizikový a rozvojový kapitál). Využil tedy své konexe u investičních fondů, které investují právě do startupových společností jako je Qusion. V běžném podnikání není zdaleka tak jednoduché takovou investici zajistit, podnik se však může pyšnit dobrým track rekordem, což v překladech znamená dosažení dobrých výsledků a investoři jim věří. V poslední době firma obdržela investici v milionech eur na podporu právě zmiňované aplikace VOS.health, kde potřebovali „škálovat“ tým a podpořit marketingovou část.

Co mi nejvíce na Qusionu přijde zajímavé je přístup k zaměstnancům. Společnost nemá svou podnikovou strukturu, jak jí známe z knih. Tudíž nenalezneme zde různé manažerské úrovně. Jiří Diblík říká, že v podniku je každý svým vlastním manažerem, kde si každý uvědomuje svou zodpovědnost ke společnosti, každý se zodpovídá sám sobě a každý je pánem svého času. S tím však souvisí nekompromisní vybírání nových zaměstnanců, ale o tom až později. V zájmu všech členů týmu Qusion je, aby společnost dlouhodobě vzkvétala a dále rostla. Nestává se tedy, že by některý zaměstnanec neplnil povinnosti, nebo nezneužíval onoho nastaveného systému, ba naopak každý se snaží ze sebe vydávat maximum. Plnění úkolů je zcela flexibilní. V praxi to znamená, že pracovníci nemají

stanovenou pracovní dobu a své povinnosti mohou vykonávat kdykoliv a kdekoliv. Co však musí dodržet, jsou termíny dokončení projektů a jednotlivých úkolů, které jsou přesně dopředu stanovené a za které sami zodpovídají. Nestává se, že by s tím měl někdo problém.

Nábor nových zaměstnanců nastává vždy tehdy, když společnost expanduje. Mám tím na mysli přibírání více a více zakázek od klientů, tvorba nových vlastních projektů apod. Díky nastaveným podmínkám z minulého odstavce se Jiří Diblík snaží vybrat zkušenější programátory místo juniorů, kteří se teprve učí. Pracovníci Qusionu jsou velice dobře finančně ohodnoceni, tudíž si to může dovolit. Programátorské zkušenosti a předpoklady nejsou jediným kritériem pro vstup do společnosti. Potencionální nový pracovník hlavně musí do týmu zapadnout jako člověk, a to jak v pracovním, tak v osobním životě. Jiří Diblík v rozhovoru dokonce řekl, že aby nového zaměstnance přijal, musí si s ním umět představit strávení společné dovolené. Což myslí doslovně, protože společnost často organizuje poznávací výlety do zahraničí v rámci udržení teambuildingu a odreagování se od práce v klidnějším období.

Jak jsem již zmínil na začátku této kapitoly, management daného podniku je zainteresován na řízení projektů. Jde tedy o to, že při tvorbě projektů/zakázek jsou vytvořeny menší týmy (většinou 3 až 6 lidí), které nejlépe rozumí problematice a nejefektivněji ji provedou. Pro každý tým se určí projektový manažer, který zodpovídá za splnění daného segmentu a předá ho dalšímu týmu, který v projektu odvede svoji část. Je tedy v celku běžné, že i sám Jiří Diblík, jako CEO společnosti, může být členem některého týmu a dostávat úkoly od projektového manažera. Systém je založen na kompletní důvěře a zodpovědnosti všech pracovníků. Společnost pro projektové řízení používá aplikaci ClickUp, která umožní vytvoření týmů a naplánování jednotlivých procesů. Každý proces musí být dokončen v předem stanoveném sprintu. Sprint je doba (většinou 14 dní), za kterou musí daný tým dokončit svoji část projektu a předat ji dalšímu projektovému manažerovi a jeho týmu. Vytvoření týmů a zadání úkolů má na starost delivery manažer, který má nejvíce zkušeností a rozumí všem segmentům (programování, design, business a marketing). Každý zaměstnanec má svůj tiketový systém, kde má přehled svých úkolů, které musí do konce sprintu udělat. Jedná se tedy o vysoce efektivní řízení, které umožní splnit projekt co nejrychleji a nejefektivněji.

