

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**VEDENÍ OBCHODNÍHO TÝMU VE SPOLEČNOSTI
JOHNSON AND JOHNSON**

Autor práce: Václav Nádherný

Studijní obor: Management a marketing služeb

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Katedra: Managementu a marketingu služeb

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Marii Heskové, CSc., za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

NÁDHERNÝ, V. *Vedení obchodního týmu ve společnosti Johnson & Johnson s.r.o. – Vision Care: bakalářská práce.* České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2015. 67 s. Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Klíčová slova: Vedení lidí, řízení lidí, manažer, styly vedení, motivace

Práce analyzuje pracovní pozici obchodního manažera vedoucího týmu 13 - ti pracovníků ve společnosti Johnson & Johnson, oddělení Vision Care. V teoretické části se zaměřuje na vymezení pojmu manažer, vysvětluje hlavní rozdíly mezi vedením a řízením lidí a definuje styly vedení lidí v obchodním týmu podle různých pracovních pozic. Následující část seznamuje se společností Johnson & Johnson s. r. o. v České republice společně s oddělením Vision Care. Praktická část se zabývá způsobem vedení obchodního týmu, pomocí pozorování hodnotí stávající stav. Na základě zpracovaného plánu marketingového výzkumu formou dotazníků a řízených rozhovorů jsou získána primární data. Na základě hodnocení dat jsou navržena opatření, která potenciálně vedou ke zlepšení situace. Výsledkem práce jsou formulována doporučení pro zefektivnění současného stylu vedení obchodního týmu.

ABSTRACT

NÁDHERNÝ, V. Leadership of a business team in Johnson & Johnson, Ltd – Vision care company: *Bachelor thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2014. 67 p. Supervisor : doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Key words: Leadership, people management, manager, different leadership styles, motivation

The Bachelor thesis analyzes the position of a commercial manager who leads the team of 13 employees in Johnson & Johnson, Ltd – Vision care company. The theoretical part is focused on demarcation of the manager definition, explains the main differences between leadership and management of the people and defines the different leadership styles in business team according to different people positions. Next part is focused on the company Johnson & Johnson, Ltd in Czech republic together with the Vision Care department. The practical part is focused on current style of leadership in business team and using a observation method evaluates the current situation. Based on the marketing research, done in form of questionnaires and guided interviews, the primary data are gained. Based on the data evaluation are suggested steps which potentially leads to situation improvement. As a result of bachelor thesis we define the recommendations for more effective leadership style of business team.

Obsah

1	Cíl a metodika zpracování bakalářské práce	10
1.1	Cíl práce	10
1.2	Metodika zpracování bakalářské práce	10
2	Teoretické aspekty vedení týmu lidí	12
2.1	Vedení lidí	12
2.2	Vedení versus řízení	13
2.3	Manažer	15
2.4	Styly vedení	16
2.4.1	Klasická teorie.....	16
2.4.2	Protichůdné styly vedení.....	16
2.4.3	Teorie manažerské mřížky	17
2.4.4	Situační přístup vedení.....	19
2.4.5	Transakční a transformační přístup.....	20
2.4.6	Styly jednání podřízených.....	23
2.5	Vedení prodejního týmu	24
2.5.1	Prodejní tým	24
2.5.2	Motivace prodejního týmu	25
2.5.3	Problémy v obchodním týmu	25
2.5.4	Motivace zaměstnanců	26
2.5.5	Osm zásad účinného odměňování.....	27
2.5.6	Koučování jako nástroj manažera	28
2.5.7	Velikost týmu	28
3	Charakteristika společnosti Johnson & Johnson s.r.o.	30
3.1	Krédo společnosti	30
3.2	Struktura společnosti	31
3.3	Oddělení Vision Care	32
3.4	Obchodní manažer pro ČR.....	33

4	Plán marketingového výzkumu.....	34
4.1	Formulace zkoumaného problému	34
4.2	Informační potřeby	34
4.3	Technika výzkumu	34
4.3.1	Metoda hloubkových řízených rozhovorů	34
4.3.2	Metoda pozorování.....	35
4.3.3	Metoda dotazníkového šetření	35
4.4	Předvýzkum.....	37
4.5	Vlastní výzkum.....	37
4.6	Analýza zpracování dat	37
4.7	Výsledek pozorování.....	37
4.8	Hypotézy	39
5	Realizace marketingového výzkumu – dotazníkové šetření	40
5.1	Dotazníkové šetření u manažera.....	40
5.2	Dotazníkové šetření u podřízených	41
5.3	Test transakčního či transformačního vedení.....	42
5.4	Test stylu jednání podřízených.....	42
5.5	Identifikační údaje a otázky zaměřené na spokojenost s manažerem	45
5.6	Zhodnocení výsledků a stanovení dílčích opatření	46
5.6.1	Vyhodnocení testu typ 1.....	47
5.6.2	Výsledky testu 1 v porovnání s hypotézou H1	47
5.6.3	Vyhodnocení testu transakčního a transformačního vedení obou zúčastněných stran	47
5.6.4	Výsledky testu v porovnání s hypotézou H2	48
5.6.5	Vyhodnocení testu 4 – styl jednání pracovníka	48
5.6.6	Výsledky testu 4 v porovnání s hypotézou H3	48
5.6.7	Výsledky testu velikosti týmu.....	49
5.7	Návrh opatření vedoucí ke zlepšení situace v týmu	49

5.7.1	Návrh systému odměňování obchodních (kancelářských) pracovníků.....	50
6	Závěr	54
	Seznam použitých zdrojů	56
	Seznam zkratk	58
	Seznam tabulek	58
	Seznam grafů.....	58
	Seznam obrázků	59
	Přílohy	60

Úvod

Pro vypracování bakalářské práce jsem si vybral téma vedení obchodního týmu pracovníků. Hlavním motivem a důvodem výběru tématu bakalářské práce je budoucí aspirace na pracovní pozici, která se bude věnovat vedení obchodního týmu.

Pro praktickou část práce byla vybrána společnost Johnson & Johnson, oddělení Vision Care. Zaměření problematiky bakalářské práce bylo orientováno na oblasti, které budou mít přínos pro další vývoj oddělení.

Bakalářská práce má za cíl zhodnotit současný stav na vybraném oddělení Vision Care hlavně styl manažerského vedení obchodního týmu. Kvalitní a profesionální řízení, resp. vedení týmu pracovníků je důležitou podmínkou pro dosahování celkových výsledků týmů, jednotlivých oddělení firmy. V současné době existuje řada renomovaných personálních agentur, které nabízejí tréninky a konzultace v oblasti zdokonalování práce manažerů a profesionalizaci vedení týmů. V literatuře je problematika zastoupena řadou renomovaných autorů, kteří budou uvedeny v teoretické části práce.

1 Cíl a metodika zpracování bakalářské práce

1.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza přístupu obchodního manažera k vedení lidí v oddělení Vision Care, společnosti Johnson & Johnson s.r.o., Česká republika. Výsledkem práce bude, na základě analýzy informací získaných primárním marketingovým výzkumem navrhnout případných opatření, která povedou ke zlepšení. Konkrétněji se bude jednat o analýzu současného stylu vedení týmu v porovnání ke stylům jednání ostatních pracovníků. Na základě těchto skutečností budou navrženy případné postupy, kterými by se měl manažer řídit, aby oddělení pracovalo efektivněji a výkony v rámci společnosti byly nadprůměrné.

1.2 Metodika zpracování bakalářské práce

V bakalářské práci bude nejprve provedena deskripce odborné literatury a sekundárních zdrojů, která poslouží k vymezení základních pojmů a problematiky vedení obchodních týmů, dále jsou definovány styly vedení.

Bakalářská práce využije primární výzkum, který bude realizován na základě zpracovaného plánu výzkumu. Cílem výzkumu bude zkoumání stylů vedení, atmosféra na pracovišti, plnění cílů Vision Care oddělení. V rámci výzkumu jsou zformulovány hypotézy, které budou šetřením posuzovány. Jako první hypotéza, H1, je zvolena „Manažerův hlavní styl jednání je vedoucí spolku zahrádkářů“. Druhá, H2, hypotéza je formulována „Zkoumaný manažer využívá hlavně prvky transformačního stylu vedení“. Třetí posuzovanou hypotézou, H3, je „V oddělení podřízení pracovníci využívají pouze racionálního stylu jednání“.

