Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko – správní

Analýza transformačního leadershipu ve vybrané firmě

Bakalářská práce

2022 Štěpán Šec

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Štěpán Šec**
Osobní číslo:	**E19534**
Studijní program:	**B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace:	**Management podniku**
Téma práce:	**Analýza transformačního leadershipu ve vybrané firmě**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je pomocí analýzy případové studie posoudit úroveň transformačního leadershipu a vytvořit doporučení pro cílený rozvoj učící se organizace.
Osnova:
- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretická východiska problematiky leadershipu.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza transformačního leadershipu v daném podniku.
- Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

KOTTER, John. *Vedení procesu změny*. MANAGEMENT PRESS, 2015. ISBN 978-80-7261-314-4.
LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Grada, 2011. ISBN 978-80-247-7229-5.
MÜHLFEIT, Jan. *Pozitivní leader*. MANAGEMENT PRESS, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.
RATH, Tom. *Strengths Based Leadership*. Gallup Press, 2015. ISBN 1595620257.
ŘEZÁČ, Jaroslav. *Moderní management*. Computer Press, 2009. ISBN 9788025119594.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza transformačního leadershipu ve vybrané firmě jsem vypracoval(a) samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil(a), jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl(a) jsem seznámen(a) 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

Štěpán Šec v. r

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou poděkoval své vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D. za profesionální vedení, vstřícnost a rady, bez kterých by práce nevznikla. Dále díky, patří společnosti XXX, která byla pro práci vybrána a všem kolegům, kteří mi s ochotou vyplnili dotazník k výzkumnému šetření.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se věnuje transformačnímu leadershipu v podniku, který byl vybrán. První kapitola se zaměřuje na obecnou problematiku leadershipu a jeho zaměňování s managementem. Druhá kapitola kompletně popisuje rozdělení leadershipů a následně se práce zaměřuje na transformační styl, který je pro práci stavebním kamenem. Analytická část nejprve představí podnik včetně cílů a konkurenčních výhod. Následně popisuje metodu, kterou výzkumné šetření využije k určení. V poslední části práce je zhodnocení výsledků analýzy a závěr patří doporučením a návrhům na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

leadership, management, styl vedení, leader, transformační styl, vedoucí, manažer

TITLE

Analysis of transformational leadership in a selected company

ANNOTATION

This bachelor's thesis focuses on transformational leadership in the selected company. The first chapter focuses on the general issue of leadership and its confusion with management. The second chapter completely describes the division of leadership and then the thesis focuses on the transformational style which is the building block for the thesis. The analytical section first introduces the enterprise including its objectives and competitive advantages. It then describes the method the research will use to determine. The last part of the paper evaluates the results of the analysis and the conclusion belongs to recommendations and suggestions for improvement.

KEYWORDS

Leadership, management, leadership style, transformational style, leader, manager

ÚVOD **10**

1. LEADERSHIP **12**

1.1. Rozdíl mezi leadershipem a managementem 13
1.2. Vymezení pojmů „manažer“ a „leader“ 15
1.3. Historie leadershipu 17

2. DĚLENÍ LEADERSHIPU **19**

2.1. Transakční leadership 20
2.2. Transformační leadership 21
2.2.1. Vývoj transformačního leadershipu 22

3. CHARAKTERISTIKA LEADERA TRANSFORMAČNÍHO STYLU VEDENÍ **24**

3.1. Aspekty dle Basse 24
3.2. Význam a nezbytnost transformačního leadershipu 26
3.3. Efektivita transformačního leadera 27

4. ANALÝZA ÚROVNĚ TRANSFORMAČNÍHO LEADERSHIPU VE VYBRANÉ FIRMĚ **29**

4.1. Metodika výzkumného šetřené 30
4.2. Metoda zkoumání úrovně transformačního leadershipu 30
4.3. Sběr dat 31
4.4. Dotazníkové šetření ve vybraném podniku 32
4.5. Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení 44
4.5.1. Úroveň transformačního leadershipu v analyzovaném podniku 46
4.6. Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení 47

5. ZÁVĚR **49**

6. POUŽITÉ ZDROJE **50**

7. PŘÍLOHY **53**

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

OBRÁZEK 1: SKLADBA ASPEKTŮ K DOSAŽENÍ VÝKONU DLE BASSE 26
OBRÁZEK 2: ILUSTRACE OTÁZEK Z DOTAZNÍKU 31
OBRÁZEK 3: PRVNÍ A PÁTÁ OTÁZKA DOTAZNÍKU – IM 32
OBRÁZEK 4: TŘINÁCTÁ OTÁZKA DOTAZNÍKU – IM 33
OBRÁZEK 5: SEDMÁ OTÁZKA DOTAZNÍKU – IM 34
OBRÁZEK 6: ČTVRTÁ A ČTRNÁCTÁ OTÁZKA DOTAZNÍKU – IP 35
OBRÁZEK 7: ŠESTÁ A DEVÁTÁ OTÁZKA DOTAZNÍKU – IP 36
OBRÁZEK 8: DESÁTÁ A TŘETÍ OTÁZKA DOTAZNÍKU – IV 37
OBRÁZEK 11: JEDENÁCTÁ A PATNÁCTÁ OTÁZKA DOTAZNÍKU – IV 38
OBRÁZEK 12: DRUHÁ OTÁZKA DOTAZNÍKU – IS 39
OBRÁZEK 13: OSMÁ OTÁZKA DOTAZNÍKU – IS 40
OBRÁZEK 14: DVANÁCTÁ OTÁZKA DOTAZNÍKU – IS 41
OBRÁZEK 15: ŠESTNÁCTÁ OTÁZKA DOTAZNÍKU – IS 42
OBRÁZEK 16: SEDMNÁCTÁ OTÁZKA DOTAZNÍKU – VLASTNÍ 43

TABULKA 1: POROVNÁNÍ ROZDÍLŮ V PROCESU ŘÍZENÍ A VEDENÍ NA PRACOVIŠTI 15
TABULKA 2:CHARAKTERISTIKA LEADRA A MANAGERA 16
TABULKA 3: STYLY LEADERSHIPŮ ZE SVĚTA 19

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

TL – Transformační leadership

IV – Idealizovaný vliv

IM – Inspirativní motivace

IP – Individuální přístup

IS – Intelektuální stimulace

MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire (Multifaktorový dotazník leadershipu)

ÚVOD

Žijeme v turbulentní době, která klade čím dál tím větší důraz na oddané a motivované zaměstnance. Důraz pramení právě z vedení firem, na to, aby byl podnik úspěšný. Toho lze dosáhnout pomocí mnoha faktorů, avšak nejdůležitějším jsou právě již zmínění zaměstnanci a obecně lidé, kteří firmu vedou a podílejí se na fungování podniku. Jsou to hnací motory, které pomáhají dosáhnout podnikového cíle. Samozřejmě, tito lidé působí jako kritická proměnná, což může vézt nejen k růstu firmy, ale i k jejímu rozpadu (Bass, 2009).

Neexistuje žádná jednotná definice, která by popisovala, co vlastně leadership neboli vedení je. Není proto jednoduché odpovědět na tuto otázku jednotně a „správně“ (Yukl, 2012, s. 20-22). Celý leadership totiž ovlivňuje hned několik vědeckých disciplín, jako je psychologie, sociologie, politologie a management. Problematikou se nezabývají pouze tedy manažeři a lídři ale také akademici, či vědci. Podle Northouse „*Existuje tolik definic leadershipu, kolik je lidí, kteří se tento fenomén pokusili definovat*“ (Northouse, 2013, s. 40-42). Autor také dodává, že lidé mohou pochopit intuitivně, co definice znamená. Avšak každý to může pojmout po svém a ne vždy správně.

Práce se zabývá transformačním leadershipem ve vybraném podniku. Před analýzou je potřeba vymezit rozdíly mezi transformačním leadershipem a transakčním, ale především co vůbec leadership je. Stejně jako definic, existuje mnoho rysů, vlastností, schopností a názorů leaderů. Co tedy odděluje leadery od manažerů? Jaký je rozdíl mezi leaderem, který jako styl vedení upřednostňuje transformační, oproti transakčnímu? I těmto otázkám se bude práce věnovat.

Cílem bakalářské práce je určit úroveň transformačního leadershipu v podniku, který byl zvolen. Práce proto bude rozdělena na dvě části, které čtenáře provedou vším, co je potřeba znát. Teoretická část se zaměří na obecné popsání leadershipu a na vymezení od managementu. Následně detailní rozbor typu, na který je práce zaměřena. Detailní proto, aby čtenář pochopil pohledy autorů z celého světa, kteří se transformačnímu leadershipu věnují ve svých dílech a studiích.

Analytická část pak bude zahájena představením firmy, která pro bakalářskou práci byla určena. Představení bude obsahovat popsání hierarchie podniku, konkurenční výhody nebo vysvětlení vazeb mezi vedením a zaměstnanci. Následovat bude popis metody k analýze transformačního leadershipu, která bude zvolena. Výběr bude klíčovým parametrem práce, aby po provedení analýzy, výsledky pomohly odkrýt nedostatky v podniku. Poslední část bude zakončena

vyhodnocením výsledků analýzy, komentáři a doporučením pro firmu. Analýza bude provedena pomocí dotazníkového šetření, které bude doprovázeno pozorováním vztahů mezi respondenty ve vybrané firmě. Pozorování bude probíhat při debatě o dotazníku s kolegy, kteří budou mít dotazy, připomínky či projeví zájem o transformační leadership. Doporučení v poslední části práce bude sloužit pro zlepšení nedostatků ve firmě.

1. LEADERSHIP

Základním kamenem této práce a zastřešujícím pojmem je leadership neboli vedení lidí. Proto je důležité se před samotnou teorií zaměřit na pojem, co vůbec znamená a jak je vnímán osobnostmi v managementu. Jasná definice v tomto případě je velice obtížná určit, což je vidět i na názorech každé z osob. Lidé velice často chápou, co leadership znamená, mohou však tento pojem vnímat každý po svém a vzít si z leadershipu něco jiného a poté k němu tak i přistupovat. Proto je dobré se na pojem dívat z více pohledů, jako například z psychologie, sociologie nebo z pohledu lidí, kteří se nacházejí ve vedení společností, organizací a mají s vedením lidí zkušenosti.

Samotný leadership neboli vůdcovství je součástí života všech již od samotného zrození. Prvními vůdci v životě se stávají rodiče, díky kterým se přežívá, učí se a vyrůstá. Slovo leadership existuje již dlouhá léta. Ku příkladu v Oxfordském slovníku z roku 1933 se pojem již zmiňuje a jeho původ sahá do 14. století.

Celosvětově známý americký řečník a autor knih Maxwell prohlásil "*Leadership is Influence, nothing more, nothing less*." neboli v překladu „*Vedení je vliv, nic víc, nic míň*" (Miller, 2013, s. 37-39). Covey ve svých dílech nikterak nevykonstruoval svou vlastní definici, ale zaměřil se na sjednocení dvou, které patří velkým osobnostem v oboru – P. Drucker a W. Bennis. Ve své knize 7 návyků skutečně efektivních lidí, poznamenal „*Řídit znamená dělat věci správně; vést znamená dělat správné věci*" (Covey, 2006, s. 94).

Oba tyto názory pak reflektuje citovaný Stogdill (1974), který pronesl ve své studii „*Existuje tolik definicí leadershipu, kolik je lidí, kteří se tento fenomén pokusili definovat*." Spousta definic leadershipu dává důraz na ovlivňování podřízených, aby jejich práce poté vedla ke splnění požadovaných cílů. (Stogdill, 1974)

Při procházení definic a názorů je dobré se pozastavit u knihy Michaela Armstronga – Armstrong's handbook of management and leadership, kde autor vhodně shrnul pohled na leadership. Uvedl „*Vést znamená inspirovat a ovlivňovat. Vedení je přimět lidi, aby ze sebe dostali to nejlepší a dosáhli tak požadovaného výsledku. Leadership také zahrnuje rozvoj a komunikaci o vizi a budoucnosti, motivaci lidí a jejich angažovanost v procesu*" (Armstrong, 2009, s. 17).

Český autor Jiří Stýblo ve své knize *Leadership: realita nebo vize*, uvedl Vůdcovské desatero, kde popsal leadership jednotlivými body:

- „*Profesionalita – vědomosti z oboru*
- *Důvěryhodnost – poctivost, svědomitost*
- *Vize – osobní zájem při práci*
- *Uskutečňování myšlenek – být dominantní osobou při rozhodování*
- *Překonávání překážek – jak osobních, tak pracovních*
- *Mravnost – morálka a etika*
- *Sebereflexe – seberozvoj a vnímání svých činů*
- *Sociální inteligence – v kolektivu pracovníků*
- *Podněty k inspirování a motivování*
- *Jít vpřed – aktivně se posouvat k lepšímu*“ (Stýblo,2012).

Tyto definice a body můžou být úvodním vodítkem v bakalářské práci k představení leadershipu.

Tato práce se zaměřuje především na transformační leadership, kterému bude věnována celá teorie, včetně Bassovy koncepce.

1.1. Rozdíl mezi leadershipem a managementem

Je tedy rozdíl mezi leadershipem a managementem, nebo se jedná pouze o rozdílný styl vedení? Je dobrý manažer automaticky dobrým leaderem? Tato práce se věnuje leadershipu, ale v dnešní době si tyto dva pojmy lidé pletou a míchají mezi sebou. Proto je důležité určit základní rozdíly, které pomohou čtenáři této práce pochopit leadership.

V roce 1977 se tomuto problému s rozdělením věnoval Abraham Zaleznik a napsal první vědecký článek o této problematice. Uvedl, že organizace k dosáhnutí cílů potřebuje jak efektivní manažery, tak i efektivní vůdce. Každý však přináší jinou část ke splnění cílů. Zatímco leadeři prosazují nové změny, přístupy, které jim pomáhají porozumět následovníkům, tak manažeři podporují stabilitu, uplatňují autoritu. Proto vedení společnosti potřebuje oba typy. (Zaleznik, 1977).

Leadership a management se překrývají, ale nejsou totéž (Kotterman, 2006, s. 15). Hlavní rozdíl mezi leadery a manažery spočívá v tom, že leadeři mají své následovníky, zatímco manažeři mají lid, který pro ně vykonává požadovanou činnost. Oba pojmy zahrnují vliv, práci s lidmi a dosažení společných cílů (The Guardian, 2013). Podle Katzovy definice je vedení vztah více

směrného vlivu, zatímco řízení (management) je jednosměrný vztah autority (Katz, 1955, s. 33-42).

Ve skutečnosti někteří jedinci vidí tyto dva pojmy jako extrémní protiklady a věří, že dobrý vůdce nemůže být dobrým manažerem a naopak (Ricketts, 2009, Algahtani, 2014). Leadership a management zahrnuje jedinečný soubor činností a funkcí se kterými pověřený vedoucí pracuje.