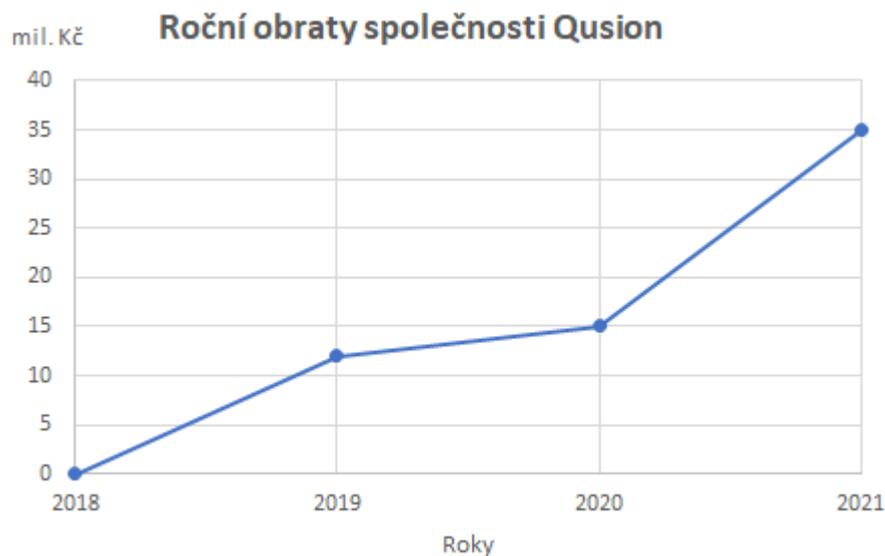
U projektového řízení ještě chvíli zůstaneme, jelikož záleží, jestli tým pracuje na základě klientských požadavků, anebo na vývoji vlastního projektu. U klientských zakázek je důležité monitorovat dobu, za kterou byla práce vykonána. Monitoring se provádí kvůli fakturování zákazníkovi a kvůli úpravě týmů a sprintů pro další projekty. Delivery manažer má tedy za úkol, na základě předešlých zkušeností, nadefinovat do tiketového systému jednotlivé úkony a jejich časovou náročnost. K tomu slouží tzv. Qusion pointy, které si společnost sama zavedla. Jeden Qusion point odpovídá dvou hodinám práce. Zaměstnanec si tedy na svém pracovním počítači otevře tiket, který obsahuje čtyři Qusion pointy a hned ví, že tento úkol vyžaduje průměrně osm hodin práce.

Způsobů motivace můžeme v Qusionu nalézt hned několik a netýkají se pouze finančního ohodnocení, které je však nadstandartní. Zaměstnanec bezpochyby také motivuje růst společnosti. Podnik totiž už v relativně krátkém časovém úseku docílil mimořádných výsledků a plánuje v nich nadále pokračovat. Pracovníky motivuje příjemné pracovní prostředí, které Jiří Diblík a Ondřej Kopecký vytvořili prostřednictvím moderních kanceláří a také mezilidské vztahy, které jsou na velmi přátelské úrovni. Podnik se automaticky přizpůsobil aktuální situaci s Covid-19, tudíž ani toto omezení není ve fungování společnosti překážkou.

Na základě jejich dosavadních zkušeností se softwaru, se společnost v loňském roce rozhodla je vyzkoušet i hardwaru. V praxi tedy chtějí využít znalosti programování a dát jejich projektům fyzickou podobu. Konceptu se ujal Ondřej Kopecký a vytvořil tak QLETM (neboli Qusion Electronics), která spadá pod Qusion. Vytvořené projekty opět fungují pomocí klientských zakázek. Klient přijde s myšlenkou inovace a tým QLE vytvoří fyzickou podobu zakázky včetně softwaru. QLE se zatím nachází v rané fázi a budoucnost má teprve před sebou, ale i tak se již mohou pyšnit prvními výtvary. Mezi úspěšné projekty patří dálkově řízená jednotka pro kamerový systém, komplexní linka na navíjení a barvení skelného vlákna, nebo například kompletní řešení řízení a elektroniky pro sekačky Swardman.

Jak jsem již zmínil, společnost chce z dlouhodobého hlediska expandovat i mimo Českou republiku. Zahraniční klienty už společnost má, ale v cizině plánuje otvírat nové kanceláře a pobočky. Jedna taková se jim již povedla otevřít minulý rok ve švýcarském Zürichu. Novinkou je předběžný plán Jiřího Diblíka, který se díky kontaktům stěhuje v srpnu letošního roku do San Francisca, kde firma plánuje otevřít další kancelář. Cílem je získat nové potenciální investory, ale to zatím nebudeme předbíhat.

Finanční stránka podniku je i přes nepříznivou situaci znamenitá. Ihned po roce fungování se společnost v ročním obratu dostala přes hranici deseti milionů korun. V roce 2020 činil obrat firmy ještě o pět milionů více a sám Jiří Diblík tvrdí, že minulý rok byl pro Qusion velice úspěšný. Může za to bezpochyby přijetí nových zaměstnanců, práce na vývoji nových projektů a vybudování nové kanceláře. Letošní rok bude však ještě více produktivní. Již v měsíci březnu byla překonána hranice ročního obratu z předešlého roku. Optimistické predikce obratu pro tento rok jsou až trojnásobné, tedy přes čtyřicet milionů korun. Hlavní obratový přínos má aplikace VOS.health, která zatím trhá rekordy. Uživatel si může aplikaci předplatit za 500 Kč ročně a v zahraničí velmi rychle nabírá na popularitě. V následujícím grafu jsou zobrazeny všechny roční obraty od založení firmy až do současnosti.