Výzkum bude prováděn pomocí hloubkových řízených rozhovorů a dotazníkového šetření. Řízené rozhovory byly plánovány v průběhu čtvrtého kvartálu roku 2014. Dotazníkové šetření bylo provedeno pomocí standardizovaných rozhovorů pomocí a dotazníků, kde respondentem byl zkoumaný manažer obchodního týmu a dále pracovníci zkoumaného oddělení. Na jejich vyplnění měl každý 1 měsíc. Získané informace byly následně vyhodnoceny nejprve s ohledem na formulované hypotézy.

Výsledky analýz posloužily pro závěry a návrhy zlepšení vedení týmu pracovníků v oddělení Vision Care.

2 Teoretické aspekty vedení týmu lidí

Kapitola je věnována problematice vedení lidí, různým stylům vedení, stylům jednáním podřízených pracovníků.

2.1 Vedení lidí

V dnešní době existuje mnoho definic vedení. Všechny tyto definice se dají považovat za správné i přesto, že se od sebe mohou výrazně lišit. Z tohoto důvodu je níže uvedeno několik definic od různých autorů.

Někteří autoři stále staví vedle sebe pojem vedení a řízení. Jedním z hlavních rozdílů je ten, že manažeři se nacházejí v hierarchii vždy nahoře, oproti vůdcům, kteří se mohou nacházet v jakékoliv pracovní skupině či zařazení. Pojem vedení můžeme definovat jako: „Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl“.¹

Dle Dvořákové můžeme vedení definovat jako umění přesvědčit a přimět pracovníky pracovat s ochotou, nadšením a dosahovat tím všech cílů. Vedení je vlastnost, kterou pracovník přináší do pracovního procesu, není tedy její přímou součástí.²

Mezi další definice můžeme zařadit tu od Armstronga a Stephensové. Tito autoři tvrdí, že: „Vedení se zaměřuje na nejdůležitější nástroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti“.³ Bez zapojení lidí nelze dosahovat výsledků.

Cejthamr a Dědina doplňují vztah vedení k motivaci, mezilidskému chování a ke komunikaci. Zmiňují důležitost vedení při pokusech o zmírnění nespokojenosti na pracovišti. Dobré vedení v sobě nese prvky delegování pravomocí. Ukazují, že vedení není pouze jednostranný proces, kdy manažer přenáší prvky chování na pracovníky, ale že proces je oboustranný. Tedy že i pracovník ovlivňuje svého manažera, či lídra.

Lord Sieff v této knize uvádí, že: „Vedení je životně důležité na všech úrovních organizace, od ředitelství po dílnu. Je to morální a intelektuální schopnost předvídat a

¹ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 1997. s. 458

² DVORÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2007. 485 s.

³ ARMSTRONG, M; STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 272 s.

pracovat pro to, co je pro podnik a jeho zaměstnance nejlepší... Nejdůležitější věcí, kterou vedoucí dělá, je vytvoření ducha okolo a blízko něho, ne jako u školáků, ale jako u dospělých lidí... Efektivní vedení musí být viditelné, nejlépe viditelné v akci.“⁴

Odlišný pohled na vedení najdeme u autora Kottera. Vedení definuje jako uspořádání pracovníků s cílem společné budoucí vize. Tito lidé jsou inspirováni k dosažení cílů i navzdory všem překážkám. Kotter staví do protikladu řídicí postupy s vedením. Smyslem řízení je úspěšně plánovat, organizovat, kontrolovat a sledovat výsledky. Povětšinou se jedná o krátkodobé sledování. Zatímco vedení je založeno na stanovení záměru, společné firemní vize, kréda, společné motivace pracovníků, která povede k získávání dlouhodobých cílů společnosti.⁵

V závěru této subkapitoly můžeme volně definovat vedení jako schopnost ovlivnit pracovníky, aby ochotně následovali společnou vizi.

2.2 Vedení versus řízení

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, v dnešní době bývá dosti často nazýváno vedení a řízení lidí jako synonymum. Nicméně toto není správně. Vést lidi není to samé jako lidi řídit. Vedení je jednou z nejdůležitějších vlastností manažera. Lídr většinou vykryštalizuje ze skupiny lidí, nicméně může být i do své pozice zvolen. „Vedoucí ve formální organizaci jsou posloucháni a následováni, protože zaměstnanci je vnímají jako osoby nadané mocí, které mohou ovlivnit jejich odměnu či v případě neplnění požadavků trest.“⁶

Pokud je člověk dobře řízen, věci jsou dělány dobře. Ale pokud je člověk dobře veden, dělá dobré či správné věci. Řízením, je myšleno usměrňování událostí, které vedou k vytyčenému cíli, zatímco vedení se používá spíše pro stanovení cílů, ke kterým bychom měli dojít.⁷

„Manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoliv vždy, manažery. Avšak procesy mezi řízením a vedením lze rozlišovat.“⁸ Řízení se primárně dotýká dosahování cílů, které získáváme používáním všech zdrojů, které máme k dispozici v určitém okamžiku. Těmito zdroji myslíme používání lidského kapitálu, peněz či budov. Vedení

⁴CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2010. s. 93.

⁵ KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny : osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2000. 190 s.

⁶ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 1997. s. 437

⁷ PLAMÍNEK, J. *Synergický management : vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vydání. Praha : Argo, 2000. 328 s.

⁸ ARMSTRONG, M; STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. s. 13

se zaměřuje na jediný a nejdůležitější zdroj, tedy zdroj lidský. Zde jde o předávání vize, motivování a získávání oddanosti pracovníků. Řízení se tedy dotýká práce se zdroji, avšak tam, kde je zapojen lidský kapitál je třeba dosahovat výsledků efektivním vedením. Názorné rozepsání rozdílů mezi těmito dvěma pojmy můžeme nalézt v níže uvedených tabulkách 1 a 2. Z důvodu přehlednosti jsou tabulky rozděleny do dvou částí.

Tab. 1 – rozdíl mezi řízením a vedením 1. část⁹

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

⁹ ARMSTRONG, M; STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 272 s.

Tab. 2 – rozdíl mezi řízením a vedením 2. část¹⁰

Řízení znamená	Vedení znamená
Orientaci na zvládání složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv dosahovat změny	Orientace na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize
Formování schopnosti plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečování pracovníky - vytváření personálních systémů, které mohou realizovat plány tak přesně a efektivně, jak je to jen možné	Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou odhodlány ji uskutečnit
Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů - formální a neformální porovnávání výsledků s plánem, zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problémů	Používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace - nenutit je, aby se dali správným směrem tak, jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zabezpečovat to pomocí uspokojování základních lidských potřeb úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání, seberealizace, pocitu kontroly nad svým vlastním životem a schopností žít podle svých představ

2.3 Manažer

Člověk není označován manažerem z důvodu existence podřízených pracovníků, nýbrž pro jeho aktivní fungování a participování se na procesu tvorby či udržení v organizaci. „Prvotním posláním manažera je udržování žádoucího stavu prostředí, tvorba podmínek pro výkon práce jednotlivců tak, aby jejich úsilí mohlo být optimálně zaměřeno na dosažení skupinového cíle organizace.“¹¹

¹⁰ ARMSTRONG, M; STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 272 s.

¹¹ CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2010. s. 21.

Manažeři jsou zodpovědní za dosahování požadovaných výsledků, mají přidělené podřízené pracovníky v určité části organizace. Podřízené pracovníky, respektive pravomoci nad nimi naplňují vedení či osobním vlivem.¹²

2.4 Styly vedení

Otázka přístupu k vedení pracovníků se dá zkoumat z různých úhlů. Styl vedení či styl manažerské práce považujeme za druh činnosti manažera. Tato činnost je spojená s rozhodováním o metodě, kterou budou dosahovány vytyčené cíle. Následující text bude věnován různými stylům vedení.

2.4.1 Klasická teorie

Klasická teorie vedení lidí prezentuje tři hlavní styly:

- Autoritativní styl, kde veškeré rozhodování leží v rukou vedoucího. Jedná pevně, přiděluje jasné definované úkoly, komunikace probíhá pouze směrem dolů. Hlavní výhodou tohoto stylu je dosažení vysokého výkonu, nicméně za cenu potlačení jeho individuální motivace, jeho iniciativy.
- Demokratický styl, stojí na delegování části práce na podřízené pracovníky. Stále si ovšem nechává konečné slovo a stojí za každým konečným rozhodnutím. Komunikace probíhá již dvěma směry, protože pracovníci se podílejí na rozhodování a manažer musí předávat informace směrem dolů. Značnou nevýhodou je časová náročnost z důvodu demokratického rozhodování.
- Liberální styl, kde vedoucí stojí stranou a nechává rozhodování na svých podřízených. Komunikace v tomto případě probíhá na horizontální úrovni, komunikují spolu členové skupiny. Velkou výhodou je, že pracovníci mají volné ruce a mohou se snažit udělat vše perfektně, nicméně ve chvíli, kdy je potřeba jasného rozhodnutí, v tuto chvíli potřebují rázné vedení.¹³

2.4.2 Protichůdné styly vedení

Dle Armstronga a Stephensové můžeme definovat protichůdné styly vedení

- Charizmatický/necharizmatický. Tito lídři používají své charizma či umění inspirace. Orientují se na úspěch, mají perfektní komunikační dovednosti a vždy

¹² ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha : Grada, 1999. 963 s.