Obecně je známo, že management patří k aktuálnímu dění posledních 100 let. Začal se využívat při růstu podniků, které přecházeli do globálních velikostí. Bez kvalitního řízení by tyto společnosti nemohli svých velikostí dostáhnout. Uvádí se několik aspektů, které management do podniku vnáší jako např. organizování, kontrolování či plánování. Tyto aspekty pomáhají udržovat jistý pořádek a kontrolu v podniku (Kotter, 1990). Pro příklad, je vhodné uvést aktuálně často firemně využívaný krizový management. „*Obecně je třeba krizový management chápat jako management určený pro řešení krizí*“ (Řezáč, 2009, s. 66).

Rozdíl v leadershipu spočívá v přístupu, který nevytváří pořádek ani konzistenci. Snaží se přinášet změnu a pohyb v podniku. Leader poté napomáhá překonávat překážky a situace svým následovníkům. Usměrňovat je správným směrem. Leader do podniku přináší nové příležitosti k rozvoji a jeho snahou je prostředí na tyto situace připravit.

Tabulka 1: Porovnání rozdílů v procesu řízení a vedení na pracovišti

Proces	Management	Leadership
Lidský rozvoj	Organizuje a udržuje strukturu Deleguje odpovědnost Implementuje vizi do strategie Stanovuje pravidla a postupy k uskutečnění vize Neupřednostňuje emoce Omezuje počet zaměstnanců	Urovnává vztahy mezi zaměstnanci Ovlivňuje vytváření týmů a partnerství, s cílem pochopit a přijmout jejich vizi Pracuje s emocemi
Vize podniku	Vytváří plány a rozpočty Rozvíjí procesní kroky a jejich časové osy Projevuje neosobní postoj o vizi a cílech	Určuje směr a rozvíjí vizi Vypracovává strategické plány jak dosáhnout vize Projevuje velký zájem a pozitivní přístup k cílům a plnění vize
Provedení vize	Řídí procesy Identifikuje vzniklé problémy Řeší dané problémy Monitoruje výsledky Omezuje rizika procesů	Motivuje a inspiruje Dodává zaměstnancům energii překonat bariéry změn Uspokojuje potřeby při uskutečňování vize podniku
Výsledek vize	Porovnává výsledek vize s predikcí Poskytuje očekávané výsledky důsledně k vedení a dalším stakeholderům	Podporuje užitečné a dramatické změny, jako jsou nové produkty či postupy, které aplikuje v dalším uskutečnění vize.

Zdroj: Comparison of Management and Leadership Process Differences in the workplace (Kotterman,2006). Převzato z: https://manalhaddad.com/2014/04/18/90/

1.2. Vymezení pojmů „manažer“ a „leader“

Velice často se v praxi dochází k zaměňování pojmů leader a manažer. To znamená, že tyto dva pojmy se prolínají. Dochází pak k mylným předpokladům, že někdo, kdo je ve své podstatě manažerem, bývá považován za leadera. Toto se nezřídka také stává z pohledu podniků, kdy najímají personality, kterým zadají úkol, aby nalezli osobu s vůdčími předpoklady. Ti však namísto kompetentního vedoucího/leadera najmou kompetentního ředitele/manažera. Je nutné dodat, že obě pozice mají své silné stránky a v případě vhodného dosazení je toto rozhodnutí zcela adekvátní. Tyto pozice však nejsou vzájemně zastupitelné.

Pro vymezení pojmů, práce využije definic celosvětově známých kapacit, kteří se problematikou zabývají.

V knize 7 návyků vůdčích osobností od Stephena Coveyho zazní velice trefná definice, která v mé práci musí zaznít: *„Lídři jsou lidé, kteří dělají správné věci; manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně“* (Covey, 1997, s. 108). K této definici poskytuje Covey i příklad, který pomáhá čtenářům a posluchačům vnímat věc ze stejného úhlu. Popisuje skupinu pracovníků, kteří skrze les kácejí cestu. Jsou to právě Ti, kteří řeší problémy vznikající při práci. Jejich vedoucí a lídři jsou za nimi a starají se o vybavení, fyzickou kondici, aktuální technologie nářadí, volí vhodné strategie postupu a rozdělování odměn dělníkům. Vůdce je právě ten, který vyleze na nejvyšší bod v lese, přehlížejíc celou situaci a reportuje svému týmu „*Jsme v nesprávném lese*!“. Reakce dělníků a řídících pracovníků, jak spíše směřuje k odpovědi jako je „*Ticho! Alespoň postupujeme kupředu*.“ (Covey, 1997, s. 92–93).

Myšlenka spočívá v tom, že manažeři spokojeně pokračují v efektivitě a rychlém postupu vpřed. Stejně tak jako dělníci, kteří jsou placení za výkon. Nezáleží jim aktuálně na tom, že jdou špatným směrem a směřují ke skále, kde jejich cesta skončí a nesplní cíl. Naopak leader a vedoucí, kteří chtějí své následovatele motivovat a v práci je směřovat správným směrem jsou v tuto chvíli neuspokojeni a situace(podnik) nemusí dopadnout dobře. A proto je nutné leadership v podnicích rozvíjet a správně vymezit rozdíl mezi manažery a leadery ve vedení podniku a jejich kooperací. Celou problematiku popisuje Warren Bennis ve své knize On becoming a leader. Tabulka níže poslouží jako shrnutí rozdílů dvou pojmů, které se podle Warrena nesmí zaměňovat.

Tabulka 2:Charakteristika leadra a managera

Charakteristika leadera	Charakteristika manažera
(Bennis, 2009)	
• Kreativní, inovativní • Seberealizující se • Zaměřen na lidi • Dlouhodobá perspektiva • Ptá se co a proč • Hledá nové příležitosti	• Spravuje (administrativa) • Kopíruje zaběhlé praktiky • Zaměřuje se na systémy a strukturu • Spoléhá se na kontrolu • Ptá se jak a kdy

Zdroj: Warren Bennis, 2009, graficky ztvárněno z knihy On becoming a leader

Lojda ve své knize popisuje vlastnosti, jako soubor, který by měl být součástí charakteru každého leadera:

- *„důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost, sebejistota*
- *komunikativnost a schopnost spolupráce*
- *smysl pro povinnost, samostatnost a iniciativa, pracovitost*
- *smysl pro spravedlnost a čestné chování“* (Lojda, 2011, s. 11).

1.3. Historie leadershipu

Leadership je zmiňován už ve 14. století, ale jeho důraz se začal klást až od konce 19. Jednalo se spíše o zdůraznění kontroly a centralizace moci než vedení lidí, jak je známo dnes. Kupříkladu teorie *Velkého muže*, která poukazovala na to, že vůdci se s touto schopností už rodí. Zvláštní schopnosti, které se nelze naučit byly údajně generačně předávány. Avšak toto tvrzení se v půlce 20. století vymýtilo. Začínaly se ale objevovat teorie o „vlastnostech“, které jsou vhodné pro personu, jež vede lidi. Profesor Ralph Stogdill jako první popsal šest základních skupin vlastností, které napomáhají k vedení lidí. Mezi tyto vlastnosti uvedl například odpovědnost, postavení v situacích a další. Co je velice důležité, uvedl, že člověk se vůdčí osobou nestane na základě těchto skupin (Stogdill, 1974).

Velký skok leadership zažívá koncem 40. let 20. století. Do teorie a praxe začíná být aplikováno více psychoanalytických nástrojů, které zkoumají, proč a jak jsou jednotlivci motivováni a inspirováni následovat svého vůdce. Tyto nástroje byly více směřovány na skupiny a organizace než na samotné jednotlivce. Analytici zdůrazňovali, jak jsou následovníci ovlivňováni směrem ke sdílení stejných cílů, jako podnik. Poprvé je možné se dočíst o teoriích výměny (Leader-member Exchange), která pojednává o rozvíjení vztahů mezi následovníky a leadery. Jejich výměna sociálních vztahů a zkušeností, může do jisté míry ovlivnit výsledky a výkonost zaměstnanců v rámci organizace (Erdogan, Bauer, 2015, s. 641-647).

V návaznosti na analýzu vztahů, Bans-Akutey (2021) uvedla ve svém článku *A path goal theory of leadership*, jak je důležité chování vedoucích, které vztah buduje. Popisuje 4 nejdůležitější charakteristiky:

- Direktivní chování, které je orientované na úkoly
- Chování zaměřené na úspěch celého týmu
- Podporující chování
- Parcipativní – proces demokratické diskuse, ve které mají jednotlivci slovo (Bans-Akutey, 2021, s. 4)

Od psychologie se leadership odklání v 70. letech a teorie se začíná zaměřovat na organizační chování a vědu o řízení. Toto období integrovalo management a leadership. Poprvé se objevují pojmy transakční a transformační, které popisují styl vedení leadera/manažera. Toto se projevilo v 80. létech, kdy věda o řízení nabrala ohromnou velikost a věnovat se jí začalo velké množství autorů, profesorů a osob v managementu. Samotní vůdci se stávají zodpovědnější vůči svým následovníkům a vznikají tak vztahy, které vedou ke sdílení vizí k plnění cílů (Klingborg, Moore, Varea-Hammond, 2006).

Největší aplikování leadershipu v podnicích se začalo objevovat během 80. a 90. let minulého století ve velkých amerických subjektech. Následně se k tomuto stylu začala přiklánět i Evropa a Japonsko. Až do současné doby, kdy je leadership považován za základní kámen zdravé a prosperující firmy (Kratochvíl, 2009, str. 21).

2. DĚLENÍ LEADERSHIPU

Do teď se práce věnovala porozumění pojmů leadership a management. Tyto dva pojmy se pomocí definic a příkladů odlišily a vymezily také rozdíl mezi leaderem a manažerem. Nyní je vhodné se věnovat samotnému leadershipu a dělení, který je náplní této bakalářské práce.

Leadership je používán po celém světě a není jednoduché najít jednotnou formulaci, která leadership rozdělí na více stylů či druhů. Zpracovaná tabulka níže popisuje rozdělení nezávislých autorů v různých odvětví podnikání, ve kterém leadership zkoumali, nebo kterému se věnují.

Tabulka 3: Styly leadershipů ze světa

Autor	Dělení stylů leadershipu	Komponenty, použité k výzkumu	Výsledek
Berson Jonathan Linton (2003)	1.Transformační leadership, 2. Transakční a netransakční leadership 3. Laissez-Faire leadership	Zaměstnanci Spokojenost	Největší dopad transformačního leadershipu má na kvalitu prostředí výzkumu a vývoje.
Liliana pedrajarejas,Emilion RodriguezPonce,Y Juan RodriguezPonce (2006)	1.Participativní styl 2.Podpůrný styl 3.Instrumentální styl	Efektivita	Podporující a participativní styl má pozitivní vliv na malé a střední podniky. Instrumentální však nikoliv.
Bunmi Omolayo (2007)	1.Autokratický styl vedení 2.Demokratický styl vedení	1.Napětí spjaté s prací 2.Psychologie komunity při práci	Výsledky ukazují, že zaměstnanci pod demokratickým stylem vedení nejsou pod tlakem, jako pod autokratickým stylem vedení.
Lirong Long and Minxin Mao (2008)	1.Transformační leadership 2.Transakční leadership	Organizační změny	Výsledky ukazují, že oba druhy vedení mají pozitivní vliv na organizační změny v podnicích.

Zdroj: NANJUNDESWARASWAMY, T.S. a D.R. SWAMY, převzato z akademické práce z roku 2014, Leadership styles

Dle tabulky je evidentní, že spoustu autorů z různých částí zeměkoule rozděluje leadership na transformační a transakční. Opravdu se jedná o jedno z nejlepších rozdělení, které autoři používají. Mezi jednu z významných osob managementu a leadershipu patří B.M. Bass (2006), který ve své knize *Transformational leadership* uvádí právě toto rozdělení také. Leadership rozděluje do dvou divizí – transformační a transakční. To on je považován za prvního autora, který uvedl zmíněné dělení.

Další část bude věnována tomuto rozdělení dle Basse (1981). Transakční styl leadershipu však není hlavním tématem, a proto se práce zaměří pouze na jeho hlavní rysy a podstatu. Naopak transformační leadership bude rozebrán dopodrobna, aby mohla být poté provedena analýza a měření úrovně ve vybraném podniku.

2.1. Transakční leadership

Transakční styl vedení poprvé zmínil německý sociolog a ekonom Max Weber v roce 1947. Později se stejnému tématu začal věnovat americký vědec v oblasti vedení lidí a organizačního chování Bass (1981). Transakční vedení, také známé jako manažerské vedení se zaměřuje spíše na funkci supervizora, organizování a výkon skupiny. Tento styl vedení se využívá především k dosáhnutí cílů, které jsou zadány od stoupenců, prostřednictvím odměn a trestů, nikoliv motivace. Na rozdíl od transformačního stylu, zde lídři nehledají změnu, či pokrok kterým by své následovníky inspirovali k lepším výkonům. Dodržují procesy, které jsou již zaběhlé a pracovníci je znají včetně odměn a trestů za splnění či nesplnění úkolů.

Transakční leadeři pracují ve většině času s odměňováním svých podřízených, případně řízením při nesplnění výkonu. Leadeři svým následovníkům dávají to, co chtějí, výměnou za to, co od nich potřebuje vzhledem k cílům, ke kterým směřuje (Judge & Piccolo, 2004, s. 755).

Transakční leadership se může osvědčit jako prostředek k zajištění stabilní kvality a množství vykonané práce následovníkem. Efektivní může být v oblastech, kde je možné jasně definovat a vytyčit úkoly a cíle a zároveň odměnu. Pokud se leader drží pouze tohoto stylu, může časem dojít k nespokojenosti zaměstnanců, a to především kvůli nulové vnitřní motivaci k práci. Maximální efektivitu lze dle Basse dosáhnout správnou kombinací obou stylů, jak transakčního, tak i transformačního. Specifikoval dvě dimenze transakčního leadershipu:

- **Odměňování**, které je podmíněno splněným výkonem podřízených, je nejefektivnějším faktorem ale pouze do doby, než přestane vnitřně motivovat.
- **Řízení podle výjimek**, které se dělí na aktivní a pasivní. Jedná se o řízení, které zahrnuje tvůrčí kritiku, negativní zpětnou vazbu podřízeným a jejich nápravu. Při aktivní formě se leader zaměřuje na aktuální proces. Hlídá podřízené, kontroluje jejich práci a snaží se takto předejít možným chybám, které by mohly nastat. Při pasivním poté leader zasahuje až poté co nastane chyba. Přichází se zpětnou vazbou a nápravou (Bass, 1997, s. 133).