Graf 1 Roční obraty společnosti (zdroj: Vlastní zpracování na základě [30])

4.5. Charakteristika chování vedoucího pracovníka

Jak jsem již zmínil, Jiří Diblík začal oficiálně své podnikání, když byl v šestnácti letech zplnoletěn. V tu dobu jako mladý začínající podnikatel přistupoval ke své činnosti jako k přivýdělku ke studiu. K práci využíval svůj volný čas, který se snažil vždy co nejvíce svému podnikání přizpůsobovat. Byl si vědom, že jediné, co v tu dobu může ztratit, je právě jeho volný čas. Vydělané peníze investoval do lepších počítačových i mobilních technologií, aby si rozšířil okruh svých znalostí. Rád se učil novým věcem a přijímal těžší výzvy.

Po dokončení školy věděl, že chce ve své podnikatelské činnosti nadále pokračovat. Musel však čelit několika otázkám. Kde bude svou činnost provádět a bude v ní setrvávat pouze on sám? Rodné město nebylo nejlepší variantou kvůli menší potencionální klientele. Rozhodl se tedy, že své sídlo bude směřovat do daleko většího města, konkrétně Prahy. S pomocí Ondřeje Kopeckého vytvořili pracovní prostředí ve středu města a založili společnost Qusion. Díky většímu objemu zakázek a zájmu o jejich společnost Jiří začal tušit, že bude nezbytné svůj podnik rozšířit o několik kvalitních zaměstnanců. Z minulé kapitoly o analýze společnosti již víme, co všemu předcházelo.

Noví pracovníci již byli s Jiřího úspěchy obeznámeni z různých médií, proto ihned po vstupu do společnosti vnímali jeho osobu pozitivně a s respektem. On se však nechoval povýšeně a přistupoval ke všem pracovníkům jako k sobě rovným. Pro ostatní byl spíš takovou inspirací, jak talentovaný mladý člověk dokáže být úspěšný. Zde se Jiří Diblík začal poprvé projevovat jako lídrovská osobnost.

Způsob motivace má Jiří Diblík trochu odlehčen, jelikož všechny zaměstnance práce baví a vidí v ní smysl. Úspěchy společnosti jsou pro ně důležité a rádi se na nich podílí. Přesto však Jiří motivuje pracovníky prostřednictvím odměn. Každého však jiným způsobem a mírou, jelikož všechny členy týmu zná a ví, jaké mají životní priority. Motivace pomocí trestů ve firmě nenajdeme. Jiří Diblík v rozhovoru říká, že všechno se dá rozumně vyřešit a chybovat je přece lidské. Jen jednou musel řešit nepříjemnost, když se nepohodl s programátorem a ten společnosti na oplátku smazal projekty v GitLabu. GitLab je podobný systém jako již zmíněný ClickUp, který společnost používala v minulosti. Takové přešlapy ve společnosti tolerovány nejsou a tato osoba v podniku již nepracuje.

Komunikace v podniku funguje perfektně, každý má možnost vyjádřit se k problému a nápady jsou brány v potaz. Jiří Diblík si je plně vědom toho, že cílem k úspěchu je dobře fungující tým a snaží se ho co nejvíce rozvíjet a podporovat. Pokud se nachází v oblasti mimo jeho kompetence, rád se něčemu novému přiučí a nechá si poradit.

Podle nadefinované teorie je Jiří Diblík velice dobrým lídrem, jehož podnik prosperuje a má budoucnost. Pro ostatní je inspirací a vzorem, který však v sobě skrývá pokoru a skromnost. Je obklopen fungujícím a talentovaným týmem, který pro něj rád pracuje. Dle mého názoru je společnost teprve na počátku svého cyklu a ještě o ní určitě v dobrém uslyšíme.

4.6. Vyhodnocení zkoumaných manažerských typů

V této kapitole budu porovnávat teoreticky vymezené pojmy s reálnou praxí v podniku Qusion, s.r.o. Budu se zabývat chováním všech tří definovaných typů v pracovním prostředí společnosti Qusion s.r.o. U každého ze zmíněných pojmů budou hledány důvody k potvrzení či vyvrácení výskytu v podniku. Poté nastane evaluace teorie s praxí, jaký pojem je možné k jednotlivci přiřadit a jak se shoduje či neshoduje s teoretickými východisky.

Jako prvním zkoumaným pojmem je podnikatel. Charakteristiky pojmu podnikatel naplňuje Jiří Diblík před založením jeho společnosti. Již v raných letech měl odhodlání prostřednictvím svých nápadů a myšlenek realizovat své první projekty a uvést tak své jméno na trh. Při neúspěchu v podnikání mohl v tu dobu ztratit pouze svůj volný čas a toto riziko se bez váhání rozhodl podstoupit. Věděl, že v budoucnu se chce živit právě podnikáním v oblasti informačních technologií, tudíž ho jeho úspěchy a zkušenosti neustále motivovaly k další činnosti. Všechny výtěžky z podnikání opětovně investoval zpátky, aby měl přístup k novým programům a zlepšil svoji výkonnost. Dokázal využít naskytnutých příležitostí a vytvořil poté fungující společnost se zodpovědným týmem. Jeho osobnost se postupem času hodně vyvíjela, ale základní vlastnosti podnikatele zůstaly stejné. Zde máme ukázkou potvrzení teoretické části o podnikateli s praxí.