¹³ DAŇKOVÁ, M. *Kaučování – kdy, jak a proč*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 112 s.

na sebe berou možné riziko. Naopak lídři bez charisma se snaží opírat o své znalosti, tým kontrolují nenápadně a při řešení problémů postupují analyticky.

- Autokraticky/demokratický. Autokratický vůdce nutí pracovníky dělat co jim přikáže a využívá k tomu své postavení. „Demokratičtí lídři povzbuzují lidi k tomu, aby se podíleli na rozhodování a také se v něm angažovali.“¹⁴
- Umožňovatel/kontrolor. Kontrolor se snaží s lidmi manipulovat, aby vyzískal ochotu mu vyhovět, kdežto naopak umožňovatel inspiruje svou vizí a podporou při plnění cílů
- Transakční/transformační. Největší rozdíl mezi transformačním a transakčním lídrem je v tom, že transakční lídr, v případě že jim pracovník půjde na ruku, se o pracovníka dobře postará, zatímco transformační se snaží neustále motivovat k vyšším cílům. Tomuto stylu vedení se budeme věnovat ještě v dalších kapitolách práce.¹⁵

2.4.3 Teorie manažerské mřížky

Další z teorií založených na kvalitách člověka a způsobu jednání je teorie tzv. manažerské mřížky nebo také teorie grid. Tato teorie by měla manažerům pomoci, pomocí dvourozměrné mřížky, rozpoznat, jaký je jejich styl vedení a jak se přiblížit ideálnímu stavu.¹⁶

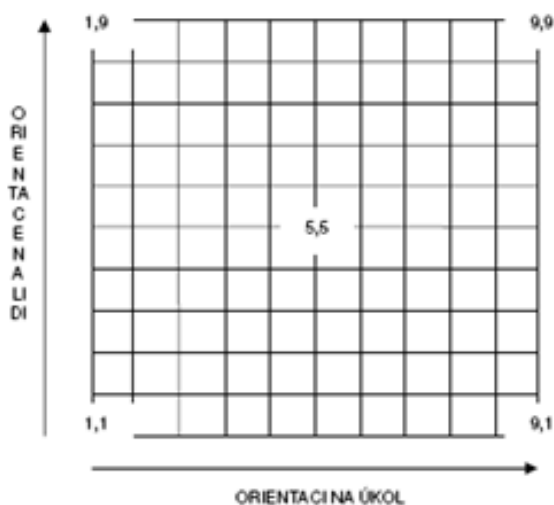
Na horizontální ose je znázorněna orientace na výsledky, zatímco na ose vertikální je orientace na lidi. Každá osa je očíslovaná na stupnici od 0 do 9, kde 9 znamená maximální zájem. Orientace na lidi znamená uspokojování jejich potřeb, orientace na vytvoření příjemného prostředí. Druhá osa vyjadřuje úsilí o co možná nejlepší výsledek, výkon. Mřížka je znázorněna na obrázku 1 níže.

¹⁴ ARMSTRONG, M; STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. s. 29

¹⁵ ARMSTRONG, M; STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 272 s.

¹⁶ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 1997. 817 s.

Obr. 1 – manažerská mřížka¹⁷



Do grid schématu jsou pod jednotlivými souřadnicemi umístěné styly vedení:

- Vedoucí spolku zahrádkářů (1,9). „Starostlivě se věnuje potřebám lidí, aby uspokojil vztahy, které vedou k příjemné, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu. Pozornost je zaměřena na vytváření dobrých pocitů mezi kolegy a podřízenými, často na úkor pracovních výsledků.“¹⁸
- Týmový vedoucí (9,9). Snaží se skrze pracovní zaujetí dosáhnout výsledků. Sdílení v týmu vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Tento vedoucí se zaměřuje na dosažení cíle, týmový přístup, čehož se snaží dosáhnout vzájemným podílením na řešení problémů.
- Volný průběh (1,1). Tento vedoucí styl vydává naprosté minimum úsilí manažerovi při vedení. Vedoucí se snaží pouze do míry vlastního přežití, ostatního si nevšímá.
- Plantážník (9,1). Výkonná osoba v operačním řízení, která věnuje naprosto minimální pozornost pracovníkům a jejich problémům. Vedoucího zajímá pouze plnění úkolů, při dosahování cílů se opírá o svou moc a autoritu, vše pečlivě kontroluje. Tvrdě potlačí jakýkoliv náznak o odpor.
- Kompromisník (5,5). Průměrný vedoucí, který balancuje na pomezí všech stylů. Dosahuje přiměřeného výkonu při udržení standardní morálky na pracovišti.

¹⁷ Universita Online [online]. 2012 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z WWW: < www.univerzita-online.cz/wp-content/uploads/2012/03/Manažerská-mřížka-GRID.png >.

¹⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. s. 15

- Paternista (9+9). Vedoucí, který se snaží zkombinovat úkolové zaměření se zaměřením na lidi. Nicméně nejedná se o člověka, který stojí na souřadnicích 9,9, ale o člověka, který jedná se svými podřízenými naprosto svrchovaně. On ví vše nejlíp a všichni ho musí poslouchat a plnit jeho příkazy. Pokud mu vyjdou vstříc, odmění se jim.
- Oportunista. Osoba, která používá všechny styly neprincipiálním způsobem. Přizpůsobuje se vždy tomu, co je žádáno a z čeho by mohl profitovat.¹⁹

„Za obecně ideální styl byl považován styl týmový, za nejméně vhodný styl volný průběh.“²⁰

2.4.4 Situační přístup vedení

Přístup, který je zaměřen a dává důležitost situaci při studiu vedení. Člověk, který je určen jako vedoucí skupiny, je vnímán jako kompetentní osoba, která v každé situaci ví jak se manažersky rozhodovat. Proto ho skupina vnímá jako vedoucího.²¹

„Situace, v nichž lídři a jejich týmy fungují, ovlivňují přístupy, které lídři uplatňují. Neexistuje žádný ideální styl vedení a všechno závisí na okolnostech.“²² Existují samozřejmě faktory, které ovlivňují vhodnost nějakého stylu, jakožto organizační typ, druh úkolu, charakteristika skupiny a hlavně jde o samotnou osobnost lídra.

I v dnešní době většina manažerů stále pochybuje, zda určitý konkrétní styl vedení je ideální či efektivní pro všechny možné situace. Jako příklad můžeme uvést domněnku, že manažer chovající se jako ohleduplný a uznalý vedoucí nemůže zvládnout efektivní výsledky v každé situaci. Můžeme najít důkazy o tom, že efektivní styl vedení se odvíjí od toho, jak chování manažera odpovídá konkrétní situaci. Nástroje vedení dle dané situace jsou zobrazeny v obrázku 2 níže.²³

¹⁹ ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Ostrava: Computer Press, 2002. 187 s.

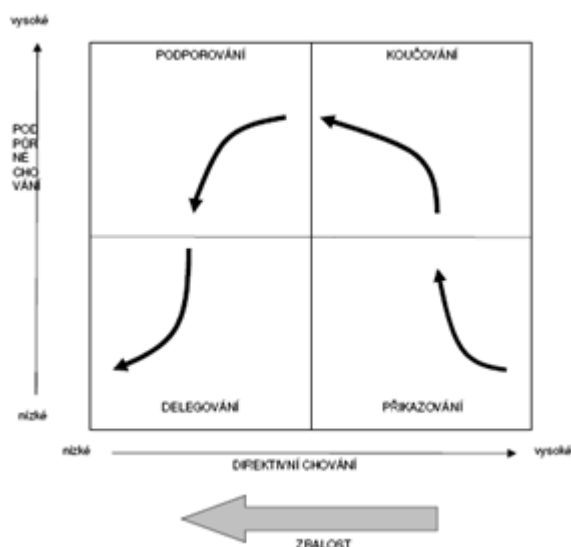
²⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. s. 17

²¹ CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s.

²² ARMSTRONG, M; STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. s. 29

²³ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 1997. 817 s.