V praxi odměňovací styl funguje efektivněji než řízení podle výjimek. Občas se však najdou situace, kdy je potřeba zařadit řízení podle výjimek. Podle studií Basse a Avolio, kterou provedli v roce 1994 se tento styl efektivnosti přirovnává k leadershipu s názvem laissez-faire. V překladu z francouzského jazyku je to „*Nechte plynout*“, což značí vedení skupiny bez jakéhokoliv zásahu vedoucím čili bez vedení (Avolio a Bass, 2004).

2.2. Transformační leadership

Při procházení odborných dokumentů je možné narazit na článek, který je publikován pod názvem *An analysis of the transformational leadership theory* a skvěle ve zkratce popisuje již zmíněný typ leadershipu. Tento článek bude sloužit k úvodu do tématu o transformačním leadershipu, který je pro analýzu podstatný.

Teorii transformačního vedení poprvé navrhl Burns (1978), aby odlišil vedoucí, kteří mají silný motivační vztah se svými následovníky. Také podřízenými a těmi kteří se zaměřují na vytváření výsledků a plnění cílů. Transformační styl je vědomý, morální a duchovní proces, který poskytuje vzory rovnoprávných mocenských vztahů mezi vůdci a následovníky k dosažení kolektivního nebo skutečného cíle. Transformační vedení je proces vytváření závazku firemních cílů a zmocněných lidí k naplnění těchto cílů. Toto vedení pomáhá a povzbuzuje následovníky ke zvýšení jejich kreativity a úrovně seberealizace. Podporuje týmové jednání, skupinové a organizační zájmy. Transformační vůdce vyvolává změnu celé organizace a vytváří perspektivu pro manažery i zaměstnance (Arabiun et kol., 2014, str. 57-56).

2.2.1. **Vývoj transformačního leadershipu**

Leadership, jak bylo psáno z úvodu je znám od 14. století, avšak transformační styl se začal šířit a aplikovat v 80. a 90. létech 20. století. Tato éra je považována za nejslibnější část ve vývoji, protože spousty firem začalo styl vedení aplikovat, a to nejen v amerických subjektech, ale začala se přiklánět i Evropa a později Japonsko (Kratochvíl, 2009, str. 21).

V této fázi dochází k uvědomění, že leadership závisí na vnější, ale i na vnitřní motivaci. Lídři musejí být více proaktivní, kreativní, a především otevření k novým nápadům a vytváření novým příležitostem.

Za zakladatele transformačního leadershipu je považován James M. Burns, který poprvé tento pojem zmínil ve své knize *Leadership* v roce 1978. Uvedl také první definici, a to jako proces, kdy lídři a následovníci u sebe vzájemně podporují růst morálky a motivace (Burns, 1978). Ve své knize se zaměřil na oddělení transformačního od transakčního leadershipu a jeho pohled na tento styl vedení. Podle Burnse, jsou dvě základní odlišnosti, které tyto styly rozděluje.

- „*Transformační vedoucí dává svým následovníkům vizi a důvod, proč pracovat. Úkolem poté je, aby se ztotožnili s cílem, kterého chce leader se svým týmem dosáhnout*“ (Burns, 1978, s. 755).

- „*Transakční vedoucí vede na bázi mechanismu, kde si stanovuje se svými následovníky jasná očekávání a pravidla co se pracovního výkonu týče. Odměna je poté udělována při naplnění těchto očekávání a cílů*“ (Burns, 1978, s. 755).

Ve stejné době vzniku transformačního leadershipu se objevila velice podobná teorie, která je známa jako charismatický leadership. Tato teorie se až do půlky 80. let používala jako synonymum k transformačnímu stylu (Northouse, 2013, s. 189). V čem tedy spočívá síla charismatického leadershipu? „*Charisma začalo být popisováno jako jistý druh talentu. Zahrnuje schopnost jasně vyjadřovat přání, potřeby, myšlenky a záměry s patřičnou dávkou emocí, nadšení a zaujetí pro věc – to je způsob získávání příznivců, forma ovlivňování, přesvědčování a mobilizace k akci*“ (Jáchimová, článek INFK).

Transformačnímu leadershipu začal věnovat Bernad M. Bass, který udělal ucelený koncept stylu vedení. Uvádí, že transformační leader je opakem toho transakčního. Pro vysvětlení popisuje, že výkon transakčního směřuje ke splnění očekávaného výsledku, naproti tomu transformační se snaží dosáhnout výsledku až nad očekávání. Dle Basse (2008) lze na leadership nahlížet jako na:

- „*Osobní atribut*
- *Umění přimět k vyhovění*
- *Uplatnění vlivu*
- *Formu přesvědčování*
- *Vztah moci*
- *Nástroj dosahování cílů*
- *Výsledek interakce*
- *Odlišování rolí*
- *Základní kámen struktury*“ (Bass, 2008, cit. podle Yukl 2012, s. 311).

Bass při tomto uvedení ucelené definice rozlišil rozdíl mezi transformačním leadershipem a charismatickým. V roce 1985 uvedl, že charisma je nutná součást, nikoliv však dostačující podmínkou, ke splnění transformačního stylu vedení. Charismatický styl byl o pár let později kompletně utlumen.

3. Charakteristika leadera transformačního stylu vedení

K dosažení výsledku dle Basse, dosáhne leader ve třech bodech. V prvním bodě jde o zahrnutí a zvyšování podvědomí následovníka o důležitosti a hodnotě cílů, které idealizuje. Ve druhém bodě se leader snaží přinutit následníka, aby překonal svůj sobecký zájem pouze o sebe a snažil se konat pro skupinu či organizaci. V posledním bodě by se leader měl zaměřit na vyvolání potřeby seberealizace, zlepšování a touhy po vyšším postavení a důležitosti v podniku či kolektivu.

3.1. Aspekty dle Basse

Transformační styl vedení podle Basse (1997) se zakládá na čtyřech aspektech, které leader využívá při vedení svých následovníků.

Idealizovaný vliv

Transformační lídři rozvíjejí společnou vizi a zlepšují vztahy se zaměstnanci. Aby mohli využít idealizovaný vliv, musí provést následující:

- Vzbudit v organizačních členech hrdost na to, že jsou s organizací spojeni.
- Ukázat pocit síly a sebevědomí
- Jít nad rámec svého vlastního zájmu pro dobro organizace
- Mluvit o důležitých hodnotách a přesvědčeních
- Zvážit morální a etické důsledky rozhodnutí (Bass, 1997, s. 133).

Charisma je klíčovým prvkem transformačního typu vedení. Tvoří to speciální pouto následovníka k leaderovi, který se snaží svůj vzor napodobit a ztotožnit se. Díky tomuto poutu se také snaží zvládnout složitější úkoly a udělat dobrý dojem na leadera. Chariasma však každý leader nemá a je to způsobeno také chováním v kolektivu, tak i v osobním životě. Je potřeba dodržovat vysokou laťku morálky, etiky a vždy držet slovo. Charismatičtí leadeři také velice často nadřazují potřeby následovníků nad ty své, aby ukázali náklonost a tím i dokázali, že mohou obětovat své potřeby pro kolektiv (Bass, 1997, s. 133).

Individuální přístup

Transformační lídři se soustředí na identifikaci individuálních potřeb zaměstnanců. Vyznačují se také zájmem o své následovníky, které vnímá jako jedinečné osoby a bere v potaz jejich dovednosti. Naslouchá jim a pomáhá v seberozvoji, tím že dává výzvy pro budoucí rozvoj. Může se tedy hovořit o péči o následovníky s ohledem na jejich odlišnosti (Bass, 1997, s. 133).

Osobní přístup pomáhá budovat vztah, který vede k větší loajalitě vůči vedoucímu ale i firmě. Zaměstnanec se poté nebojí na cokoliv zeptat, pokud si neví rady. Samozřejmě se pouto tvoří dlouhou dobu a je potřeba investovat hodně času, avšak jedná se o velice efektivní způsob, jak osamostatnit následovníky v budoucnosti.

„*Leadeři jednají s ostatními individuálně, berou v potaz jejich potřeby, schopnosti a aspirace, pozorně naslouchají, podporují jejich rozvoj, radí, učí a koučují*“ (Bass, 1997, s. 133).

Intelektuální stimulace

Lídři podporují sdílení znalostí ve společnosti, aby generovali více inovativních nápadů a řešení pro nové a náročné problémy, které se neustále objevují v konkurenčním prostředí. Zapojuje následovníky do řešení problémů a vybízí je ke kreativitě a tvorbě nových možností.

Judge a Piccolo (2004) charakterizují intelektuální stimulaci, jako míru, do které leader zpochybňuje zažité předpoklady. Tímto vyvolává v následovnících kreativní myšlení a podněcuje k novým nápadům (Judge a Piccolo, 2004, s. 755).

Skrze intelektuální stimulaci umožňuje následovníkům řešit staré problémy pomocí nových způsobů. „*Jsou podněcování ke zpochybňování svých, a pokud je to vhodné, tak i leaderových, starých přesvědčení, předpokladů a hodnot, které mohou být překonávané a nevhodné pro řešení současných problémů*“ (Avolio a Bass, 2004, s. 133, cit podle Procházka 2020, s. 38).

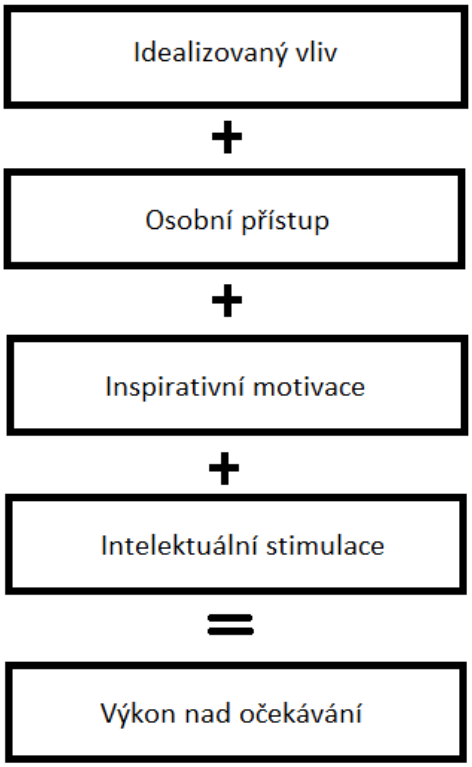
Inspirativní motivace

Lídři se zaměřují na inspirování lidí a nezacházejí s nimi jen jako s lidským majetkem. To pro ně představuje vyšší úroveň požadovaných očekávání a cílů. Pro inspirování svých následovníků musí provádět následující kroky:

- Mluvit s podřízenými optimisticky o týmové budoucnosti
- S nadšením mluvit o tom, co je potřeba splnit
- Vyjadřovat důvěru, že cílů bude dosaženo

„*Leadeři formulují společné cíle a (pro skupinu) společné chápání toho, co je správné a důležité. Nabízí společnou vizi, čeho je možné dosáhnout a cestu k dosažení. Posilují a podporují pozitivní očekávání ohledně toho, co je třeba udělat*“ (Avolio & Bass, 2004, s. 29).

Ze zkušeností je potřeba říci, že vytváření vize je důležitá část a pomáhá leaderovi s rozhodováním. Pomocí komunikace a sdílení dokáže svým následovatelům vizi představit a dostat je na stejnou vlnu jako je on.



Obrázek 1: Skladba aspektů k dosažení výkonu dle Basse

Zdroj: Avolio & Bass, 2004, graficky pomocí výzkumu Multifactor leadership questionnaire. Mind Garden

Bass je přesvědčen, že dobrý leader dělá ze svých následovníků také budoucí leadery. Transformační leadership se tedy zaměřuje na uspokojování potřeb. Myšleno tak, že přesouvají uspokojování potřeb jedinců na potřeby dané organizace či společnosti. Následovníci poté přijímají stejnou vizi, jako jejich leader, který je směruje k danému cíli. Ztotožnění s vidinou stejného cíle, poté transformuje následovníky v nové leadery (Bass, 1985, s. 15-16).

3.2. Význam a nezbytnost transformačního leadershipu

V současné době se procesy změn a rozmanitost nástrojů používaných v našem každodenním životě zvyšují. Změny se dějí tak rychle, že je žádná lidská bytost ani v minulém století nedokázala předvídat. Globální konkurence a rostoucí podnikání na východě a západě, ve vyspělých i rozvojových zemích vytvořily vysoce nestabilní prostředí pro všechny podniky. Abychom se vypořádali s tímto nejistým prostředím a neustálými změnami, je velmi zapotřebí vůdců. Svět potřebuje transformační vůdce (Atmojo, 2012).

Transformační kroky vedení umožňují organizacím zlepšit jejich výkon v turbulentním a nepředvídatelném prostředí. Když složky transformačního vedení doplňují další akce vedení,

může se stát zdrojem konkurenční výhody pro organizace. Využití této konkurenční výhody může být významnou pomocí ve strategické konkurenci. Například dosažení vyšších výnosů v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Bez efektivního transformačního vedení se ve skutečnosti sníží pravděpodobnost, že organizace bude schopna čelit globálním ekonomickým výzvám, aby dosáhla vynikající a uspokojivé výkonnosti (Eskandari, 2014, s. 124-126).

Důležitost vedení v procesu řízení změn byla zdůrazněna skutečností, že tato změna vyžaduje nový systém a institucionalizaci nových přístupů. Chování a styl vedení manažera má nepochybně významný vliv na typ potřeb a povědomí zaměstnanců. Reakce a postoj členů společnosti k organizačním změnám a jejich snaha zvolit si podporu či odpor, závisí do značné míry na stylu vedení leadera jako modelu jeho udržitelného chování (Farazja a Khademi, 2011, s. 51).

3.3. Efektivita transformačního leadera

Při studiích a rešerších o transformačním leadershipu se objevuje spoustu kritérií, které autoři zmiňují. Jedno z nejčastěji zmiňovaných kritérií je efektivita, a to z pohledu nadřízených, kterému se věnuje např. Hater a Bass v roce 1988. Nebo opačně z pohledu podřízených Yammarino a Bass 1990. Mezi ukazatele efektivity můžou ale také patřit například finanční ukazatele, nebo procento splněných úkolů.

Efektivita je úzce spojena s transformačním leadershipem a je mnoho nashromážděných důkazů a studií, které vykazují převahu úspěšnosti nad transakčním stylem vedení (např. výzkum Lowe, Kroeck a Sivasubramaniam, 1996). Autoři za pomocí MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), zanalyzovali přesvědčení, že transformační vedení je spojeno s pracovní jednotkou a organizační efektivitou. Tudíž je zjevná korelace mezi efektivitou a transformačním vedením. V rámci těchto studií a MLQ průzkumu byl nejvíce idealizovaný vliv – charisma. Tento vliv byl trvalá proměnná, která nejvíce souvisela s efektivitou vůdce v transformační dimenzi. Je tím chápáno, že charisma je pro následovníky jeden z nejdůležitějších elementů, který je motivuje následovat svého vedoucího. Další proměnou se v dotazníku MLQ objevila intelektuální stimulace a osobní přístup. Obě proměnné dávají možnost následovníkům se rozvíjet a být v blízkém kontaktu s leaderem (Lowe, Kroeck a Sivasubramaniam, 1996, s. 385-415).