Jako další pojem pro empirický výzkum je manažer. Jak jsem již zmínil v předchozích kapitolách, v podniku se nevyskytují manažeři tak, jak nám definuje teorie. Nenalezneme zde různé manažerské úrovně, formální vystupování, manažerské funkce či striktní dodržování plánů a zásadovosti. Naopak Jiří Diblík v rozhovoru řekl, že každý zaměstnanec v podniku je svým vlastním manažerem, ve smyslu být zodpovědný a zodpovídat se sám sobě. V podniku má každý časovou flexibilitu, může pracovat kde chce a kdy chce. Jediné, co musí splnit, jsou termíny zmíněných Sprintů u projektů, které jsou stěžejní pro chod společnosti a vyhovění klientům. Manažerské chování v podniku však můžeme zpozorovat u Delivery manažera. Ten dostane vždy na starost svůj tým pracovníků a musí pomocí manažerských funkcí zařídit splnění cíle projektu v rámci jejich týmu. Není pevně dané, kdo se v následující zakázce stane delivery manažer, tudíž nelze jednoznačně definovat přístup jedince, neboť je u každého jiný. Stěžejní je pro ně dodržet nastolený deadline a přerozdělit práci ve svém týmu tak, aby naplnil jejich cíl.

Posledním zkoumaným pojmem je lídr. Tým společnosti Qusion tvoří nyní 25 zaměstnanců. Z provedených rozhovorů s Jiřím Diblíkem jsem podchytil následující informace o jeho chování. Společně s Ondřejem Kopeckým tvoří inspirativní lídry společnosti, ke kterým ostatní vzhlíží. Skutečnosti pomohly také jejich dosažené úspěchy a zkušenosti z předešlých let. Oba mají své následovníky, kteří pro společnost rádi pracují a jsou vděční, že mohou být součástí Qusionu. Rádi přijímají nové výzvy, nebojí se podstoupit riziko a snaží se naplno využít příležitostí. Styl vedení Jiřího Diblíka je založen na kompletní důvěře všech členů týmu a jeho chování k nim je empatické. Jiří vkládá do svých zaměstnanců plnou podporu a náklonost, jelikož si je vědom, že jako fungující tým dokážou naplnit velké výzvy. Společnost vede tedy participativním stylem vedení a zaměstnancům vytváří přátelské pracovní prostředí. Forma motivace je u každého z kolegů individuální, Jiří Diblík zaměstnance důkladně zná a ví, jaké jsou jejich potřeby a touhy. Na druhou stranu zaměstnance motivuje už jen onen fakt, že jsou členy prosperujícího start up podniku a jejich práce je baví. V této sekci opět teorie potvrzuje praxi.

Jiří Diblík má atributy podnikatele, jelikož při jeho vykonávané činnosti nese riziko úspěchu či neúspěchu. To odpovídá teorii ekonoma R. Cantillona.^[18] Dokáže dobře rozeznat úspěšný podnikatelský nápad a uvést ho do praxe. Inovativní činnost podnikatelů nám definoval J. A. Schumpeter ^[18] ve 20. století. V další části výzkumu bylo zjištěno, že Jiří Diblík má také lídrovské předpoklady, jelikož má své následníky, které motivuje a inspiruje k lepším pracovním výsledkům. Tím potvrzuje již zmíněnou teorii od M. Armstronga ^[1] a J. Owena. ^[14] Jeho chování také prokazuje teorii P. F. Druckera ^[5], který ve své knize uvádí, že lídr umí přijmout kompromis a dbá na názory druhých. Za svoji práci dokáže přijmout odpovědnost a má jasně stanovené cíle, kterých s pomocí svých zaměstnanců chce v budoucnu dosáhnout.

Z provedeného výzkumu lze vyvodit, že Jiří Diblík by měl ve svém chování ke kolegům nadále pokračovat. Jeho podnikatelské a lídrovské předpoklady inspirují ostatní k větším výzvám a lepším výsledkům. Rozhodně by neměl svoje chování přizpůsobovat aspektům manažera. Mladému kolektivu by neprospěla formální stránka vystupování a držení se striktních pravidel pro dosažení cílů. Dosavadní situace ohledně vedení společnosti funguje výborně a společnost je i díky tomu úspěšná.