Obr. 2 – nástroje vedení dle dané situace²⁴



2.4.5 Transakční a transformační přístup

Většina názorů na vedení lidí opomíjí citový vztah mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem. „Přitom mnozí vedoucí silně ovlivňují právě emocionalitu podřízených a díky tomu dokáží měnit – transformovat – firmu i okolní svět.“²⁵

Takového vedoucího pracovníka nazýváme vedoucím transformačním. V jiných případech používá vedoucí tradičních prvků, odměňování a postihování, což nazýváme vedením transakčním.

V roce 1947 byla vedena diskuze, týkající se vedení lidí a pojmu charisma. Slovo charisma můžeme vyložit jako osobní magnetismus. Dle německého sociologa, Maxe Webera, charismatický vedoucí ovlivňuje své podřízené, kteří ho následují, protože jsou přitahováni již zmíněným osobním magnetizmem či autoritou. Později byla dopracována definice, že: „transformačním vedoucím je osoba, která projevuje nebo vytváří charismatické vedení, inspirační vedení, intelektuální stimulaci a atmosféru, které si každý následovník nebo podřízený váží.“²⁶

²⁴ Universita Online [online]. 2012 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z WWW: < <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/styly-vedeni-lidi/>>.

²⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. s. 18

²⁶ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 1997. s. 486

- Transakční vedení. Vedení, které spočívá vzájemné směně, obchodu. Jde o výměnu něčeho za něco ve vztahu mezi podřízeným a nadřízeným.²⁷ V transakčním vedení je kladen důraz ujasnění pracovních aktivit, jako je: ujasnění všech cílů, úkolů, odměn či trestů. Vztah mezi vedoucím a podřízeným funguje na principu toho, že pracovník dostane odměnu, pokud vytvoří určitý výstup. Pokud se tak nestane, bude následovat trest.²⁸ Transakční vedení může mít tedy formu řízení výjimkou, kdy nadřízený svým pracovníkům oznamuje, že nedodrželi termín, svou práci neudělali jak měli či se dopustili nekázně. Za to následuje sankce. Druhá forma vedení je forma podmíněné odměny. Tato forma spočívá na principu odměny, kdy pracovník ví, že pokud splní úkol dobře či bude stát při nadřízeném, následuje slíbená odměna.
- Transformační vedení. Tento vedoucí používá jako hlavní nástroj vizi. O tomto se pracovníky nesnaží přesvědčit, ale strhnout je na svou představu u budoucnosti společnosti. Je to vlastně proces vyšší úrovně motivace u pracovníků nebo dokonce strhnutí pracovníků tak, aby sledovali cíle organizace místo zájmů vlastních. Typický transformační vedoucí používají čtyři dovednosti. Jde v první řadě o vizi, kterou je schopen jasně formulovat. Dále o této vizi zcela zřetelně mluví a prokazuje jasné výhody z následování a dosažení této vize. Za třetí si vedoucí buduje a udržuje pověst spravedlivé, rozhodné a slušné osoby. V závěru má i pozitivní ohled na svůj vlastní rozvoj.²⁹ Jeho nástroji jsou charisma, osobní úcta, citové povzbuzení a stimulace myšlení. Několik rozdílů mezi jednotlivými vedoucími můžeme sledovat v tabulce 3.

²⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2000. 100 s.

²⁸ CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2010. 344 s.

²⁹ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 1997. s. 486

Tab. 3 – rozdíl mezi transakčním a transformačním vedoucím³⁰

Transakční vedoucí	Transformační vedoucí
Potřebuje okamžité výsledky své práce, jsou pro něho nezbytným stimulem jakékoliv další činnosti	Hledí do budoucna, snaží se formulovat dlouhodobou vizi a určit strategické cíle, budoucí úspěšnost je pro něho důležitější než současné výsledky
Stanovuje organizační strukturu, rozděluje práci a určuje postup	Deleguje pravomoci pracovníkům, vytváří podmínky pro to, aby se lidé řídili sami
Řeší problémy, které nastávají, sám se snaží najít efektivní řešení	Řídí řešení problému, učí lidi jak se s problémy vyrovnávat a stimuluje jejich práci na problému
Plánuje, organizuje lidi	Koučuje a rozvíjí lidi
Opírá se o své postavení, prosazuje se pomocí svých popsaných pravomocí	Opírá se o své osobní působení na lidi, jde vzorem, ovlivňuje, přesvědčuje

Mezi transformačním a transakčním vedoucím jsou i rozdíly v různém způsobu učení vedoucího. Transakční vedoucí bude spíše používat formální metodu učení. Mezi formální metody učení patří formy vzdělávacích kurzů, e-learning, zařazování manažera do různých projektových týmu či koučování ať ze strany nadřízeného či profesionální agentury. Zatímco transformační vedoucí bývá spojen s neformálním přístupem. Neformální rozvoj manažerů je spojen s jejich vlastní sebereflexí. Nejlepší forma učení je zkušenost, která je ovšem nepřenosná. Pokud bude manažer zapojen do nového projektu, který nikdy předtím nedělal a pokazí ho, nic se neděje, pokud se z toho dokáže poučit a příště jim podobný projekt nebude činit žádné potíže. Neformální metody učení jsou založeny na sebehodnocení, manažeři vždy musí hodnotit svůj výkon a případně stanovit nápravné kroky, proces rozvoje si zpracovávají sami, jelikož jen oni ví co skutečně potřebují a rozhodně velmi podstatné je o případných potížích mluvit se svými nadřízenými, umět si přiznat že něco nezvládám.

³⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. s. 21

Každý manažer by měl mít svůj dlouhodobý plán osobního rozvoje. On sám by měl mít za toto odpovědnost a z jeho stávající praxe by tento plán měl obsahovat: kam se chce dovednostně posunout, na jaké úrovni chce tyto dovednosti ovládat, proč se tam chce posunout, co k tomu bude potřebovat a v neposlední řadě jak prokáže, že se to opravdu naučil. V tomto rozvoji by měl manažera jeho nadřízený neustále motivovat bez obavy z toho, že ho jednou nahradí. To že se pracovník posune kariérně či dovednostně kupředu je naopak pozitivní vizitka nadřízeného, že správně vede podřízené.³¹

2.4.6 Styly jednání podřízených

Nejenom vedoucí pracovníci, ale i podřízení se projevují určitými základními a typickými projevy v chování. Zajímavé je pozorovat jejich projevy při jednání s vedoucím, protože se snaží ovlivňovat nějakým způsobem rozhodování nadřízeného. Jako hlavní typické přístupy podřízených můžeme označit jako měkké, tvrdé a racionální.³²

Měkký přístup využívá dvou prostředků, kdy se jedná o přátelství a podlézání. Využívá se ve chvílích, kdy má podřízený pracovník malou moc, čeká ofenzivu či je v znevýhodněném postavení oproti svému vedoucímu. Výsledkem měkkého přístupu by mělo být dosažení osobní výhody.

Tvrký přístup zahrnuje asertivitu, spojenou i s užitím síly. Může zahrnovat i vyšší autoritu související se zapojením osob výše postavených v organizaci než vedoucí samotný. Dále pak tvorba koalic, které tvoří spolupracovníci a stojí proti vedoucímu. Tvrký přístup je použit tam, kde je očekáván odpor ze strany vedoucího.

Racionální přístup spočívá v ovlivňování vedoucího racionálními argumenty, spočívá ve vyjednávání. Využití bývá tehdy, kdy se neočekává odpor a nikdo se nechce zbytečně hádat. Podřízený se pokouší o vnášení svého vlastního přínosu, názoru a stejně tak přínosu pro organizaci. Racionální přístup nejvíce napomáhá v osobním uspokojení podřízených.

Přístupy podřízených jsou vztaženy ke stylu vedení ze strany nadřízených. Hlavní vliv na pracovníka má převážně to, jak se chová vedoucí. Ale není zanedbatelné ani to, jak působí podřízený pracovník na vedoucího.³³

³¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha : Grada, 2008. 769 s.

³² BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Brno : Computer Press, a. s., 2006., 724 s.

³³ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. Vydání. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s.