Avšak Bass v roce 1985 poznamenal, že enviromentální a organizační charakteristiky pravděpodobně ovlivní, do jaké míry transformační leadership vede k efektivitě. Výzkum moderujícího účinku organizačního prostředí, ať už veřejného nebo soukromého sektoru, na

vztah mezi transformačním vedením a efektivitou se rozcházel. Bass (1985) tvrdil, že transformační vedení se s větší pravděpodobností objevuje v soukromých firmách ve srovnání s veřejnými organizacemi. Na druhou stranu analýza Loweho a Korecka (1996), která se týkala vedení ve firmě, ukázala překvapivě opak.

O tři roky později po Bassově tvrzení ohledně enviromentální charakteristiky přichází se zjištěním, že transformační styl je aplikován na všech vrstvách podniku, avšak největší účinnost se nachází na vyšších úrovních podniku tzn. vedoucí pozice a top management. Navíc kritéria pro hodnocení efektivity leaderů se napříč různými zeměmi lišila (Bass, 1985, s. 468).

Efektivitu transformačního stylu vedení lze také operacionalizovat prostřednictvím tzv. příspěvku leaderů k angažovanosti, zapojení, loajalitě a spokojenosti následovníků (Bass a Riggio, 2006, s. 9). Kupříkladu empirické studie prokázaly pozitivní vztahy mezi transformačním vedením a osobními výsledky, jako je spokojenost zaměstnance. Tento test poukázal na to, že transformační leadership nemá pouze pozitivní vliv na výkonost organizace, ale je to spjato se spokojeností zaměstnanců (Bycio,Hackett a Allen, 1995, s. 468-478).

4. Analýza úrovně transformačního leadershipu ve vybrané firmě

Výzkumné šetření probíhalo ve společnosti, která se zaměřuje na export a import deskových materiálů. Největší objem prodejů probíhá v březové překližce, která se používá téměř v každém oboru. Od stavebnictví, kdy překližku využívají k monolitickým stavbám a betonu až po truhlářství na výrobu skříní, polic, postelí a dalšího nábytku. Dále jsou kupříkladu vidět překližkové bedny v autoprůmyslu, které používají na přepravu dílů na výrobu aut.

V překližkovém prodeji společnost nabízí další možné alternativy k bříze, jako jsou jiné dřeviny z různých koutů světa. Například borovice, topol nebo exotický eukalyptus. Vedlejší prodej společnosti poté probíhá v artiklech mikroštěpkových desek, a to OSB desky, durélis či sololit. Mimo přeprodej deskového materiálu má společnost kompletní formátovací centrum, které obsahuje velkoplošnou pilu, CNC, brusku, laser a další formátovací zařízení. Díky tomuto centru, může firma dodávat materiál klientům již v rozměrech na přání.

Společnost patří mezi největší a nejvlivnější subjekty ve svém oboru ve střední Evropě. Mezi velké výhody je vnímána vyjednávací síla s výrobními fabrikami, kterou organizace dosahuje díky objemům v odběrech. Firma není zaměřena pouze na jednu dřevinu z určitého regionu, proto dokáže pokrýt velkou část poptávky. Na přání klienta není pro firmu problém dovézt materiál z Číny, Ukrajiny, Lotyšska a dalších pobaltských zemí.

Konkurenční výhodou společnosti je také vlastní dopravní flotila od malých kamionů až po velké. To umožňuje dodávání IN-TIME, což většina klientů vždy uvítá. Skladové zásoby, které čítají 5400 metrů čtverečných, kam mohou materiál uložit i na delší dobu pokud si tak klient přeje. Společnost spadá do kategorie středně velkých podniků. V roce 2021 firma vykázala celkový obrat 4 miliardy korun, z čehož česká zkoumaná pobočka přispěla podílem 2,2 miliardy.

Společnost je rozdělena na 12 poboček po různých zemí světa, jako je Brazílie, Polsko, Indie, Egypt, Amerika, Anglie a další. Každá pobočka má svého ředitele obchodu, který se stará o správný běh podniku v daném regionu. Ředitelé poté nad sebou mají 3 majitele, kterým se zodpovídají se situací na trhu. Kompletní počet zaměstnanců ve společnosti čítá 120.

Misí společnosti je být jedničkou na trhu ve svém segmentu. Napomáhat svým partnerům dosahovat co nejlepších výsledků pomocí služeb, které firma nabízí. Počínaje formátováním, skvělou cenou materiálu a krátkou dodací dobou. Vše s láskou k dřevu.

4.1. Metodika výzkumného šetřené

Šetření transformačního leadershipu proběhlo na pobočce v České republice, která v celé společnosti vykazuje největší prodeje. Ačkoliv se rozlohou jedná o malý trh, prodeje deskového materiálu jsou oproti ostatním zemím opravdu neporovnatelné. Na doporučení majitelů společnosti, byla analýza tedy směřována tímto směrem. Dotazník byl odsouhlasen i samotným hodnoceným ředitelem pro Český trh.

K analýze bylo osloveno 16 zaměstnanců, kteří mají společného vedoucího. Z celého počtu byly 3 ženy a 13 mužů, z čehož věkový průměr je 35 let. Ženy se v podniku starají o chod finančního oddělení, účetnictví, celních dokumentů apod. Muži se poté starají o obchod s překližkou a skladové zásoby, včetně skladových prostor. Každý ze zaměstnanců má odlišnou pozici, což bude mít vliv na vyjednávání a komunikaci s nadřízeným. Proto bude velice zajímavé, jakým směrem se výsledky analýzy budou ubírat.

4.2. Metoda zkoumání úrovně transformačního leadershipu

Nejdůležitější částí výzkumu bylo získání informací o přístupu k vedení lidí ve společnosti XXX. Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, výzkum a analýza se bude věnovat úrovni transformačního leadershipu. K šetření bude využit dotazník, který slouží k měření přístupu vedení lidí. Dotazník přístupu k vedení lidí (Jakub Procházka, 2020, s. 225) byl vytvořen v Českém jazyce na základě předchozího dotazníku (Procházka, Smutný & Vaculík, 2016). Skládá se ze složek transformačního leadershipu (idealizovaný vliv, inspirující motivace, intelektuální stimulace, individuální přístup), složek transakčního leadershipu (podmíněné odměňování, aktivní řízení podle výjimek, pasivní řízení podle výjimek) a leadershipu Laissez-Faire, který spíše reprezentuje absenci vedení.

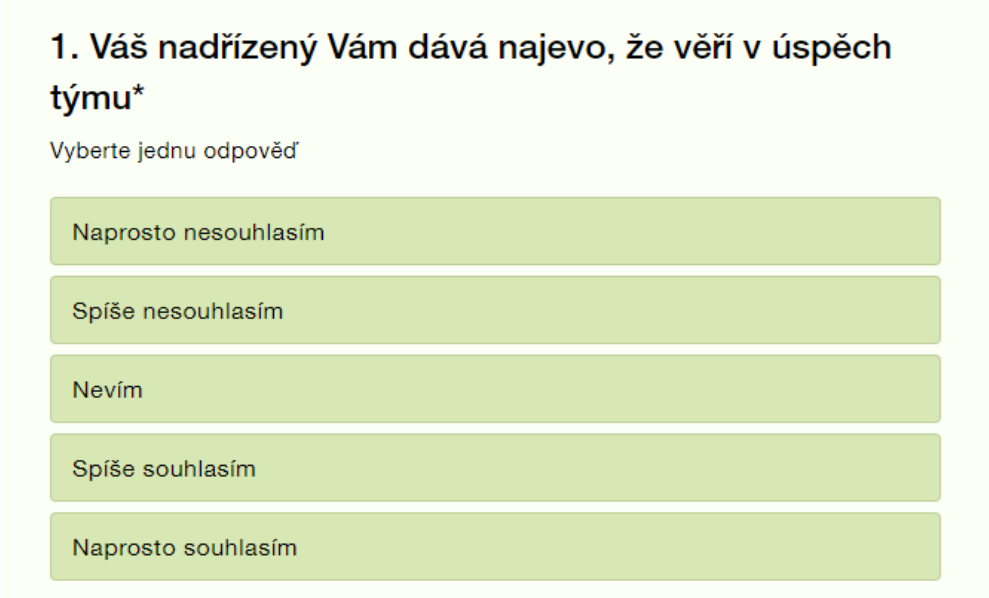
Dotazník, ze kterého je čerpána motivace a podklady k analýze pochází od českého autora J. Procházky. Originální verze dotazníku se skládá z 90 otázek, přičemž respondent odpovídá na škále souhlasu od 1 až do 7. Pro výzkum bylo vybráno pouze 16 uzavřených otázek, které úzce souvisí s transformačním leadershipem a poslední, která dává prostor respondentovi odpovědět vlastními slovy. Bude zachován princip se všemi aspekty, kterých dotazník využívá k určení úrovně transformačního leadershipu. Jak již bylo zmíněno, aspekty jsou 4 - tzn. idealizovaný vliv, inspirující motivace, intelektuální stimulace, individuální přístup.

4.3. Sběr dat

Data byla shromážděna během dvou týdnů přímo v daném podniku. Respondenti obdrželi informační mail, který popsal cíl výzkumu, kompletní poučení o účelu práce a poté odkazoval na elektronicky vytvořený dotazník. Před samotným vyplněním byli také dotázáni o udělení souhlasu se zpracováním dat do bakalářské práce. Sběr dat proběhl anonymně, a to především z důvodu výsledků, které nemusí být vždy pozitivní v prospěch ředitele pobočky. V tomto případě není dobré ve společnosti způsobit rozruchy a neklid.

K vyhodnocení získaných dat je využita Likertova škála. „*Jedná se o speciální polytomickou otázku, která obvykle zkoumá nějaký postoj, spokojenost nebo zkušenost respondenta. Zjistíte nejen to, zda je zákazník spokojen či ne, ale zjistíte i míru jeho spokojenosti (zda je spokojen více či méně). Tvoří se podobně jako uzavřená otázka s výběrem z možností, avšak odpovědi jsou pevně dané a většinou jich bývá pět. Likertova škála může mít více podob, záleží, pro jaký účel chcete otázku použít*“ (web Survio, 2020).

Likertova škála v dotazníku má podobu souhlasu, což znamená že dotazující nebude hodnotit od 1 do 5. Ale otázka bude položena jako fakt a bude záležet pouze na respondentovi, zda s faktem o svém nadřízeném souhlasí či nikoliv. Jako příklad lze uvést otázku č.1 z dotazníku.

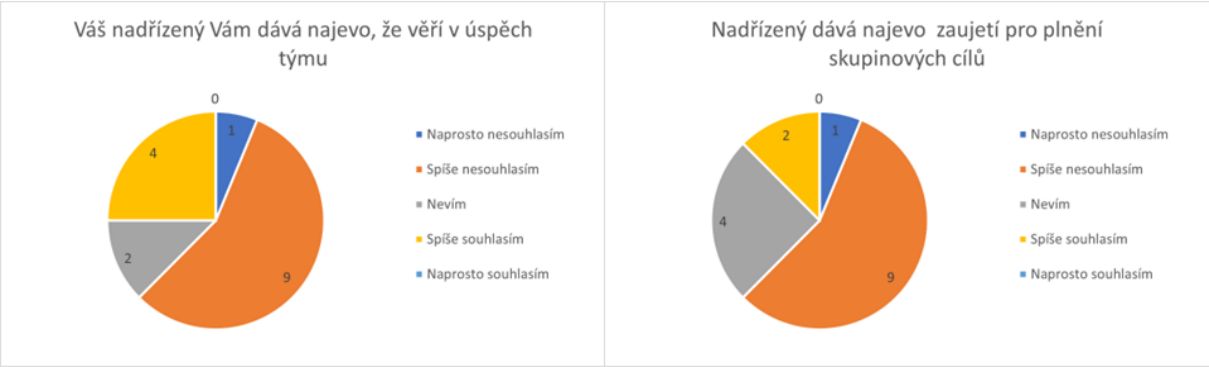


Obrázek 2: Ilustrace otázek z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4. Dotazníkové šetření ve vybraném podniku

Inspirující motivace



Obrázek 3: První a pátá otázka dotazníku – IM

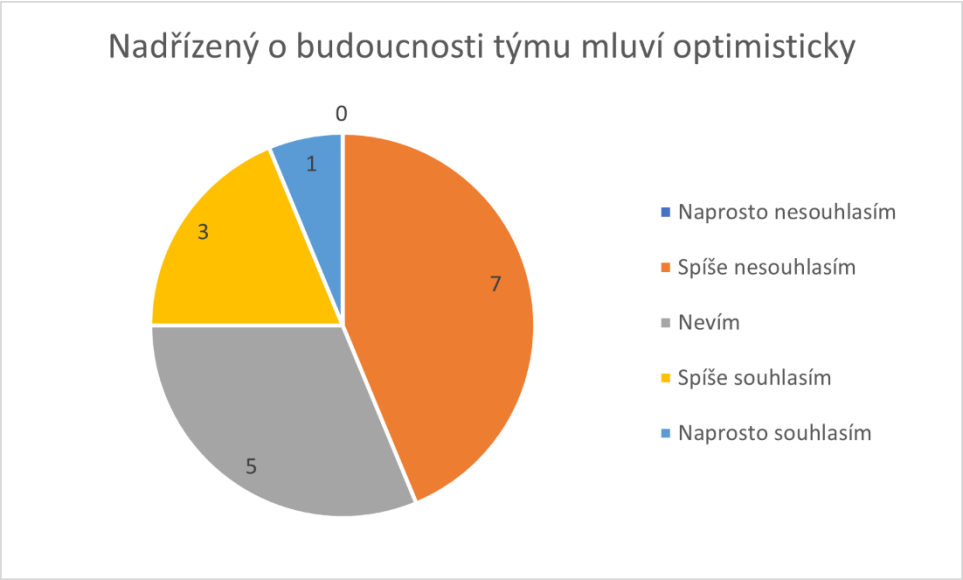
Zdroj: Vlastní zpracování

Na první otázku, která spadá do aspektu inspirující motivace, odpověděli respondenti následovně: 63 % (10) odpovědí nesouhlasí s možností vyjádřit svůj názor k problémům. 24 % (4) souhlasí s možností vyjádření a zbylých 13 % (2) poté zvolili odpověď „Nevím“. Velice podobné výsledky ukazují výsledky otázky na pravé straně. 63 % (10) odpovědí nesouhlasí s tím, že leader dává najevo zaujetí. 24 % (4) zvolili neutrální odpověď „Nevím“ a zbylých 13 % (2) poté souhlasí se zaujetím leadra pro skupinové cíle.