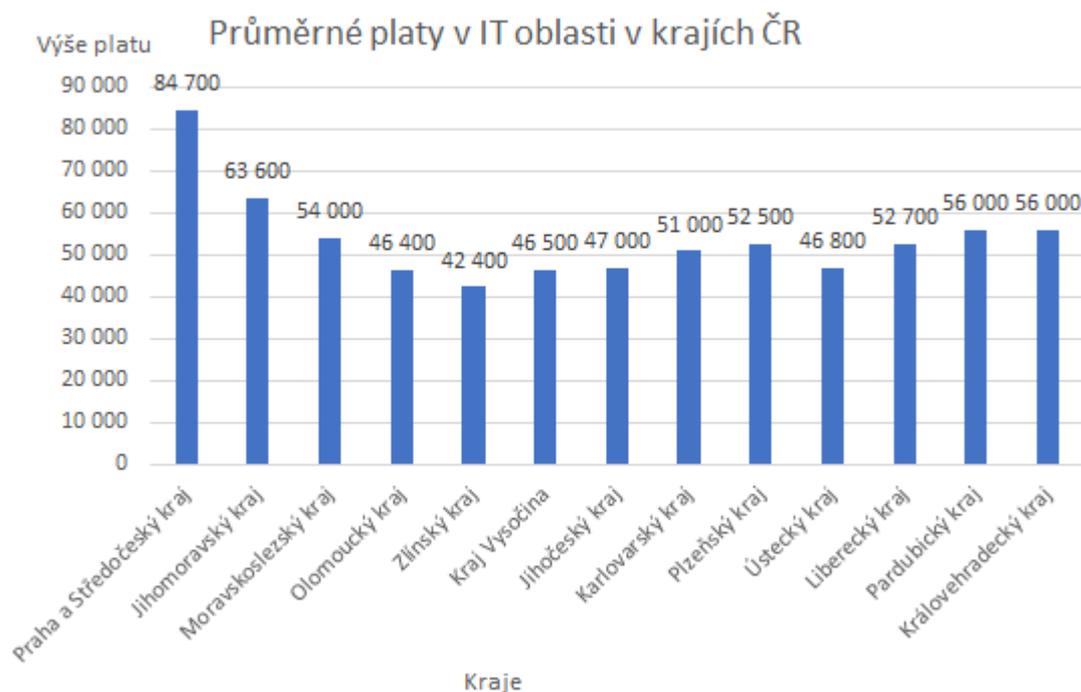
5. DOPORUČENÍ PODNIKU

Při osobním rozhovoru s Jiřím Diblíkem jsem se dozvěděl několik informací, se kterými v podniku není spokojen. Společnosti se i přes nepříznivé období daří velmi dobře, Jiří však tvrdí, že je neustále co zlepšovat. Představím dvě doporučení, která jsou reakcí na získané informace a požadavky pro zlepšení. Obě doporučení budou vysvětlena v následujících podkapitolách.

5.1. Noví zaměstnanci

Qusion se každým rokem více a více rozrůstá hlavně kvůli novým větším projektům a vyššího počtu přijímaných zakázek. Následující roky budou pro Qusion velice náročné. Plánují se některé novinky, které zatím Jiří Diblík v rozhovoru nechtěl dále specifikovat a je si plně vědom, že bude muset rozšiřovat svůj stávající tým. Problém, který ho tíží je ten, že nové pracovníky v oboru IT v Praze a okolí musí nadstandardně zaplatit. V tom má naprostou pravdu, jelikož stejně kvalitní zaměstnance by mohl najít i v jiných částech České republiky minimálně o třetinu levněji. Na této skutečnosti bude mé první doporučení pro podnik.