2.5 Vedení prodejního týmu

Prodejní tým je složen z jedinců, obchodníků, dostávajících samostatné úkoly, prodejní plány, které by měli plnit. Hodnocení obchodníků je velmi snadné a to dle jednoduše měřitelných výsledků. Z této definice patrně vyplývá, že by se mohlo jednat o netýmovou práci, ale i přesto se většina firem snaží řídit obchodníky jako tým. Proč to tak je? V praktické části se budeme zabývat obchodním týmem, týmem, který se neskládá pouze z obchodníků, ale i z interních pracovníků. A toto je jeden z hlavních důvodů, proč je očekávána týmová spolupráce od jedinců, obchodníků. Obchodníci musí předávat své zkušenosti, poznatky z trhu pracovníkům interním, aby je udržovali v realitě. V případě větších společností, je velmi důležité přenášet vztah se zákazníky i na jiná oddělení ve společnosti, která by mohla u stejného zákazníka prodávat svůj produkt. Samozřejmostí je i podpora nových zaměstnanců, kteří nemají tolik zkušeností, ať už formou spolujízdy či produktových prezentací. Ze strany obchodníků se očekává i podpora pro kolegy, kterým se zrovna příliš v prodejích nedaří, návrhy nových obchodních taktik jak oslovit nové zákazníky.³⁴

2.5.1 Prodejní tým

Pracovníky z obchodního týmu většinou velmi snadno poznáte. Umí dobře prezentovat, bývají mluvní, nebojí se s Vámi navázat kontakt a jsou převážně pozitivní. Dobrý obchodník je schopen se učit svým komunikačním dovednostem, nicméně ne každý se toto může naučit. Dovednost je podmíněna jistými osobními dispozicemi, osobním vlivem a do jisté míry i určitou přirozenou úrovní extroverze. U obchodníka je standardní vysoká úroveň schopnosti argumentovat a přesvědčovat a měl by být schopen navázat dobrý vztah takřka s kýmkoliv. Samozřejmostí je perfektní produktová znalost, obzvláště v případě prodeje sofistikovaných řešení či složitých produktů.

Image obchodníka je dána jak jeho osobností a vzhledem, tak nároky firmy na oblékání a jednání. Platí, že vizáž by měla být v souladu s očekáváním zákazníků. Nebylo by moudré, kdyby obchodník přišel v obleku na jednání do pohostinství, kde jsou všichni zvyklí na pracovní oděv.

³⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2008. 136 s.

2.5.2 Motivace prodejního týmu

V prodejních týmech je základním úkolem dosahovat stanovených výsledků. Tyto výsledky jsou přesně měřitelné, proto na nich záleží i velká část obchodníkovi mzdy. Obchodníci dostávají nastavené prodejní plány na určité období a podle plnění tohoto plánu jsou dle předem domluveného schématu odměněni. V dnešní době taktéž přibývá obchodních zástupců, kteří vystupují jako samostatné podnikatelské subjekty. Ti jsou postaveni zcela mimo fixní část mzdy a fungují pouze s provizemi z prodejů. Nicméně je velmi těžké stanovit nějaký standard v motivování zástupců. Na jednu stranu máme velká města, kde zástupci nejezdí mnoho kilometrů a zákazníci vydělávají více peněz, oproti místům chudším. Existují také značné rozdíly v prodejnosti produktů. Je tedy zřejmé, že pohyblivá část mzdy musí být relativně vysoká, aby byl obchodník neustále motivován.

Mezi specifické motivační nástroje můžeme jmenovat bonusy za získání nového klienta, podepsání smlouvy s klientem či navýšení prodejů v určitém segmentu. Obchodník zástupce ve většině případů potřebuje služební vůz, aby mohl navštěvovat zákazníky. Proto jako další je důležité zmínit právě služební automobil, jeho typ či výbavu a určitě použití i k soukromým účelům. Vždyť služební automobil je výrazným přílepením k základní mzdě. Rozhodně ani služební telefon a počítač nesmí zůstat nezmíněn. Dalším motivačním faktorem bude věnována celá kapitola.

2.5.3 Problémy v obchodním týmu

V zásadě největší odlišnost oproti standardnímu pracovníkovi obchodního oddělení je ten, že nadřízený musí působit na obchodníky na dálku. Nesetkává se s nimi na denní bázi a může na ně působit pouze v rámci spolujízdy, porad či telefonátů. Níže jsou uvedeny některé zásadní problémy, se kterými se obchodní týmy setkávají:

- Externí vlivy, které působí na úspěšnost obchodníků. Legislativa může omezit prodej některých výrobků a tím obchodníkům klesnou prodeje a nebudou schopni plnit plány. Na toto by měl každý vedoucí pružně reagovat.
- Osamocenosť. Obchodník cestuje sám a ve chvíli, kdy je klient nepříjemný, jedná arogantně, obchodník to nemá komu sdělit. Proto je velmi důležitý alespoň telefonický kontakt s kolegy, kvůli podpoře.
- Stereotyp a vyhoření. Zástupce se setkává s mnoha lidmi denně, poznává neustále nové lidi, což může vést k pocitu, že se jedná o velmi aktivní a zajímavou práci. Nicméně v průběhu několika měsíců již zástupce své klienty

zná a setkává se s nimi opakovaně. Musí působit neustále svěže, optimisticky a to vede k únavě. Je dost důležité dokázat v pravý okamžik naplánovat poradu, týmovou akci či jen společné setkání v kanceláři.³⁵

Neplnění prodejních plánů vyplývá z různých příčin. Jednak to může být nedostatek osobních předpokladů a schopností, vliv externích faktorů, osobní problémy či jen chvilkový výkyv. V tom či jiném případě by měl vedoucí pracovník hledat jádro problému u pracovníka před tím, než vynese soud. V takovýchto případech je výborný nástroj tzv. spolujízda. Nicméně ne koučovacího charakteru, ale spíše přátelského, aby se pracovník více otevřel, neměl zbytečnou obavu, že se ho chce firma zbavit. Pokud je spolujízda dobře provedena, potom na sebe pracovník prozradí spoustu informací, se kterými může vedoucí dále pracovat.

2.5.4 Motivace zaměstnanců

Různé motivační pobídky od manažerů jsou velmi silným faktorem vedení či usměrňování pracovníků. Pracovník ví, že pokud odvede určitý výkon, bude mu náležet pochvala či nějaký předem domluvený bonus. Slovo „motiv“ můžeme volně vysvětlit jako důvod jednání. Každý motiv má dvě složky. Jedna z nich je energizující složka, která nám přináší sílu a energii. Druhá složka je řídicí. Tato složka nás usměrňuje, řídí tak, abychom dosáhli cíle. Slovo motiv bývá často zaměňováno s pojmem potřeba, jejich význam je téměř identický. Abraham Maslow ve 40. letech ukazuje, že motivace pracovníků není pouze otázkou financí, ale otázkou uspokojení jejich potřeb. Potřeby rozdělil do 5-ti skupin a jim určil jejich priority, jak popisuje následující text, a to od základních až po velmi specifické.³⁶

- Fyziologické potřeby – základní, bez nich člověk umírá
- Potřeba jistoty a bezpečí – člověk se chce cítit bezpečně i v budoucnu
- Sounáležitost – potřeba být socializován, začleněn ve skupině
- Potřeba uznání a ocenění – respekt od ostatních osob, jejich uznání, ocenění
- Sebeaktualizace – člověk se chce seberealizovat, jít si za svým cílem

Každá organizace by měla tyto potřeby brát v úvahu a všechny by měli být uspokojeny. Každý člověk má různou motivaci a je na vedoucím pracovníkovi, aby poznal, co komu bude nejlépe vyhovovat. Motivy mohou být finanční, přátelská

³⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2008. 136 s.

³⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. Vydání. Praha : Management Press, 2004, 265

atmosféra, jistota, osobní postavení ve společnosti, samostatnost, odbornost. „*Máme – li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní*“³⁷ Když už víme čím je motivovat, je třeba je i správně motivačně pochválit. Dle Bělohlávka musí pochvala vnést do člověka novou energii, touhu jít dál a zlepšit svůj výkon. Správná pochvala by se měla držet následujících zásad: Pochvala musí být konkrétní, adresná, vyslovena včas a veřejně, neformální, aktivně vyhledávaná.