Výsledky z koláčového grafu vykazují odpovědi spíše negativní vůči důvěře v tým, což jednoznačně indikuje nekorelaci s transformačním leadershipem. Leader v daném podniku nedává dostatečně všem najevo důvěru v tým, což není pro fungování ideální postoj pro růst.

„*Leader projevující inspirující motivaci sdílí jasnou představu o směřování týmu, ukazuje smysl společné práce a dává najevo důvěru ve společný úspěch*“ (Procházka, 2020, s. 90). Tuto definici, která je citována z originálního dotazníku bohužel vedoucí nesplňuje.

Výsledky také značí, že respondenti ve více jak 60 % nevidí zaujetí vedoucího k plnění skupinových cílů. Podle Avolia a Basse (2004) je však důležité, aby nadřízený sdílel společné (skupinové) cíle. Sdílením a společnou vizí, ukazují svým následovníkům, čeho je možné společně dosáhnout a cestu k tomuto cíli. V podniku, který je využit na analyzování v bakalářské práci je týmová práce velice důležitá. Obchodní zástupci mají provizi z celého objemu prodaného zboží všech regionů. Tím pádem je velice důležité, aby vedoucí v tomto případě motivoval ke společnému plnění a překonání cílů.

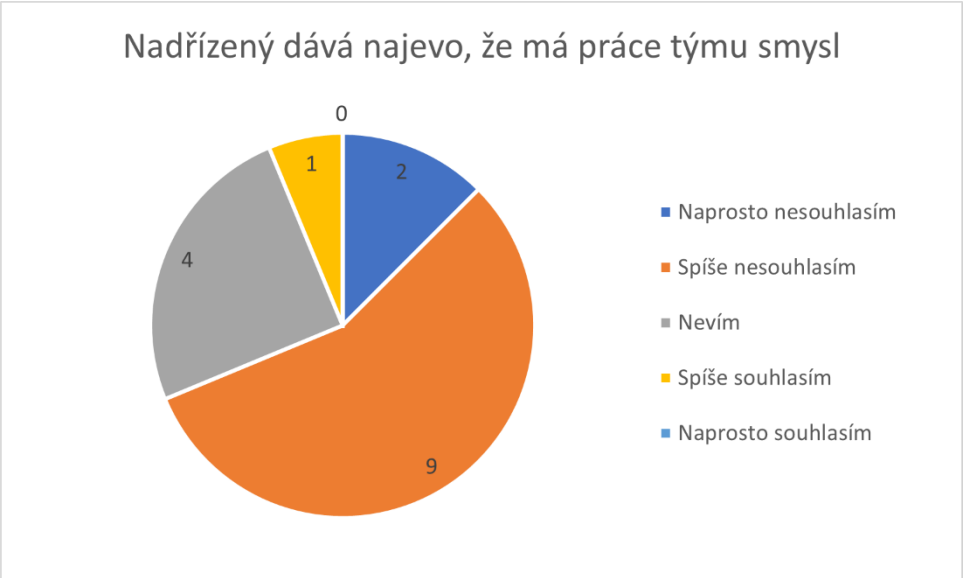


Obrázek 4: Třináctá otázka dotazníku – IM

Zdroj: Vlastní zpracování

Třináctá otázka, se dotazuje, zda leader mluví o týmu a jeho budoucnosti optimisticky. Respondenti odpověděli následovně: Přesně 50 % (8) odpovědí nesouhlasí s tím, že leader mluví optimisticky o budoucnosti. 31 % (5) zvolili neutrální odpověď „Nevím“ a pouhých 18 % (3) vnímá optimismus ze strany leadra k budoucnosti týmu.

Pozitivní vize do budoucnosti je součástí základních vlastností a rysů transformačních leaderů. Následovníci musí tuto vizi přijmout také, aby podnik mohl růst v dnešní obtížné době. Bez vize a efektivního transformačního vedení se ve skutečnosti sníží pravděpodobnost, že organizace bude schopna čelit globálním ekonomickým výzvám, aby dosáhla vynikající a uspokojivé výkonnosti (Eskandari, 2014, s. 124-126).



Obrázek 5: Sedmá otázka dotazníku – IM

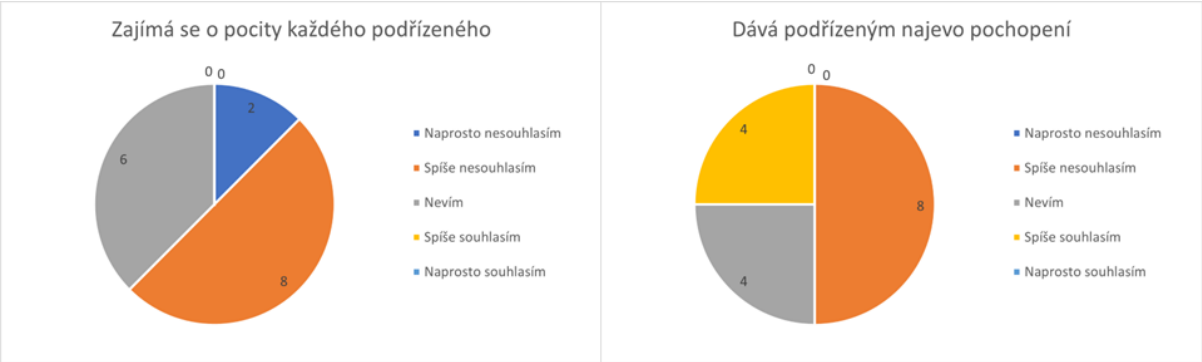
Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka inspirativní motivace spočívala v dotazu, zda nadřízený dává najevo smysl práce, kterou tým vykonává. 69 % (11) respondentů odpovědělo nesouhlasem. Opět 25 % (4) odpovědí jsou neutrální a pouze 6 % z celého počtu souhlasí. Souhlasem dávají najevo, že vnímají smysl své týmové práce ze strany nadřízeného.

Inspirativní leadeři, kteří přicházejí s náročnými úkoly, musí dávat najevo optimismus z hlediska cílů. Dávají tak svým optimismem a vizí smysl svým podřízeným ke splnění (Avolio a Bass, 2004, s. 29). Tato myšlenka Basse a Avolia perfektně definuje tuto otázku, společně s otázkou č. 13. Bez optimismu a vize ze strany nadřízeného, není možné očekávat naplnění smyslu práce podřízených.

Otázka silně neguje výsledky vůči transformačnímu stylu. Téměř 94 % odpovědí nevidí svého vedoucího projevit, že daná práce týmu má smysl. Nelze však říci, že se jedná o styl vedení transakční. Je vhodnější zde spíše přiřadit styl Laissez-Faire, který v překladu znamená „*Nechte plynout*“.

Individuální přístup



Obrázek 6: Čtvrtá a čtrnáctá otázka dotazníku – IP

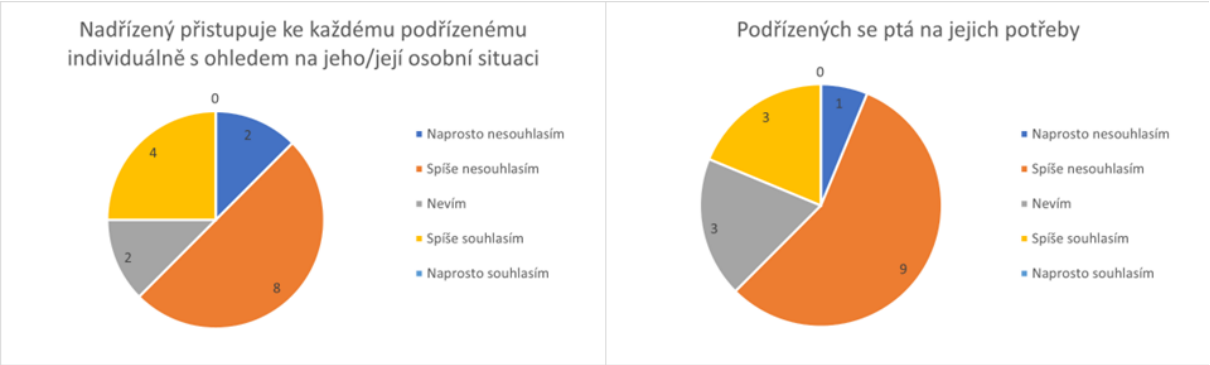
Zdroj: Vlastní zpracování

První otázka individuálního přístupu směřuje na pocity podřízených. Respondenti odpověděli následovně: 63 % (10) odpovědí vůbec nesouhlasí, 38 % (6) zvolili neutrální odpověď „Nevím“. Žádná otázka v celém dotazníku nedopadla takto negativně. Ani jeden respondent nevnímá zájem o pocity ze strany svého nadřízeného. V případě relativní otázky na pravé straně, která se zaměřuje na pochopení vedoucího ku svým podřízeným tomu není jinak. 50 % (8) odpovědí nesouhlasí s faktem a nevidí svého nadřízeného projevovat pochopení. Druhá polovina respondentů poté označilo rovným dílem odpověď „Nevím“ 25 % (4) a „Spíše souhlasím“ 25 % (4).

Spojení mezi TL a emocemi potvrdil již Bass (1999, s. 18), který prohlásil „*vedení je stejně tak emocionální a subjektivní jako racionální*“. Existuje také spoustu výzkumů, které jasně dokazují, že TL je více zaměřen na emoce. Zejména při porovnání s transakčním vedením, proti kterému zahrnuje zvýšenou úroveň emočního uvědomění (Yammarino a Dubinsky, 1994).

Ani otázka o pochopení podřízených, nedává příliš najevo vysokou úroveň transformačního stylu vedení. Přesně 50 % odpovědí patří „Spíše nesouhlasím“. Odpověď „Nevím“ nemusí být v tomto případně nutně neutrální. Může to také znamenat, že si nejsou jistí, anebo necítí, zda leader dává najevo své pochopení.

Souhrn je tedy negativní, čímž styl vedení u těchto otázky nesměřuje transformačním stylem. Jedná se zde až o nulovou úroveň transformačního vedení.



Obrázek 7: Šestá a devátá otázka dotazníku – IP

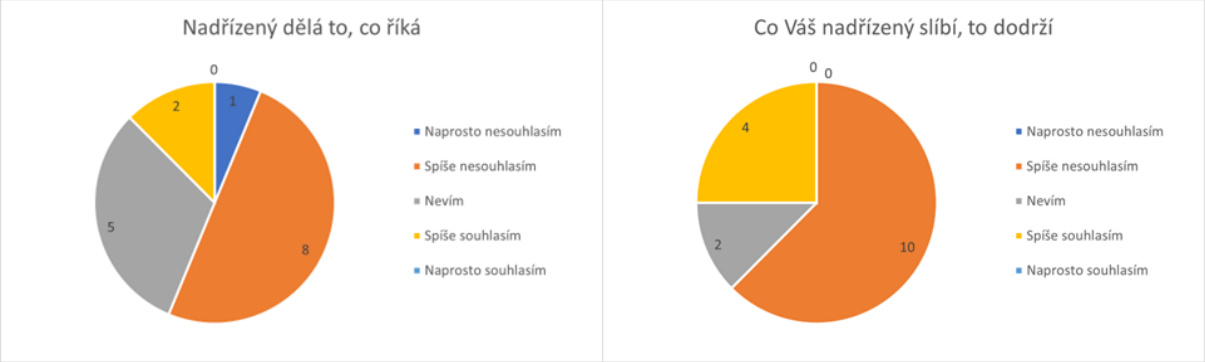
Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka z šetření, směřuje na individuální přístup vedoucího k podřízeným. 63 % (10) odpovědí značí nesouhlas, 25% (4) odpovědí značí souhlas, kdy podřízení mají pocit, že vedoucí k nim přistupuje individuálně. Zbytek, který se čítá 12 % (2) označilo odpověď „Nevím“. K individuálním situacím podřízených se samozřejmě vážou také potřeby, které zaměstnanci mají. Odpovědi koláčového grafu na pravé straně značí 63 % (10) nesouhlasu. 18 % (3) respondenti souhlasí a nadřízený se jich doptává na jejich potřeby. Zbylých 18 % (3) zvolili neutrální odpověď „Nevím“.

Opět se tyto otázky zaměřují na důležitý charakteristický rys TL. Bass (1997) používá ve svých autorských dílech definici „*Leadeři zacházejí s ostatními jako s individualitami, berou v úvahu jejich individuální potřeby, schopnosti a aspirace, pozorně naslouchají, podporují jejich rozvoj, radí, učí a koučují*“ (Bass, 1997, s. 133). Bohužel, respondenti těchto otázek nevidí svého nadřízeného, jak zde Bass popisuje.

Porozumění rozvojových potřeb následovníků a zacházení s nimi individuálně, může rozvinout a naplnit svůj plný potenciál. Inspirativní leadeři rádi naslouchají, radí, učí a koučují (Avolio a Bass, 2004, s. 29). Stejně jako u otázky číslo 4 v dotazníku, která se tázala na pocity jde zde znát přístup, který nelze nazvat individuálním. Stále má více jak 60 % zaměstnanců pocit, že vedoucí nemá snahu znát a řešit potřeby podřízených. Tím nepodporuje ani seberozvoj, což je nedílnou součástí testovaného transformačního stylu vedení.

Idealizovaný vliv



Obrázek 8: Desátá a třetí otázka dotazníku – IV

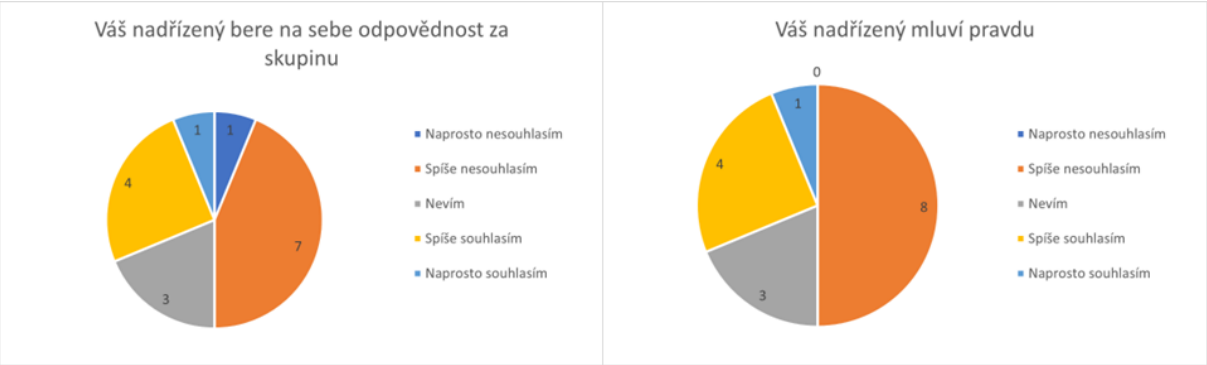
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázky, která otevírá další aspekt našeho výzkumného šetření, čímž je idealizovaný vliv. Graf na levé straně se zaměřuje na pohled podřízeného, zda jeho nadřízený dělá to, co říká. Respondenti v 65 % (9) zvolili odpověď nesouhlasu. 32 % (5) si není jisto, zda nadřízený dělá to, co říká. Zbylých 13 % souhlasí s faktem. V této návaznosti respondenti odpověděli na otázku, zda nadřízený dodrží to, co slíbí. Odpovědi respondentů v grafu značí 63 % (10) nesouhlasu s dodržováním slibů. 25 % (4) odpovědi značí souhlas a 12 % označilo neutrální odpověď „Nevím".