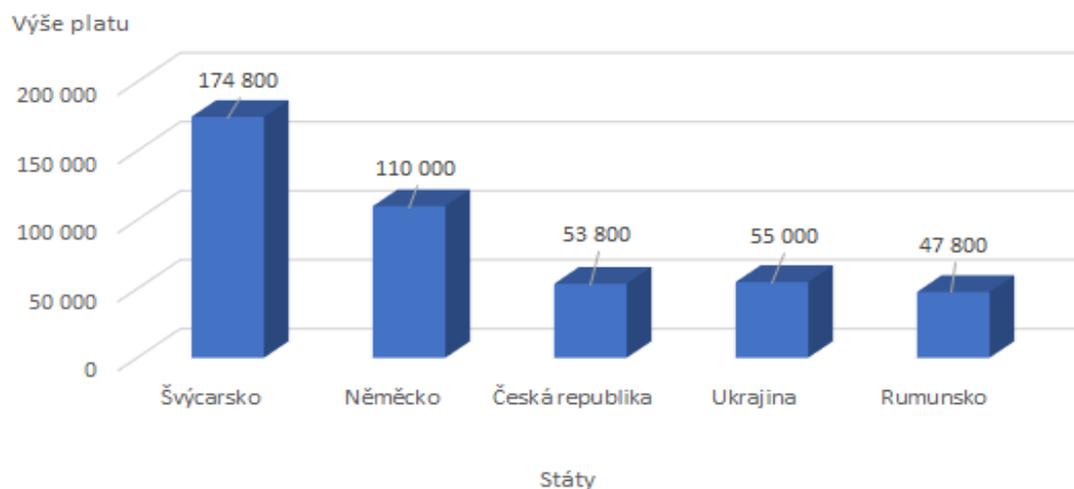
Z následujícího grafu je možné vidět průměrné platy v IT oborech ve všech krajích naší země. Převzaté hodnoty jsou zprůměrovány ze všech pracovních pozic, které nám trh nabízí. Jedná se tedy o Java/C# vývojáře, PHP vývojáře, Android/iOS vývojáře, web designéry a databázové vývojáře. Na první pohled je zřejmé, že graf potvrzuje předešlé tvrzení. Průměrné platy v Praze jsou přibližně o 1/3 větší než v ostatních krajích České republiky. To však neznamená, že IT zaměstnanci žijící v Praze jsou přepláceni. Musíme brát v potaz, že celkové náklady člověka žijícího v Praze jsou daleko vyšší než v kterémkoliv jiném městě našeho území. Jiří Diblík by tedy mohl využít některé programátory z jiných krajů, například ze svého rodného Pardubického, kde má spoustu kontaktů. Pokud by chtěl zaměstnance pořídit úplně nejlevněji, měl by hledat v Olomouckém, Zlínském, Ústeckém anebo v Jižních Čechách. Přehled průměrných platů v IT oblasti v jednotlivých krajích je ukázán v následujícím grafu. Naměřené hodnoty jsou k předešlému roku 2020 bez ohledu na dobu praxe v oboru (tedy Senior level, Middle level a Junior level).



Graf 2 Přehled průměrných platů v IT oblasti (zdroj: vlastní zpracování na základě [23])

Společnost je však otevřena i zahraniční spolupráci. Jiří Diblík v rozhovoru potvrdil, že by se nebránil přibrat nové zaměstnance i z jiných států Evropy, jelikož chce společnost nadále tlačit více do světa. Zahraničních klientů má společnost hned několik, tudíž mu nevádí ani dorozumívání se v cizím jazyce. Bohužel v porovnání s Českou republikou mají zahraniční programátoři na západě platy daleko větší a problém by se tedy nevyřešil. V grafu číslo 3 jsem vybral data ze sousedního Německa a nedaleko vzdáleného Švýcarska, kde už společnost dva zaměstnance má. Na první pohled můžeme vidět, že průměrná mzda v IT oblasti v Německu je dvojnásobná a ve Švýcarsku až trojnásobná. Tyto země by společnost měla využít spíše v klientských a investičních záležitostech. Na druhou stranu, kdyby se společnost soustředila na vybírání pracovníků více na východ, státy jako je Ukrajina a Rumunsko jsou v průměrných platech na podobné úrovni jako v České republice. Zde by společnost mohla v budoucnu hledat potencionální spolupracovníky a vytvořit kanceláře. Výhodou tohoto řešení by bylo rozšíření teritoria podniku a navázání nových klientských či partnerských vztahů. Na druhou stranu by měl Jiří Diblík menší kontrolu nad aktuálním děním a musel by hledat opravdu důvěryhodné zaměstnance, což by mohlo trvat delší dobu.

Průměrný plat v IT oblasti vybraných zemí Evropy



Graf 3 Porovnání platů v IT oblasti s vybranými zeměmi (zdroj: vlastní zpracování na základě [21] [22] [26])

5.2. Kontrola pracovníků

Aktuální situace s pandemií Covid-19 bohužel nevytváří příznivé podmínky pro všechny podniky. I když Qusion si vede v poslední době velmi dobře, většina pracovníků musí svou programátorskou činnost provádět z domova. Zde Jiří Diblík poukazuje na jeho druhý problém, jelikož nemá plnou kontrolu nad odvedenou prací u jednotlivých zaměstnanců. I přes zmíněné Qusion pointy, které by měly této situaci předejít (jsou pouze orientační), se každý měsíc setkává s problémem, že si pracovníci vykazují více odpracovaných hodin. Systém je založen na kompletní důvěře všech členů týmu Qusion. Každý má tedy možnost nahlédnout do účetnictví, ale i přesto má Jiří pocit, že je u některých jednotlivců jeho důvěry zneužíváno.

Na trhu nyní existuje velké množství aplikací, které byly vyvinuty v poslední době a reagují právě na danou pandemickou situaci. Většina firem, které umožňují zaměstnancům práci přes home office, by uvítala zavedení jakéhosi „hlídacího“ systému. I přes velice přátelský Qusion tým jsem zastávce přísloví: *Pořádek dělá přátele*. Na druhou stránku není úplně jednoduché kontrolovat přesný počet hodin strávených při práci u počítače. Proto bych rád navrhl některé z nabízených softwarových produktů, které by situaci mohli alespoň trochu pomoci.