2.5.5 Osm zásad účinného odměňování

Peněžní forma motivace je brána jako ta s největším významem. Ve většině případů to tak skutečně i je, každopádně se s financemi zacházet velmi citlivě. Aby finanční motivace měla správný účinek, je třeba se držet následujících zásad:

- Pohyblivá složka motivuje výkonnost – musí být jasně stanoveno za jaký konkrétní úkol se pohyblivá složka dostává. Nejlépe je na každý časový úsek nastavit přesně specifikované cíle a podle plnění pracovníky odměnit.
- Stejná odměna demotivuje – každý zaměstnanec musí být hodnocen za svůj výkon, a pokud je výkon rozdílný, je třeba to jasně vymežit i v odměně.
- Fixní plat je motivace k setrvání. Pevná složka mzdy je chápána jako cena pracovníka na trhu práce a proměnlivá je brána jako odměna navíc. Každopádně je jasné, že zaměstnanci chtějí pevnou část co nejvyšší a zaměstnavatelé naopak proměnlivou nejvyšší.
- Zainteresování zaměstnanců do výsledku společnosti. Perfektní nástroj, pomocí kterého bude sjednocena celá společnost a bude táhnout za jeden provaz. Každopádně je třeba být opatrný při neúspěchu jednoho oddělení, aby se i ostatní nepřestali snažit.
- Jednoduchost odměňovacího systému – stanovit jednoduchá a jasná pravidla na základě kterých je zaměstnanec ohodnocen
- Včasnost – odměna musí být vyplacena vždy včas, protože na ní zaměstnanec čeká a těší se
- Výše musí být vysvětlena – Nejlépe aby vedoucí vedl například kvartální pohovor se zaměstnancem a vše mu vysvětlil
- Přímá úměra mezi výkonem a odměnou – vedoucí musí odměnu spravedlivě rozdělit³⁸

³⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2008., str 43

³⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2008., 136 s.

2.5.6 Koučování jako nástroj manažera

V předchozím textu byl několikrát zmíněn termín „koučování“. Jedná se o proces vedení pracovníků koučem s účelem zkvalitnit jejich dovednosti. Dá se uplatnit téměř na každého člověka, protože se jedná o proces, kdy každý na řešení přijde sám, je k němu naveden. Kouč může být najatý mimo společnost, snaží se aplikovat svoje znalosti pro konkrétního člověka nebo naopak může koučovat přímo manažer, pokud má dostatečné znalosti. Někdy se kouč mění i v mentora. Tedy snaží se předat své zkušenosti pracovníkovi, který například nemá dostatečné zkušenosti s vykonávanou pozicí.³⁹

2.5.7 Velikost týmu

Manažer obchodního týmu musí klást důraz i na optimální velikost týmu. Za optimální se považuje pěti až sedmi členný obchodní tým. Ve chvíli kdy je členů méně než pět, potýkají se týmy s nižším potenciálem k úspěchu, nedochází již k působení synergického faktoru. Naopak týmy s 11 a více členy mají potíže se vůbec domluvit a jejich porady jsou spíše přednášky či se rozpadají do menších zájmových skupin. V tomto případě sice dochází k působení synergického faktoru, ale diskuze přestává být přehledná a rapidně klesá produktivita. Optimální velikost týmu se dá zjistit odpověďmi na jednoduché otázky, které jsou zobrazeny v tabulce 4.⁴⁰

³⁹ DAŇKOVÁ, M. *Koučování – kdy, jak a proč*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 112 s.

⁴⁰ KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2004., 112 s.

Tab. 4 – velikost týmu⁴¹

Velikost týmu		
Otázka	Ano	Ne
Může se tým pravidelně sházet bez větších nároků na koordinaci?		
Je všem známa dělba rolí a úkolů v týmu?		
Mají všichni členové týmu šanci se dostat ke slovu?		
Účastní se jednání týmu všichni aktivně, takže notoričtí mluvkové nemají šanci a ostatní zase nesetrvávají v pasivním postoji?		
Existují opravdové týmové debaty a nejen debaty ve dvou či třech?		
Vycházejí z týmu nové impulzy?		
Má tým potřebnou dynamiku nebo si jen odsedí svoje?		

Na všechny otázky by měla nejlépe znít odpověď „ano“. V případě, že je tým příliš velký, je potřeba se zamyslet nad rozdělením týmu do menších pracovních podskupin. V opačném případě je třeba se zamyslet nad přijutím dalšího člověka. Nicméně toto rozhodnutí nesmí být uspěchané. Přijetí i jen jednoho člověka může naprosto změnit dynamiku celého týmu a přinést jak zázrak, tak i nepříjemnosti.

⁴¹ KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2004., s. 33 – 34.

3 Charakteristika společnosti Johnson & Johnson s.r.o.

Společnost byla založena v roce 1886 bratry Edwardem, Jamesem a Robertem Johnsonovými, původně jako rodinná firma, která začíná vyrábět antiseptické bandáže. Společnost se z původních 14 zaměstnanců postupně rozrůstá a již v roce 1924 otevírá první mezinárodní pobočku ve Velké Británii. 19 let poté sepisuje Robert W. Johnson mladší, syn zakladatele, krédo společnosti, které doprovází celou společnost do dnešní doby v nezměněné podobě.⁴²

V dnešní době společnosti Johnson & Johnson působí ve více než 57 zemích světa, produkty se prodávají ve více než 175 zemích. Z původních 14 zaměstnanců se postupně společnost rozrostla až na 126500 celosvětově s obratem přesahujícím 74 miliardy amerických dolarů.⁴³

3.1 Krédo společnosti

Níže jsou vybrány úryvky z kréda společnosti, seřazeny podle těch, na které klade společnost největší důraz:

“Jsme přesvědčeni, že naší prvotní odpovědností je odpovědnost vůči lékařům, zdravotním sestřím a pacientům, vůči matkám a otcům a všem ostatním, kdo používají naše výrobky a služby. Jsme odpovědní svým zaměstnancům, mužům a ženám, kteří s námi pracují po celém světě. Lidé s odpovídající kvalifikací musí mít stejné příležitosti v zaměstnání, profesním vývoji i postupu. Jsme odpovědní společností, v nichž žijeme a pracujeme, a rovněž celosvětovému společenství. V neposlední řadě máme odpovědnost vůči svým akcionářům. Podnikání musí přinášet solidní zisk.”⁴⁴

Společnost klade velký důraz na etické a morální jednání ve všech oblastech podnikání. K tomu patří přísné dodržování vnitřních pravidel a právě i proto patří Johnson & Johnson k zakládajícím členům asociací CzechMed a SKmed⁴⁵.

⁴² Johnson & Johnson s.r.o. Naše krédo. www.jnj.cz [online]. 2015. [citace 2015-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.jnj.cz/o-spolecnosti/historie>>.

⁴³ Wikipedia. Johnson & Johnson – Wikipedia. [www.cs.wikipedia.org](http://cs.wikipedia.org) [online]. 2015. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Johnson_%26_Johnson>.

⁴⁴ Johnson & Johnson s.r.o. Historie společnosti. www.jnj.cz [online]. 2015. [citace 2015-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.jnj.cz/o-spolecnosti/historie>>.

⁴⁵ Česká a Slovenská asociace dodavatelů zdravotnických prostředků.

Johnson & Johnson se zaměřuje na profesionální rozvoj svých zaměstnanců. Společnost organizuje velký počet interních i externích školení, kdy je využíváno jak lokálních, tak i mezinárodních školících společností. Mimo to mají zaměstnanci mimo na zdraví zaměřených benefit i možnost pravidelně kontrolovat svůj celkový zdravotní stav prostřednictvím na toto téma zaměřených firemních akcí.

Společnost usiluje o výrazné snížení negativních dopadů na životní prostředí. Společnost vstoupila do programu “Healthy Future 2015”. Tento program jasně vymezuje cíle, kterých je třeba se držet z pohledu trvale udržitelného rozvoje. Díky výše uvedeným faktům je Johnson & Johnson třetí největší společností v “zeleném žebříčku”, tedy žebříčku, který se zaměřuje na správném využívání zdrojů, snížení spotřeby, odpadů či správné využívání energií.

3.2 Struktura společnosti

Základní členění na jednotlivá oddělení je dle jejich pole působnosti. Společnost Johnson & Johnson tedy můžeme rozdělit na čtyři sektory:

Sektor spotřební

Do tohoto sektoru spadají výrobky z oblasti kosmetiky, hygieny, či volně prodejných léků. Hlavní specializace je na kategorie jako péče o dítě, pleť a vlasy, oči, opary nebo léčbu zarudlých očí, alergií, závislosti na tabáku, padání vlasů apod.

Sektor zdravotnických prostředků a diagnostiky

Obchodní sektor je zastoupený divizemi Cordis, Biosence Webster, Ethicon, Mentor, DePuy Synthes, Advanced Sterilization Products, Life Scan a Vision Care, které nabízí na trhu výrobky zaměřující se na dezinfekce, šicí materiály, kardiologické steny, neurochirurgické a páteřní implantáty, sterilizátory či korekci některých očních vad.