Autoři Judge a Piccolo (2004) definují idealizovaný vliv jako „*Pravidla, podle kterých se leader chová tak, aby byl hodným obdivu. Směřuje to k tomu, že se s ním podřízení ztotožňují. Leader dává najevo své vize a působí na city následovníků*" (Judge & Piccolo, 2004, s. 755). V dané definici je důležité slovo „ztotožňují". Pokud tedy velká část (65 %) respondentů, odpověděla zápornou možností, neznačí to dobrou úroveň TL.

Výsledek s pár výjimkami ukazuje na opětovný nesouhlas respondentů také u otázky grafu vpravo. Slib, který leader zaměstnancům slíbí, tak spíše nedodrží. Dodržování slibů neboli integrita úzce souvisí s leadershipem a to na všech úrovních. Obecně je etické, aby se vedení řídilo hodnotami, jako je morální odpovědnost jednotlivce, péče o druhé, vzájemný respekt, a integrita (Engelbrecht, 2001, s. 56).

Zde se nadřízený vybrané společnosti dopouští obrovských chyb, které zasahují do výše zmíněné etiky managementu a leadershipu. Není tedy možné brát v potaz transformační ani transakční leadership.



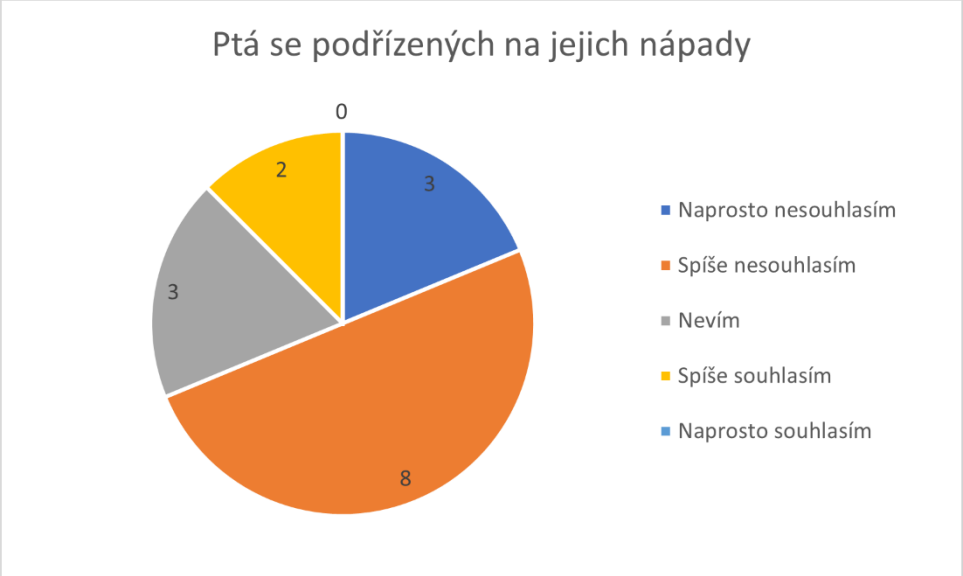
Obrázek 9: Jedenáctá a patnáctá otázka dotazníku – IV

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalšími otázkami na idealizovaný vliv, byli respondenti tázáni na odpovědnost vedoucího za skupinu a zda vedoucí mluví pravdu. Koláčový graf na levé straně je sestaven z 50 % (8) odpovědí nesouhlasu, 32 % (5) souhlasu s odpovědností a zbylých 18 % (3) odpovědí „Nevím“. Graf na pravé straně, který reprezentuje otázku o pravdomluvnosti dopadl znatelně negativně. Více jak polovina respondentů, konkrétně 56 % (9) odpovědělo nesouhlasem a tedy odpovědí, že vedoucí nemluví vždy pravdu. Přesně 25 % (4) si je jisto, že pravdu vedoucí mluví a zbylých 19 % odpovědělo možností „Nevím“.

Souhrn otázek není přikloněn ke transformačnímu stylu vedení. Zaměstnanci nemají pocit odpovědnosti, kterou by na sebe nadřízený bral z poloviny tázaných. Druhá polovina má rozdílný názor. Odpovědi, které souhlasily s faktem poukazují na transformační leadership a charakteristický rys leadera. Pokouší se lépe porozumět problému a svému podílu na něm, protože jsou odhodláni provést změny nezbytné k jeho nápravě. Proto na sebe berou zodpovědnost nejen svou, ale i svého týmu. Více jak 50 % podřízených, nemá pocit, že by vedoucí mluvil pravdu. Výsledky tedy opět lze spojit, stejně jako v otázce č. 3, s integritou a leadershipem.

Intelektuální stimulace



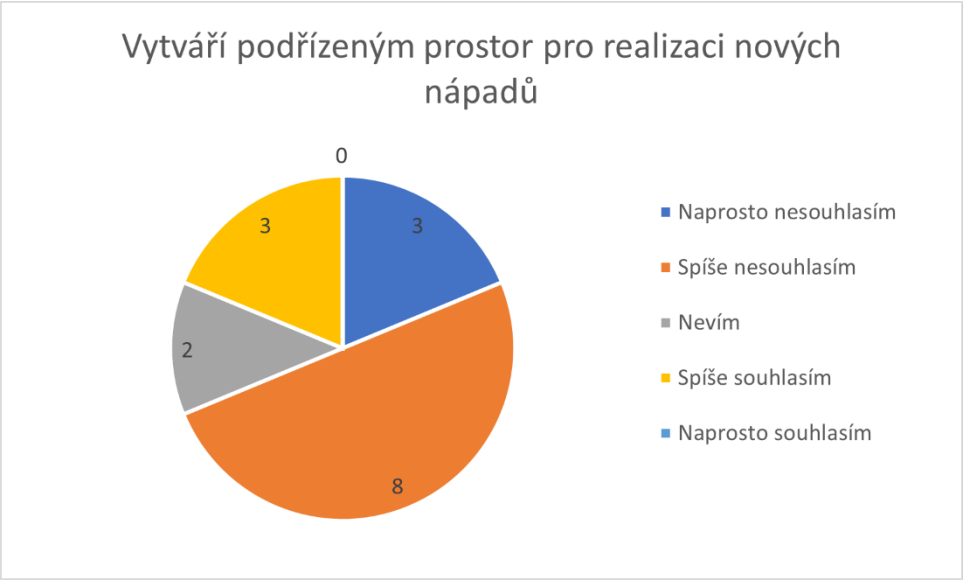
Obrázek 10: Druhá otázka dotazníku – IS

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka dotazníku zahajuje aspekt intelektuální stimulace, a to konkrétně prostorem pro nové nápady zaměstnanců. Graf reprezentuje 69 % (11) odpovědí, které nesouhlasí a podřízený se neptá na jejich nápady. Pouhých 13 % (2) s faktem souhlasí a zbylých 18 % (3) zaslalo odpověď „Nevím“.

Judge a Piccolo (2004) charakterizují intelektuální stimulaci, jako míru, do které leader zpochybňuje zažité předpoklady. Tímto vyvolává v následovnících kreativní myšlení a podněcuje k novým nápadům (Judge a Piccolo, 2004, s. 755).

Zde se výsledek v odpovědích rozchází. Tři respondenti odpověděli neutrální možností, která v dotazníku vyjadřuje odpověď „Nevím“. Může to být zapříčiněno zaměstnanci, kteří svou iniciativu vůbec neprojeví a svůj nápad vedení ani nepředloží. 8 respondentů odpovědělo naprostým nesouhlasem, který se odebírá k leadershipu transakčnímu. Vedoucí nedává v tomto stylu vedení prostor pro růst zaměstnanců. Pouze dvě odpovědi souhlasí a stvrzují tak zájem o nápady, které mají možnost přednést.

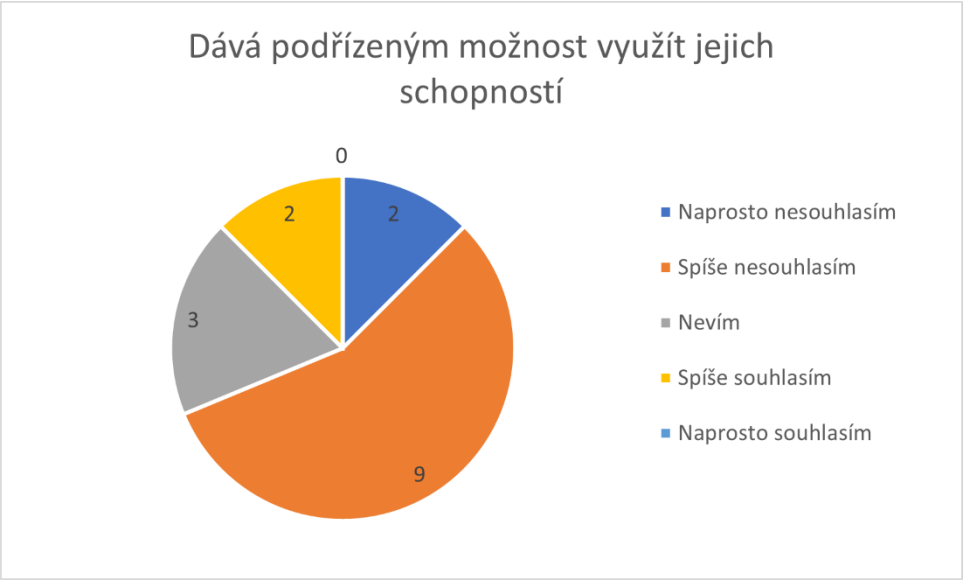


Obrázek 11: Osmá otázka dotazníku – IS

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka se opět váže na samotného respondenta, a to především z důvodu navrhování vlastních nápadů a jejich realizací. Graf je složen z 69 % (11) odpovědí v podobě nesouhlasu. Pouhých 19 % (3) činí souhlas respondentů k prostoru na realizaci nových nápadů a 12 % (2) odpovědělo „Nevím“. Tato otázka úzce souvisí s otázkou č. 2, kde byli respondenti tázáni na jejich nápady a zda se nadřízený o nápady zajímá. Výsledek těchto dvou otázek je téměř identický a bohužel poukazuje na velice nízkou úroveň TL.

Jednou z částí MLQ od Avolio a Basse (2004) je fakt, který popisuje intelektuální stimulaci jako směřování k nahlédnutí problému z jiných úhlů. Leader tedy vytváří prostor pro realizaci nových nápadů. V tomto případě, kdy 69 % respondentů se shodne na nesouhlasu s tím, že nemají prostor, je na místě zmínit transakční leadership. Tento styl vedení, jak již zaznělo v teoretické části funguje na způsobu vzájemné výměny. Pracovník poskytuje svůj talent, úsilí, výkon a vedoucí ho odmění za danou práci. Není zde prostor na realizaci nových nápadů.



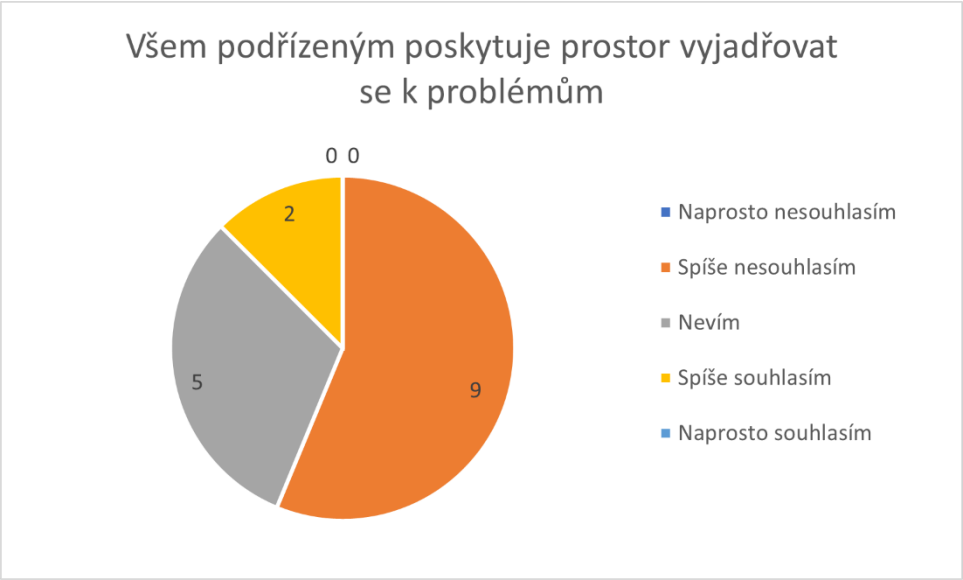
Obrázek 12: Dvanáctá otázka dotazníku – IS

Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka, která je podřízeným položena, míří na jejich schopnosti a možnosti využití v práci. Podle 69 % (11) odpovědí ve firmě není možnost schopností využít. 19 % (3) respondentů zvolilo možnost „Nevím“. Pouze 12 % (2) projevili odpovědí souhlas, že dostávají od nadřízeného tu možnost projevit své schopnosti.

Aspekt intelektuální stimulace, je založen na možnosti podílet se na fungování týmu. Vytvářet nové možnosti, vymýšlet způsoby a hledat nové cesty. Zahrnuje úroveň toho, jak nadřízený zapojuje své podřízené do procesu, ať už je to plánování či rozhodování, jak dosáhnout společného cíle (Judge a Piccolo, 2004). Toto je bohužel aspekt, který ve vybraném podniku opravdu chybí a měl by být jako podmět, pro doporučení vedení podniku.

Mühlfeit ve své knize o efektivním stylu vedení napsal, že „*Klíč k efektivnímu leadershipu a prosperitě jsou neotřelé nápady, emoční inteligence, vizionářské uvažování a plné využití osobních silných stránek*“ (Mühlfeit, 2017, s. 16-17). Toto může být do budoucna důvod, proč podnik zažije stagnaci a nebo zpomalení růstu.