Společnost by mohla využít software od Zistemo, který nabízí správu pracovní doby u projektů a pracovní dobu formou evidence docházky. Zakoupit by musela balíček pro podniky, který stojí 55 € a je až pro třicet členů. Firma se zatím do limitu vejde, ale při přibírání nových zaměstnanců by každý další zaměstnanec do programu stál 2 € za měsíc navíc. Každý člen má vytvořený svůj vlastní profil, kde si může nastavit vlastní pracovní dobu a do složky nahrávat aktivní činnost v pracovní době (neaktivní činnost je vyobrazena černou barvou). Na druhou stranu má i zaměstnanec po výplatě zpětnou vazbu a může si svůj pracovní výkon za daný měsíc změřit. Rozhraní pro nastavení je velice obsáhlé, lze nastavit pauzy na oběd, krátké pracovní přestávky apod. U projektů lze nastavit, aby ve výsledku ukázal, kolik každý člen týmu odpracoval pro daný projekt hodin. Aplikace je dostupná zatím pouze v angličtině, nicméně společnost se může obrátit na česky mluvící podporu. [28]

Pro další srovnání jsem vybral modul Docházka od společnosti PC HELP, a.s., který má podobné vlastnosti jako Zistemo, ale nemá takové možnosti nastavení. Výhodou však je, že společnost produkt přizpůsobí na míru požadavkům. Finální cenu na svém webu tudíž nemají uvedenou, jelikož pružně reaguje na požadavky svých klientů. Lze také automaticky vyhodnocovat mzdovou částku na konci měsíce na základě opracovaného času s příplatky za přesčasy. Aplikace je dostupná v české jazyce a lze nastavit i do jazyků cizích. [25]

Existují také aplikace, které kontrolují dění na počítačovém monitoru prostřednictvím screenshotů obrazovky. Výhodou daného softwaru je skutečnost, že při vyfocení obrazovky vidíme ihned pokrok se zadaným úkolem od posledního screenshotu, což nám prozradí, jestli zaměstnanec v časovém úseku pracoval. Na druhou stranu by někdo mohl konstatovat, že dochází k narušování jejich osobních údajů GDPR a Jiří Diblík by s nesouhlasem software nemohl aplikovat. Bylo by tudíž obtížné například skrýt v záznamech soukromé e-maily, účty atd., a proto bych software tohoto typu nedoporučoval.

Po zvážení všech variant se přikláním k softwaru od společnosti Zistemo. Při využívání projektového řízení ve společnosti Qusion, aplikace daleko jednodušeji zaznamenává počty odpracovaných hodin. Co se týče designu aplikace, má Zistemo daleko přehlednější platformu, která jasně ukazuje aktivní a neaktivní čas strávený při práci. Cena je podle mě adekvátní a v budoucnu přesně víme, o kolik bude měsíční platba navýšena při přidávání dalších zaměstnanců do softwaru.

ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce byly pojmy podnikatel, manažer a lídr v manažerské praxi. Vlastní šetření informací pro výzkum bylo provedeno ve společnosti Qusion s.r.o.

Cílem teoretické části práce bylo odlišit v praxi často zaměnitelné termíny a podat teoretický exkurz do problematiky. Na začátku každé kapitoly byl nejprve pojem vysvětlen. Další podkapitoly již byly věnovány konkrétním charakteristikám, vlastnostem, funkcím a stylům vedení společnosti.

Cílem empirické části bakalářské práce bylo ve vybraném podniku zkoumat chování a charakteristiku jednotlivých typů v praxi a porovnat zjištěné výsledky s teorií. Nejprve byl analyzován management společnosti Qusion s.r.o., jejich produkty a také co vše předcházelo jejímu založení. Poté byl charakterizován vedoucí pracovník Jiří Diblík. V následující kapitole proběhl formou rozhovoru výzkum a vyhodnocení jednotlivých manažerských typů včetně navržení nejúčinnějšího typu pro praktické využití ve vybraném podniku.

Na základě empirického zkoumání charakteristik a chování jednotlivých typů bylo zjištěno, že Jiří Diblík ve své činnosti uplatňoval podnikatelské vlastnosti podstoupit riziko a přetvořit své nápady do praxe. Tím potvrzoval teoretické myšlenky od R. Cantillona a J. A. Schumpetera. Tyto vlastnosti mu zůstaly i do přítomné doby, kdy však svou osobnost rozšířil i o lídrovské předpoklady. Bylo zjištěno, že jeho zaměstnanci k němu vzhlíží a on je svým chováním inspiruje, čímž prokazuje lídrovské aspekty od M. Armstronga a J. Owena. Dále bylo vyzkoumáno, že problémy umí řešit pomocí kompromisů a názory ostatních jsou pro něj důležité. Tyto rysy nadefinoval ve své knize P. F. Drucker. Na závěr bylo posouzeno, že manažerské presumce v jeho vedení nenalezneme, a ani není, vzhledem k situaci společnosti, doporučena jejich aplikace.