Sektor farmaceutický

Tento sektor, reprezentován společností Janssen, je lehce vzdálen společnosti Johnson & Johnson, protože nenese její jméno, ale i tak spadá do skupiny. Hlavním produktem jsou různé druhy léků a vakcín

Mezinárodní finanční sektor

Organizace Johnson & Johnson Global Business Services s.r.o. podporuje hlavní finanční procesy společnosti. Snaží se poskytovat vysoce efektivní služby pro všechny sektory.⁴⁶

3.3 Oddělení Vision Care

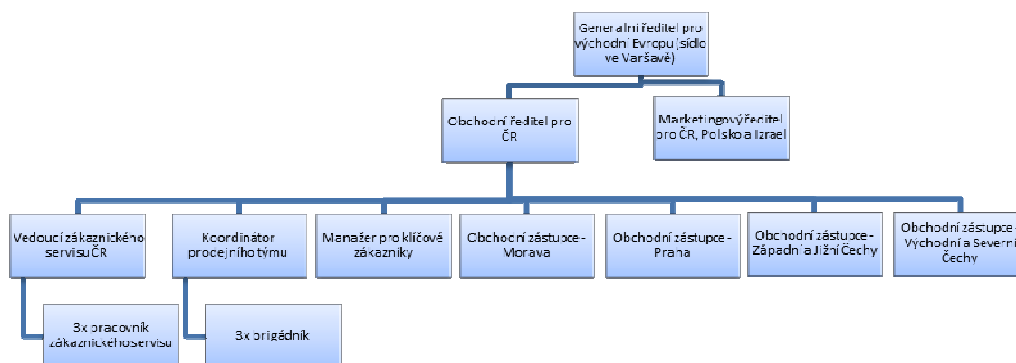
Jedná se o samostatnou skupinu fungující v rámci korporace pod názvem Vistakon. Hlavní činností je výzkum, vývoj a výroba měkkých kontaktních čoček značky ACUVUE®. Tato značka je celosvětově na prvním místě v tržním podílu. V rámci celé korporace se jedná o jedno z nejmenších oddělení s ročním obrátem přesahujícím 2 miliardy amerických dolarů, ale jedná se o jedno z neustále rostoucích oddělení. Od roku 2004 je meziroční nárůst zprůměrován na 4,5%. Celosvětově je největší důraz kladen na podporu zákazníků, kteří aplikují a prodávají kontaktní čočky, tedy oční lékaři či specializované prodejny oční optiky. Každopádně postupem času se prodej kontaktních čoček přesouvá z kamenných prodejen na internetové portály, kde zákazník může koupit čočky za velmi nízké ceny.

Struktura Vision Care Česká republika

V České republice je tým složen z celkem 15 pracovníků, jež tvoří obchodní oddělení, které je úzce propojeno s oddělením marketingovým, zákaznický servis a brigádně pracující studenti. Všechny další nutné činnosti spojené s fungováním oddělení jsou již sdílená v rámci korporace. Na obrázku 3 je zaznamenána organizační struktura oddělení.

⁴⁶ Johnson & Johnson s.r.o. Struktura společnosti. www.jnj.cz [online]. 2015. [citace 2015-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.jnj.cz/o-spolecnosti/struktura-spolecnosti>>.

Obr. č. 3 - organizační struktura Vision Care ČR⁴⁷



Organizační struktura společnosti je velmi plochá, a tedy pro kariérní růst zde není příliš prostor. Proto pracovníci v tomto oddělení všeobecně spíše spoléhají na získání praxe v renomované společnosti a jejich následné uplatnění mimo společnost. Fluktuace zaměstnanců je v tomto oddělení častý jev. Před dvěma roky byl až na výjimku celý tým obměněn a nejdéle pracující pracovník je zde 3,5 roku.

3.4 Obchodní manažer pro ČR

Osoba, na kterou je soustředěna práce působí na současné pozici již téměř třetím rokem. Obchodní manažer vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze a před touto pozicí působil především v oblasti rychloobrátkového zboží na pozicích obchodního zástupce, oblastního manažera, obchodního ředitele ve společnostech Coca Cola, Imperial Tabacco či TNT. Má za sebou zahraniční vývojové projekty v Šangaji anebo ve Švédsku. "Mým cílem v nové pozici je maximálně skloubit své zkušenosti z oblasti retailu i služeb a nabídnout vždy co nejefektivnější řešení, přesně reflektující potřeby našich klientů", říká obchodní manažer Vision Care.

⁴⁷ Interní dokumenty společnosti Johnson & Johnson s.r.o. Zdroj: vlastní tvorba

4 Plán marketingového výzkumu

Pojmem marketingový výzkum rozumíme souhrnné aktivity poskytující objektivní, relevantní, aktuální a kvalitní informace o zkoumaném subjektu. „Přesněji specifikuje potřebné informace, postup jejich získání a navazující kroky jejich zpracování, vyhodnocení a interpretace.“⁴⁸

4.1 Formulace zkoumaného problému

V našem případě se jedná o marketingový výzkum v oddělení Vision Care, společnosti Johnson & Johnson s.r.o. Hlavní cílem oddělení je prodej kontaktních čoček na českém a slovenském trhu. Zkoumána bude pracovní pozice obchodního manažera, jehož úkolem je zajištění dlouhodobá funkčnost oddělení, plnění stanovených cílů a další rozvoj celého oddělení. Oddělení v současné době funguje velmi dobře, nicméně cíle bývají zpravidla plněny pod 100%. Manažer je zodpovědný za svůj tým, a proto je výzkum zaměřen na jeho metody vedení a motivování. Získané informace poskytnou věrný obraz skutečnosti, na základě čeho je možné rozhodnout o případných krocích, které povedou k zlepšení či zefektivnění práce manažera.

4.2 Informační potřeby

Pro relevantní marketingový výzkum potřebujeme co největší množství informací, které nám co nejvěrohodněji popíší situaci. Pro získání informací byli osloveni všichni pracovníci zkoumaného oddělení. Získávání informací probíhalo přímo v kancelářích oddělení a délka trvání toho výzkumu devět měsíců. Tedy od prvního kontaktu s manažerem po dokončení dotazníkového šetření.

4.3 Technika výzkumu

4.3.1 Metoda hloubkových řízených rozhovorů

K získání potřebných dat k výzkumu byly uskutečněny následující řízené rozhovory: Dva rozhovory byly přímo s obchodním manažerem, jehož styl vedení je analyzován. Důvodem výběru právě tohoto pracovníka je přímý vztah nadřízený a podřízený v tomto oddělení.

⁴⁸ FORET, M; STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vydání. Praha : Grada, 2003. s. 26

První řízený rozhovor byl veden z důvodu získání základních informací o analyzované osobě, co je hlavní náplní práce, čeho dosáhl, jaké jsou jeho vize či budoucí záměry. V průběhu druhého rozhovoru byla obchodnímu manažerovi předána pětice dotazníků. První dva typy (typ 1, 2) byly předány přímo jemu, zbytek (typ 3, 4, 5) byl určen pro pracovníky oddělení Vision Care. Dotazník musel být nejprve odsouhlasen analyzovanou osobou obchodního manažera. Následně poté všechny pracovníky informoval a požádal v hromadné mailové korespondenci o spolupráci a rychlé vyřízení. Všechny typy dotazníků jsou popsány v následující části této práce. V návaznosti na šetření proběhla analýza a hodnocení výsledků, následně byla realizována prezentace výsledků.

4.3.2 Metoda pozorování

Jako hlavní způsob pozorování byla použita metoda přímá, uzavřená a nestrukturovaná. Z hlediska času se jedná o dlouhodobý marketingový kvalitativní výzkum. Pozorování bylo provedeno přímo na oddělení, proto metoda přímá. Všechny rozhovory byly taktéž uskutečňovány přímo v kancelářích společnosti. Vzhledem k dlouhodobosti se jedná o nestrukturovaný typ, protože nebyly použity žádné šablony a veškeré pozorování bylo prováděno uzavřeně. Obchodní manažer v době pozorování o probíhající analýze nevěděl. Informován byl pouze o dotazníkových šetřeních v průběhu prvního hloubkového řízeného rozhovoru. Pozorování a řízené rozhovory jsou hlavním předpokladem pro získání relevantních výsledků této práce.

4.3.3 Metoda dotazníkového šetření

Dalším typem marketingového výzkumu byl výzkum pomocí dotazníkového průzkumu. Termín odevzdání všech dotazníků byl 15. leden 2015. Dotazníky byly dvojího určení. První z nich, tedy typy 1, 2 byly určeny přímo pro manažera.