Obrázek 13: Šestnáctá otázka dotazníku – IS

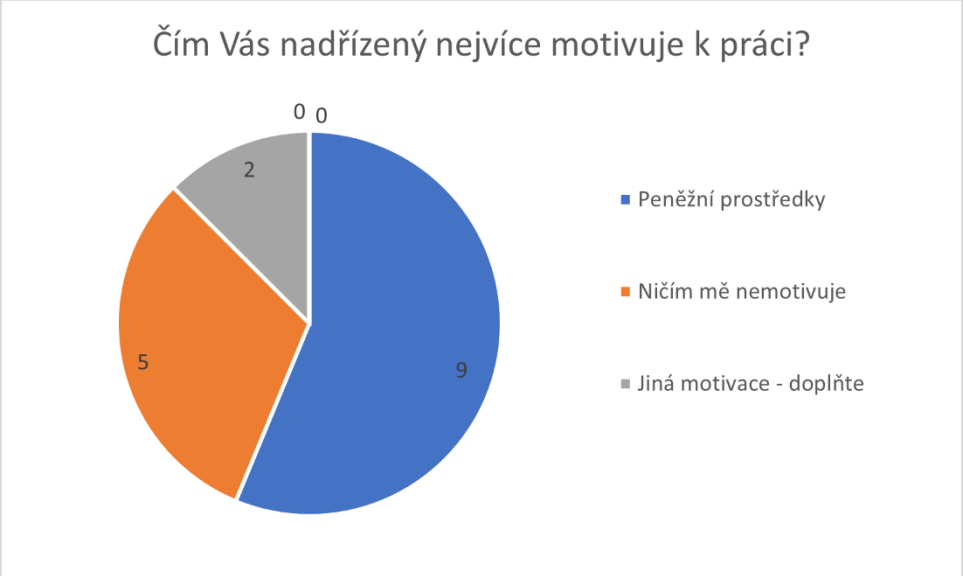
Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední uzavřená otázka dotazníku, která se týká možnosti vyjadřovat se k problémům, dopadla velice podobně jako předchozí v IS aspektu. Až 56 % (9) respondentů odpovědělo nesouhlasem k možnosti se vyjádřit. 32 % (5) podřízených odpovědělo neutrální odpovědí „Nevím“ a pouze 12 % (2) vybralo odpověď se souhlasem.

Jak bylo zmíněno v teoretické části „*Jsou podněcování ke zpochybňování svých, a pokud je to vhodné, tak i leaderových, starých přesvědčení, předpokladů a hodnot, které mohou být překonávané a nevhodné pro řešení současných problémů*“ (Avolio a Bass, 2004, cit. podle Procházka, 2020, s. 38). Podle odpovědí v celém dotazníku, je v podniku téměř nulová šance prosadit své nápady či schopnosti. To samé se týká vyjadřování k problémům.

Šestnáctá otázka opět směřuje vedení České pobočky spíše k transakčnímu vedení než ke zkoumanému transformačnímu. Při dotazování zaměstnanců, bylo několikrát vytknuto, že se nepořádají pravidelné porady. Toto může být jednoznačná příčina negativního výsledku této otázky.

Otevřená otázka



Obrázek 14: Sedmnáctá otázka dotazníku – vlastní

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěrem je analýza ukončena poslední otázkou číslo 17, která je polouzavřená. Spočívá v obecné motivaci, která podřízené pohání k plnění úkolů a cílů. Z celkového počtu je 56 % (9) podřízených motivováno peněžními prostředky, 32 % (5) zaslalo odpověď „Ničím mě nemotivuje“ a pouze 12 % (2) si z předepsaných možností nevybralo, a proto zvolilo odpověď „Jiná motivace – doplňte“. Bohužel, ani jeden z 12 %, do formuláře nevepsalo skutečnou motivaci k práci.

Shrnutí této otázky je vcelku prosté, jelikož více jak polovina je motivována finančními prostředky. Již bylo zmíněno v teoretické části práce, že transakční leadership spočívá z velké části v odměňování. Transakční lídři pracují ve většině času s odměňováním svých podřízených, případně řízením při nesplnění výkonu. Lídři svým následovníkům dávají to, co chtějí, výměnou za to, co od nich potřebuje vzhledem k cílům, ke kterým směřuje (Judge & Piccolo, 2004, s. 755). Opět se výsledky poslední otázky přiklání k faktu, že transformační leadership je ve vybraném podniku na nízké úrovni. O to více je zde znát styl vedení transakční s odměňováním za splněný úkol.

4.5. Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení

Tématem bakalářské práce bylo analyzovat úroveň transformačního leadershipu ve vybraném podniku. Firma byla vybrána na základě blízkého kontaktu a jakožto jeden ze zaměstnanců mě to samotného zajímalo, jaká úroveň zde je. Firma se skládá z trhů, které působí po celém světě. Jak již bylo zmíněno v práci výše, byl vybrán Český trh. Není to tedy pouze o peněžních výsledcích firmy, či plnění cílů v prodejích, ale o zaměstnancích a fungování podniku do budoucnosti.

Český trh aktuálně pokrývá až 70 % celkového prodeje v daném odvětví, které se zaměřuje na dřevovýrobu. Výsledky firmy jsou posledních 10 let opravdu fenomenální, to však ale nemusí nutně znamenat vysokou úroveň transformačního leadershipu, kterým manažer vede své podřízené.

Analýza bude tedy sloužit k určení, zda transformační styl vedení má ve firmě vysokou úroveň či nikoliv a zda to může být jeden z důležitých faktorů úspěchu firmy. Majitelé mohou později šetření použít pro doporučení na rozvoj a zlepšení dalších poboček.

Otázky byly v dotazníku položeny jako fakt, který charakterizuje určité znaky transformačního leadershipu. Možnosti odpovědí poté spočívali v postoji, zda tento fakt sedí ke zkoumanému leaderovi, či nikoliv. Odpovědi tedy byly ve formě souhlasu či nesouhlasu. Pro kompletní vyhodnocení výzkumného šetření je důležité každý aspekt vyhodnotit zvlášť. To pomůže zdůraznit, kde konkrétně jsou nedostatky.

Inspirující motivace

Aspekt, který je zaměřen na motivaci a inspiraci následovníků. I tento patří dle Basse (2004) mezi nejdůležitější prvky transformačního leadershipu. Otázky směřovaly na důvěru v úspěch týmu, zaujetí pro skupinové cíle, optimismus o budoucnosti týmu a samotný smysl práce. Ani v jedné ze čtyřech otázek nedominoval souhlas, který by utvrdil užívání transformačního leadershipu. Dominoval již zmíněný nesouhlas, který u každé z otázek činil minimálně 50 % a tím značil vyšší míru transakčního leadershipu, či jiného stylu vedení. Samotný TL se u každé z otázek pohyboval v rozmezí 25-30 % z celkových odpovědí. Znamená to tedy, že manažer dokáže využít tohoto aspektu ke svým následníkům? Pár podřízených to tak určitě cítí, ale je to velice zřídka, což není pro budoucí chod a prosperitu firmy dostačující.

Individuální přístup

Tento aspekt úzce souvisí s komunikací a práci s lidmi. Otázky byly zaměřeny na pocity podřízených, individuální přístup ke každému, pochopení a potřeby jednotlivců. Odpovědi, které znázorňují úroveň TL, a tedy souhlas s faktem, čítá u každé z otázek v rozmezí 18 - 25%. Pouze jedna, týkající se zájmu o pocity podřízených vykázala nulový souhlas s faktem. To znamená, že manažer téměř ignoruje pocity ostatních a tím vyřazuje ze svého vedení v tomto případě transformační styl. Opět nás to mohlo utvrdit k náklonosti spíše transakčního stylu vedení, které je zaměřeno pouze na výsledky s následnou odměnou. „*Lídři jsou jen tak silní, jak silné vazby mají se svými následovníky*“ (Rath, 2009, s. 79). Definice v případě naší zkoumané firmy XXX, se téměř neshoduje, a proto ani v tomto směru se nejedná o transformační leadership.

Intelektuální stimulace

Možnost rozvoje podniku, seberealizace a prostor pro kreativitu. To je aspekt intelektuální stimulace. Otázky v dotazníku byly na tyto charakteristiky směřovány. Odpovědi reprezentující transformační leadership v tomto aspektu nepřesahují ani 20 % u žádné z otázek. Jedná se o nejnižší úroveň, kterou šetření prokázalo. Znamená to tedy, že podřízení nemají prostor pro realizaci nových nápadů a možnost využití kreativity. Pouze pár jedinců se manažer ptá na jejich nápady, a to samé v případě možností využití svých schopností. Výsledky v této charakteristice se bohužel nedají ani považovat za nižší úroveň transformačního leadershipu. U intelektuální stimulace čísla vykazují téměř absenci tohoto stylu.

Idealizovaný vliv

Procházka (2020) ve své práci uvádí tento aspekt jako „*Leader projevující idealizovaný vliv jedná odpovědně, v souladu s vysokými morálními a etickými standardy, je čitelný a svým chováním naplňuje očekávání svých následovníků*“ (Procházka, 2020). Výsledky z dotazníkového šetření bohužel k této definici v našem případě nesedí. Otázky se tázaly na to, zda nadřízený říká pravdu, bere zodpovědnost na sebe či dodržuje sliby. Transformační leadership dle odpovědí nepřekročil hranici 32 % a v průměru se odpovědi pohybovaly okolo 25 %. V tomto aspektu nejde pouze o chování vůči svým následovníkům, ale převážně jak oni vnímají manažera. Jak zaznělo v definici „*v souladu s vysokými morálními a etickými standardy*“, tak zde je obrovský nedostatek. Až 63 % respondentů odpovědělo, že manažer nedodržuje své sliby. Může se zde opět přirovnat styl vedení k Laissez-Faire? Ano, některé podobnosti tomu napovídají. Co však je jisté, tak výsledky doslova negují transformační styl vedení.

4.5.1. Úroveň transformačního leadershipu v analyzovaném podniku

Jaká je tedy úroveň transformačního leadershipu ve zkoumaném podniku.? Žádná otázka neprokázala pozitivní odpovědi, a to v žádném charakterním rysu – idealizovaný vliv, inspirující motivace, individuální přístup, intelektuální stimulace. Podle jednoznačných odpovědí, je zřejmé že úroveň v podniku je velice nízká a manažer má velký prostor pro rozvoj a zlepšení.

Transformační styl vedení není tedy u manažera dominantní a naklání se spíše k transakčnímu stylu. Tento fakt potvrzuje i poslední otázka, která se věnovala obecné motivaci. Více jak polovina respondentů uvedla, že největší motivací, která je vedoucím poskytována jsou finanční prostředky. V tomto případě jsou peníze velkým faktorem transakčního vedení. „*Transakční vedení, také známé jako manažerské vedení se zaměřuje spíše na funkci supervizora, organizování a výkon skupiny. Tento styl vedení je využíván zejména k dosáhnutí cílů, které jsou zadávány nadřízenými, prostřednictvím odměn a trestů, nikoliv motivace*“ (Judge & Piccolo, 2004, s. 755).

Při vyhodnocování dotazníkového šetření vyplynulo i pár otázek, jejichž výsledky směřují styl vedení k Laissez-faire. Především u otázky číslo 11., která se zaměřuje na odpovědnost. V tomto případě sedí definice „*Leadeři se vyhýbají odpovědnosti a jsou k nezastižení, když jsou potřeba*“ (Bass, 1997, s. 134). Manažer, který je součástí šetření z velké části nepřebírá odpovědnost na sebe a spíše se vyhýbá.

Výzkumné šetření neprobíhalo pouze dotazníkem, ale také pozorováním. Při procházení jednotlivých otázek s kolegy, bylo evidentní, že TL z manažera sami nepociťují. Ba naopak, v některých případech byli až zaskočeni, jakou cestou se transformační vedení může ubírat a čím může kolektiv obohatit. Většina kolegů přiznalo, že ke svému vedoucímu nemají téměř žádný vztah a nemají důvod sdělovat mu své potřeby. Na otázku, proč si myslí, že tomu tak je, byla odpověď vždy jednoznačná. „Nezajímá ho to.“

Pozorování a komentáře kolegů opět směřují vedení ve firmě XXX české pobočky k transakčnímu stylu. Práci vykonávají především za účelem dosažení finanční odměny po splnění úkolu a nemají možnost posouvat své cíle dál. Důležité je dodat, že by rádi své cíle a rozvoj posouvali. Ačkoliv je vidno, že česká pobočka zaměstnává schopné lidi, kteří patří mezi nejlepší v oboru dřevo prodeje. Vedení evidentně neumožňuje využít tohoto potenciálu, což do budoucna může ohrozit fungování celého podniku.

4.6. Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení

V tomto případě doporučení může pomoci podniku k dalšímu růstu a možnému zlepšení i v dalších pobočkách po celém světě. Česká pobočka vykazuje uspokojující čísla, která však mohou být pouze dočasná. Tato cesta s nízkou úrovní transformačního leadershipu může vést k postupné nespokojenosti zaměstnanců, snížení výkonosti a v nejhorším případě fluktuaci.

Pro rozvoj transformačního stylu vedení ve zkoumaném podniku doporučujeme začít edukativní cestou pomocí školení, workshopů či coachingu. Nejedná se o laciné varianty, proto může společnost využít skupinových forem, díky kterým sníží náklady než za soukromé lekce. Skupinové workshopy tak využije více lidí a vedení společnosti může zapojit i ostatní manažery trhů (Kelloway, Barling, Helleur, 2000).

Velice často je tato forma skupinového koučování využívaná, a to v malých i velkých podnicích. Manažeři si takto předávají úhly pohledu, informace a rady. Pomáhá to k řešení problémů, ale i inspirace, jak ostatní manažeři vedou své trhy. Celému procesu a debatě přihlíží zkušený školitel, který vše usměrňuje a pomáhá hledat správnou cestu. Společně poté zhodnotí celý workshop a jejich úkolem je vnést nové užitečné poznatky do praxe (Abrell, 2011). Skupinová forma koučování by se již měla vést v transformačním stylu vedení. Metoda je ve světě známa jako (Peer-based Team Coaching, PTC). Provádí se poté pravidelně a za každé období zúčastnění manažeři hodnotí, jak se jejich práce posouvá (Olivero, Bane, Kopelman, 1997).

Manažer českého trhu musí nabýt vědomosti a dostat do povědomí transformační leadership. Naučit se základní návyky, koncept a principy vedení lidí. Vědomosti musí směřovat k tomu, aby se naučil tento styl vedení využít v prospěch firemních výsledků, ale i podřízených. S tím úzce souvisí rozvoj vztahů s podřízenými a v našem případě respondenty analýzy. Naučit se vycházet více osobně a podle výsledků analýzy pozitivně s podřízenými.