Poslední kapitola byla věnována doporučení pro podnik. V analýze společnosti bylo zjištěno, že vedení by rádo rozšířilo svůj tým o nové kvalitní pracovníky. Problémem je však jejich vysoké finanční ohodnocení v Praze. Byla tedy provedena analýza mezd stejně kvalifikovaných pracovních sil nejprve v jiných krajích České republiky, a poté v některých státech Evropské Unie. Vzhledem k aktuální situaci s pandemií byl ještě představen návrh možné kontroly zaměstnanců pracujících na home office.

Cílem práce byla analýza pojmů podnikatel, manažer a lídr a ověření těchto behaviorálních typů v manažerské praxi vybraného podniku. Cíl práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

- [1] ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] BENNIS, W. *On Becoming a Leader: 4th edition*. Perseus Books, 2009. ISBN 9780465014088
- [3] CARNEGIE, D. *How to Win Friends and Influence People*. Ebury Publishing, 2004. ISBN 0091906350.
- [4] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [5] DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.
- [6] HÁLEK, V. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1
- [7] HOLMAN, R. *Dějiny ekonomického myšlení*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-631-X.
- [8] JAY, Ros. - TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1279-6.
- [9] JEŽKOVÁ, Renáta, KRÁL, David, MAREK, Karel, TRČKA, Lukáš, VÁGNER, Ivan a Eva VINCENCOVÁ. *Podnikání a management v malých a středních podnicích: teoretické aspekty a aplikace*. Brno: Akademie Sting, o.p.s., 2015. ISBN 978-80-87482-30-8.
- [10] JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.
- [11] JOHN, V. *Jak podnikat bez rizika – Odhalená pravda o rizicích podnikání*. Meriglobe Business Academy, 2016. ISBN 978-80-88189-00-8.
- [12] KRATOCHVÍL, Oldřich a Iveta HASHESH. *Leadership a niterný leadership*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2017. ISBN 978-80-7314-391-6.
- [13] MLÁDKOVÁ, L. JEDINÁK, P. a kol. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [14] OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem Leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1726-3.
- [15] ŠIMONOVÁ, Stanislava a Univerzita Pardubice. *Procesní řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-766-7.
- [16] ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

- [17] TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [18] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy: 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-8310-9.
- [19] VEBER, J. *Management*. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0, 978-80-7261-274-1.
- [20] WEIHRICH, H. a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

Elektronické zdroje:

- [21] *Daxx: What is the Average Software Developer Salary Around the World 2021?* [online]. Daxx Copyright © 2021 [cit. 5.4.2021]. Dostupné z: <https://www.daxx.com/blog/development-trends/it-salaries-software-developer-trends>
- [22] *Daxx: What Is the Actual Average Software Developer Salary in Ukraine?* [online]. Daxx Copyright © 2021 [cit. 5.4.2021]. Dostupné z: <https://www.daxx.com/blog/outsourcing-ukraine/what-average-salaries-for-developers-in-ukraine>
- [23] *Green Fox Academy: Nejlépe placené profese v ČR v roce 2020: IT stále na špici* [online]. © 2021 Green Fox Academy [cit. 5.4.2021]. Dostupné z: <https://www.greenfoxacademy.cz/post/nejlepe-placene-profese-v-cr-v-roce-2020-it-stale-na-spici>
- [24] *iWatt: Ako to funguje?* [online]. © 2019-2021 iWatt, s.r.o. Všetky práva vyhradené [cit. 28.3.2021]. Dostupné z: <https://iwatt.sk/ako-to-funguje/>
- [25] PC HELP, plusPortal: *Docházka* [online]. © Copyright 2019 PC HELP, a.s. Všechna práva vyhrazena [cit. 6.4.2021]. Dostupné z: <https://www.plusportal.cz/dochazka.aspx>
- [26] *SalaryExplorer: Information Technology Average Salaries in Romania 2021* [online]. ©Salary Explorer 2021 [cit. 5.4.2021]. Dostupné z: <http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?loc=178&loctype=1&job=1&jobtype=1>
- [27] *VOS.health: We care about your health* [online]. 2021 VOS.health [cit. 28.3.2021]. Dostupné z: <https://www.vos.health/about>
- [28] *Zistemo: Správa času, projektů a fakturace v 1 nástroji* [online]. © 2014-2021 DAYquiri GmbH. Všechna práva vyhrazena. [cit. 6.4.2021]. Dostupné z: <https://zistemo.cz/>

Právní předpisy:

- [29] ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2012, částka 33, s. 1072-1073. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Ostatní zdroje:

- [30] Interní dokumenty společnosti Qusion s.r.o.
- [31] Osobní rozhovor s Jiřím Diblíkem