Jakmile si manažer českého trhu osvojí návyky transformačního leadershipu, bude důležité v postupných dávkách aplikovat principy do praxe. Počínaje pravidelnými poradami, alespoň jednou měsíčně. Porady budou sloužit pro shrnutí uplynulého měsíce, ať z pohledu množství objemů prodejů tak i vlastních komentářů a připomínek obchodních zástupců a zaměstnanců české pobočky. Tento postup povede k uvolnění atmosféry a možnému zlepšení komunikace. Postupem času nebude problém na hromadné poradě přednést názor či návrh někoho jiného než pouze zmiňovaného manažera.

Komunikace bude dalším bodem, pro doporučení. Podle Bassova (1997) aspektu – Individuální přístup, nám dotazníkové šetření vykázalo minimální úroveň. V praxi to znamená, že se manažer nezajímá o pocity a potřeby svých podřízených. Nemusí to být zapříčiněno vysokou úrovní transakčního leadershipu, ale spíše nezkušeností manažera v tomto aspektu. Nemusí vidět potřeby, které zaměstnanci mají, a právě proto je důležité zapracovat na obecné komunikaci a práci se vztahy mezi sebou.

Aspekt IM nám také ukázal velké nedostatky z pohledu TL. Na potřebách, které se manažer naučí rozeznávat a komunikovat u svých následovníků, se může postupně stavět motivace. Poslední polouzavřená otázka nám ukázala, že zaměstnanci jsou motivováni nejvíce finanční formou odměny. Tento druh odměny samozřejmě funguje velice dobře a dokáže velkou část následovníků udržet při výkonu. Nemusí tomu však být dlouhodobě. Tento druh odměňování později může přestat motivovat vnitřně a výkon následovníka opadne (Bass, 1994).

Jaké tedy doporučení v kategorií motivování je vhodné? Jak bylo zmíněno v teoretické části, tak transformační leadership není pouze odměna za odvedenou práci. Manažer musí naučit své následovníky motivovat možností seberealizace, spoluúčasti na řešení problémů či různých situací. Vnuknutím firemní vize, aby jejich motivace byla posouvat firemní cíle. Umožnit práci obchodním zástupcům pracovat z domu a dát jim důvěru, že věří v jejich odvedenou práci i mimo pracoviště. TL není čistě o vnitřní motivaci, proto je dobré využít i firemních benefitů. Příkladem je možno uvést a prosadit sick days nebo využití kafeterie pro zaměstnance. Oba benefity patří aktuálně k velice oblíbeným po celém světě.

V poslední řadě výsledky prokázaly neetické chování vůči svým následovníkům neboli podřízeným. 63 % respondentů hlasovalo pro nedodržování slibů manažera, což může fatálně ovlivnit důvěru. Doporučení v tomto případě je zaměřit se na kompletní styl vedení, jak je zmíněno výše. Postupně získávat reputaci svých podřízených zpět a snažit se vše co se řekne, tak dodržet.

Kotter (2015) prohlásil, že zdaleka největší chybou, jíž se lidé dopouštějí při pokusech měnit podniky, je to, že se vrhnou do změn, aniž by předem přesvědčili své podřízené a zaměstnance o jejich naléhavosti. (Kotter, 2015) Tím bude zakončeno doporučení, které bakalářská práce nabízí. Tato definice perfektně vystihuje to, že bez zaměstnanců, kteří v podnik věří to opravdu nejde.

5. Závěr

Bakalářská práce se zabývala analýzou úrovně transformačního leadershipu ve vybraném podniku XXX. Analýza byla zaměřena na českou pobočku, která vykazuje největší prodeje v celé společnosti. Pobočka byla vybrána na doporučení samotných majitelů a data do dotazníku byly získány od všech zaměstnanců, kteří se podílí na fungování. K naplnění cíle práce, byla nejprve popsána teorie leadershipu, historie a také byly shrnuty definice od autorů z celého světa. V další části práce byly vymezeny pojmy jako je leadership a management, které jsou často zaměňovány. Následně byl rozebrán konkrétní styl vedení bakalářské práce, kterým je již zmíněný transformační leadership. Výzkumné šetření bylo prováděno formou dotazníku a pozorováním, které pomohlo při tvorbě konkrétních doporučení na zlepšení.

Výsledky analýzy neprokázaly vysokou úroveň transformačního leadershipu. Naopak, v některých aspektech se jednalo až o úroveň nulovou. Jedním z těchto aspektů byl idealizovaný vliv, který prokázal nedůvěru podřízených ve svého vedoucího. Více jak polovina respondentů si myslí, že vedoucí nemluví pravdu a nedělá to, co slibuje.

První a nejdůležitější doporučení je edukace a osvojování transformačního stylu vedení manažera českého oddělení. Nejen že styl napomáhá k vytváření lepších vztahů, tvorbě týmového ducha, ale také k dodávání vnitřní motivace. A to vše v souladu s vysokými morálními a etickými standardy, které pomohou nadřízenému dosáhnout zpět své reputace a důvěry podřízených.

Další doporučení směřuje ke komunikaci mezi manažerem a podřízenými. Konání pravidelných porad a meetingů, pomůže ke zlepšení komunikace a zjištění potřeb podřízených. V aktuální době, podle dotazníku, nadřízený uspokojuje převážně finanční potřebu podřízených. Což nikdy nevede k dlouhodobé motivaci a výkonu zaměstnanců. Možnost seberozvoje, prostor pro nové nápady, sick days či další z firemních benefitů určitě uvítá většina zaměstnanců.

Společnost XXX využívá svého potenciálu na trhu a má snahu v dnešní progresivní době růst. Je však důležité do společné vize vtáhnout všechny, kteří se na fungování podílí. Toto lze prostřednictvím transformačního leadershipu dosáhnout.

Věřím, že práce naplnila svůj cíl a pomůže společnosti k dalším úspěchům, a to, jak sami uvádí „s láskou k dřevu“.

6. Použité zdroje

1. AWAMLEH, R., J. EVANS a A. MAHATE, 2005, A test of transformational and transactional leadership styles on employees' satisfaction and performance in the UAE banking sector. Journal of Comparative International Management [online], vol. 8
2. ATMOJO, Marnis. 2012, The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. International research journal of business studies, (5), 9.
3. ABRELL, C., 2011, et al. Evaluation of a long-term transformational leadership development program. Zeitschrift für Personalforschung [online]. vol. 25, iss. 3.
4. ARMSTRONG, Michael, 2009. *Armstrong's handbook of management and leadership*. Second edition. London: Kogan Page.
5. AVOLIO, B. J., & BASS, B. M., 2004. Multifactor leadership questionnaire. Mind Garden.
6. ALGAHTANI, Ali. 2014, *Are Leadership and Management Different? A Review*. American Research Institute for Policy Development, 12. Dostupné také z: http://jmppnet.com/vol-2-no-3-september-2014-abstract-4-jmpp
7. BASS, Bernad M. a Ronald E. RIGGIO, 2006, *Transformational leadership*. Second Edition. Binghamton Univerzity: Lawrence Erlbaum Associates , Inc. Publishers. ISBN ISBN 0-8058-4761-8.
8. BURNS, J., 1978, Leadership, New York: Harper Collins,., s. 538, ISBN 0-06-010588-7 dostupné na books.google.cz
9. BYCIO, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S., 1995. Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. Journal of Applied Psychology, 80, 468-478.
10. BENNIS, Warren, 2009, *On becoming a leader*. Second edition. New York: A MEMBER OF THE PERSEUS BOOKS GROUP. ISBN ISBN 978-0-465-01408-8; 0–7382–0817–5.
11. BASS, B. M., 1997, Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? American Psychologist, 52(2), 130-139.
12. BANS-AKUTEY, Anita, 2021, The Path-Goal Theory of Leadership. *ResearchGate*. 2021, 7.

13. COVEY, Stephen R., 2006. 7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1156-9.
14. COVEY, Stephen R., 1997, 7 návyků vůdčích osobností. PRAGMA. 324 s. ISBN 80-85213-41-9
15. ENGELBRECHT, A.S., 2001, Core values underlying transformational and transactional leadership. Management Dynamics, 10(3), 56–80
16. ERDOGAN, Berrin a Talya N. BAUER, 2015. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Second Edition. ISBN 978-0-08-097087-5.
17. ESKANDARI, M., 2014. Analysis and criticism on transformational leadership. pp. 124-126.
18. FARAZIA, M., & Khademi, M., 2011. The relationship between transformational leadership styles and interactionalist and attitudes towards organizational change. Journal of Educational Science, 6(4), 49-70.
19. JUDGE, T. A. a PICCOLO, R., 2004, Transformational and transactional leadership: A MetaAnalitic Test of Their Relative Validity. Journal of Applied Psychology,. [online]
20. JÁCHIMOVÁ, Alena. *Charismatický leadership: magnetizující přitažlivost*. Dostupné také z: https://infk.cz/charismaticky-leadership-magnetizujici-pritazlivost/blog/detail
21. KOTTER, J. P., 1990. A force for change: How leadership differs from management. New York, NY: Free Press
22. KOTTER, John, 2015. *Vedení procesu změny*. MANAGEMENT PRESS. ISBN 978-80-7261-314-4
23. KATZ, R. L., 1955. Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33-42
24. KELLOWAY, E. K., J. BARLING a J. HELLEUR, 2000. Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback. Leadership & Organization Development Journal [online], vol. 21.
25. KRATOCHVÍL, Oldřich, 2009. *Leadership*. Kunovice. Skripta. Evropský polytechnický institut.
26. KLINGBORG, Donald J., Dale A. MOORE a Sonya VAREA-HAMMOND, 2006. What is leadership?. *Https://jvme.utpjournals.press/* [online]. California, [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: https://jvme.utpjournals.press/doi/full/10.3138/jvme.33.2.280
27. *Likertova škála v dotazníku* [online]. Survio, 2020 [cit. 2022-11-16]. Dostupné z: https://www.survio.com/cs/blog/typy-otazek/likertova-skala

28. MILLER, Mark, 2013. The heart of leadership: becoming a leader people want to follow. San Francisco: BerrettKoehler Publishers. ISBN 978-1609949600
29. MÜHLFEIT, Jan, 2017. *Pozitivní leader*. MANAGEMENT PRESS. ISBN 978-80-265-0591-4.
30. NORTHOUSE, P.G., 2013. *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.).Western Michigen University: Sage Publications.
31. NANJUNDESWARASWAMY, T.S. a D.R. SWAMY, 2014. *Leadership styles*. India. Research. JSS Academy of Technical Education, Bangalore.
32. OLIVERO, G., K. D. BANE a R. E. KOPELMAN, 1997. Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. Public Personnel Management [online], vol. 26.
33. PROCHÁZKA, Jakub. *Měření transformačního leadershipu v češtině: validace Dotazníku přístupu k vedení lidí*. Brno, 2020. Habilitační práce. Masarykova univerzita.
34. PROCHÁZKA, J., Vaculik, M., & Smutny, P., 2016. Czech leadership questionnaire: The development of a Czech questionnaire of transformational leadership. In P. Jedlicka (Ed.), Hradec Economic Days 2016 (pp. 848-854). University of Hradec Kralove
35. STÝBLO, Jiří, 2012. Leadership: realita nebo vize. [Praha]: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-105-5.
36. STOGDILL, R.M., 1974. Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: The Free Press.
37. RATH, Tom, 2015. *Strengths Based Leadership*. Gallup Press. ISBN 1595620257.
38. ŘEZÁČ, Jaroslav, 2009. Moderní management. Computer Press,. ISBN 9788025119594
39. THE GUARDIAN. (2013). What's the difference between leadership and management?. Available at http://careers.theguardian.com/difference-between-leadership-management
40. YUKL, G. A., 2012. *Leadership* in Organizations (8th Edition). State University of New York: Prentice Hall.
41. YAMMARINO, F.J. and Dubinsky, A.J., 1994. "Transformational leadership theory: using levels of analysis to determine boundary conditions", Personnel Psychology, Vol. 47 No. 4, pp. 787-811
42. ZALEZNIK, Abraham, 1977. *Managers and Leaders: Are They Different? 1977* [online]. 2014 [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different

7. Přílohy

Příloha č. 1. Vzor emailu pro zaměstnance České trhu společnosti

Vážení kolegové,

Touto cestou bych Vás rád požádal o zapojení se do mého výzkumu, který je součástí mé bakalářské práce. Práce se zabývá měřením úrovně transformačního leadershipu v podniku, který jsem zvolil. Konkrétně tedy zkoumám vztah mezi zaměstnanci a vedením na trhu, který je zaměřen na Českou republiku.

Budu velmi vděčný, když zaslaný dotazník vyplníte a tím podpoříte mou práci. Pro každého z Vás budu plně k dispozici v případě dotazů či připomínek. Také rád využiji volného času u kávy, abych Vám vysvětlil, čím se vyznačuje konkrétně transformační styl vedení a koncept mé celé práce.

Otázky v dotazníku, jsou položeny jako fakt, který Vy vaší odpovědí buďto odsouhlasíte nebo naopak znegujete, podle Vašeho postoje a pocitu. Dotazník je anonymní, proto prosím o upřímné odpovědi, které mi pomohou co nejpřesněji analyzovat leadership v podniku. Vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut.

Odkaz na dotazník:

Příloha č. 2. Dotazník k analyzování úrovně transformačního leadershipu ve vybraném podniku

1. „*Váš nadřízený Vám dává najevo, že věří v úspěch týmu*
2. *Ptá se podřízených na jejich nápady*
3. *Co Váš nadřízený slíbí, to dodrží*
4. *Zajímá se o pocity každého podřízeného*
5. *Nadřízený dává najevo zaujetí pro plnění skupinových cílů*
6. *Nadřízený přistupuje ke každému podřízenému individuálně s ohledem na jeho/její osobní situaci*
7. *Nadřízený dává najevo, že má práce týmu smysl*
8. *Vytváří podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů*
9. *Váš nadřízený Vám dává najevo, že věří v úspěch týmu*
10. *Ptá se podřízených na jejich nápady*
11. *Co Váš nadřízený slíbí, to dodrží*
12. *Zajímá se o pocity každého podřízeného*
13. *Nadřízený dává najevo zaujetí pro plnění skupinových cílů*
14. *Nadřízený přistupuje ke každému podřízenému individuálně s ohledem na jeho/její osobní situaci*
15. *Nadřízený dává najevo, že má práce týmu smysl*
16. *Vytváří podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů*“ (Procházka, 2020, s. 222).
17. Čím Vás nadřízený nejvíce motivuje k práci?

- Peněžní prostředky
- Negativní motivace - např. snížení platu, propuštění
- Motivace posláním - např. jak je důležité splnit daný úkol pro celý tým
- Ničím mě nemotivuje
- Motivace založená na osobní pověsti nadřízeného
- Jiná motivace - doplňte