Typ 1 se zaměřil na test typu chování vedoucího pracovníka. Tento typ obsahoval 9 otázek, kdy na každou otázku existují 4 různé odpovědi. Pro hodnocení byla využita hodnotící škála od 1 do 4, kdy musí dotazovaný přiřadit hodnotu jednotlivým odpovědím. Hodnota 4 znamená největší důležitost, naopak 1 je nejmenší. Potom součet bodů přiřazených jednotlivým odpovědím musel dát dohromady 4. Pro příklad lze uvést hodnocení otázky stylem 1-0-3-0. V tomto testu nebylo možné, aby

dotazovaný přiřadil dvěma, třem i všem odpovědím stejnou důležitost. Pro dotazník typu 1 byl použit standardní “test čtyř typů jednání vedoucího” dle Bělohlávka.⁴⁹

Druhý dotazník, typ 2, byl zaměřen na volbu, zda manažer používá spíše transakční či transformační styl vedení. Tento test byl sestaven dle metodiky autora Bělohlávka, (metodika vznikla na základě Bernard M. Bass Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press, 1985)⁵⁰. Pro zjištění stylu vedení bylo použito 42 tvrzení. Nad každým tvrzením se musel dotazovaný zamyslet z pohledu, jak se na něj dívají jeho spolupracovníci. Poté každému tvrzení musel zhodnotit na škále od 1 do 5. Hodnocení 1 znamená vůbec ne, 2 znamená zřídka, 3 občas, 4 dosti často a 5 znamená “skoro vždycky”. S oběma dotazníky byl manažer důkladně seznámen a na jejich vypracování měl dostatek času.

Typ 3, byl sestaven na základě předchozího typu 2, každopádně dotazovaným již nebyl manažer, nýbrž jednotliví pracovníci týmu Vision Care. Tvrzení byla formulována tak, aby pracovníci odpovídali stejně jako manažer. Test byl položen pracovníkům právě proto, aby bylo možné sledovat rozdíl mezi tím, co si myslí manažer a jak je vnímán pracovníky. Za pomoci tohoto dvojího testování je možné získat velmi přesný obrázek o současném stavu.

Typ 4 byl volně sestavený dotazník dle definic stylu jednání podřízených od autorského kolektivu Bělohlávka, Košťan, Šuleře, 2006⁵¹. Jedná se o 5 otázek, na které jsou předpřipravené odpovědi a, b, c. Vždy musí být zaškrtnuta pouze jedna odpověď a na základě této odpovědi můžeme rozhodnout, zda podřízený pracovník tíhne spíše k měkkému, racionálnímu či tvrdému stylu vedení.

Dotazník typ 5 byl zaměřen na otázky, které se týkaly věku, pohlaví, či doby po kterou s manažerem spolupracují.

Typy 3, 4, 5 byly adresovány 13 respondentům, z nichž všichni dotazník vrátili v požadovaném termínu. Žádal jsem o vyplnění dotazníku i přímého nadřízeného analyzovaného manažera, nicméně z časových důvodů tomuto nebylo vyhověno. Ze vzorku 13 respondentů byl jeden vyřazen z důvodu nespolečnosti s manažerem déle než 6 měsíců, jak uvedl v dotazníku, a tím nesplnil základní kritérium. Konkrétní dotazníkové formuláře se nachází v příloze 1 – 5.

⁴⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat*. Brno : Computer press, 2008., str.26.

⁵⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat*. Brno : Computer press, 2008., str.27.

⁵¹ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Brno : Computer Press, a. s., 2006., str 163

Na základě řízených rozhovorů a dotazníkového šetření v oddělení Vision Care jsem vyhodnotil primární data. Pro analýzu dat byl využit program Microsoft Office 2010. Všechny důležité výsledky jsou znázorněny pomocí grafů 1 až 7 a tabulek 5 - 10, ze kterých bylo možné stanovit i problematické okamžiky při vedení lidí či některé skryté nedostatky. Na základě výsledků jsem stanovil doporučení pro manažera, aby mohla být zlepšena současná situace.

4.4 Předvýzkum

Všechny dotazníky byly předem otestovány na 2 respondentech z oddělení, kteří působí na různých pozicích. Otázky byly pro všechny srozumitelné, a tedy nebyla potřeba do dotazníků nijak zasahovat.

4.5 Vlastní výzkum

Výzkum byl realizován v termínu od 1. 4. 2014 do 15. 2. 2015. V prvních 6-ti měsících výzkumu probíhalo pozorování. Po zakončení pozorování byl manažer požádán o schůzku, na které mu byly vyjasněny veškeré otázky týkající se jeho pracovní náplně. Následně na to byly manažerovi předány dotazníky. Samotné dotazníkové šetření proběhlo v termínu od 1. 5. 2015 do 15. 2. 2015.

4.6 Analýza zpracování dat

Data byla analyzována až po skončení celého dotazníkového šetření, tedy po datu 15. 2. 2015. Více než jeden měsíc byl zvolen z důvodu časové náročnosti a vysokého pracovního nasazení na oddělení. Dotazníky byly předány v papírové podobě a následně zpracovány do podoby elektronické programem sady MS Office 2010.

4.7 Výsledek pozorování

Na základě výsledků z pozorování byla provedena analýza a následně stanovena tvrzení, které budou dále porovnány s výsledkem dotazníkového šetření.

Hlavní náplní práce pozice obchodního manažera je příprava a realizace dlouhodobých strategických plánů, které se shodují s celoevropskými plány. Úzce spolupracuje s marketingovým oddělením na přípravě kampaní zaměřené převážně na koncové spotřebitele. Samozřejmě spadá do jeho priorit i rozvoj obchodního týmu formou koučování při společných zákaznických návštěvách a udržování vztahů s klíčovými zákazníky či odborníky v dané oblasti.

Obchodní manažer se snaží všechny cíle plnit společně, jako tým. Nicméně na výsledky jako takové není 100% zaměřen. Tlak není ani na dodržování termínů, kdy manažer nedochvilnost netrestá, ani nežádá vysvětlení. Spíše se snaží udržet velmi přátelskou atmosféru na pracovišti, důraz staví na dobré pracovní vztahy. Při plnění jednotlivých cílů dosahuje oddělení uspokojivých výsledků v podobě 97% plnění ročního plánu. Tento výsledek je způsoben i tím, že manažer není schopný zaměřit se na jednotlivé obchodní zástupce, vždy posuzuje prodeje jako celek. Proto nastala i situace, kdy jeden člen týmu dlouhodobě plnil své plány pouze na polovinu, zatímco ostatní členové měli výsledky nadprůměrné. Ani v tomto případě nepřistoupil k razantním opatřením, aby nevznikl konflikt na pracovišti. Pouze pokud hrozí porušení přísných interních pravidel, reaguje ihned a direktivním přístupem.

Ve vytvoření příjemné atmosféry na pracovišti dopomohlo manažerovi i jeho charisma. Bez použití odměn či trestů dokáže nadchnout pracovníky pro různé úkoly, které potom vykonávají s chutí a nadšením. Toto je podpořeno jeho neustále pozitivním přístupem a tím, že se nezastaví před žádnou překážkou. V případě cílů, je spíše zaměřen na cíle dlouhodobé, které mohou oddělení posunout kupředu, ale které také není potřeba plnit ihned. Velmi často hovoří o budoucnosti, společné vizi, kterou společně s týmem buduje. Při plnění jeho povinností se snaží co nejvíc úkolů delegovat na manažera pro klíčové zákazníky, který má podobná pracovní oprávnění a má tedy přístup k informacím jako manažer. Existuje i spousta dalších úkolů. Které deleguje na další pracovníky týmu, dokáže nadchnout pro daný úkol, nicméně kontrola či jakákoliv zpětná vazba již neproběhne. Ke všem pracovníkům přistupuje naprosto spravedlivým přístupem. Nikomu nenadržuje či naopak, každopádně převážně vnímá pracovníky dle jejich vystupování, povahy a ochoty mu pomoci namísto hodnocení výsledků. Velmi zřídka používá odměny zaměstnancům, které nejsou stanoveny společností. Taktéž zatím nepřistoupil k jakémukoliv kázeňskému postihu.

Pracovníky obchodního týmu manažer rozvíjí koučováním. Není zvyklý kritizovat, snaží se všude najít to dobré a to vyzdvihnout. Koučování probíhá nejprve formou pozorování, následným rozhovorem a vyplněním dotazníků. Manažer dokáže nenápadným způsobem přimět všechny pracovníky k sebereflexi a k uvědomění si vlastních chyb. Taktéž si každý pracovník sám navrhne nápravné opatření a vše se písemně zaznamená do dotazníku.

Stejně jako na pracovníky oddělení působí manažer i na zákazníky. Dokáže je přesvědčit o následování jeho vize, o pozitivní budoucnosti. Téměř všechna jednání jsou zakončena dohodou obou stran. Tímto pomáhá obchodním zástupcům s plněním prodejních plánů. V případě stížností zástupců na cenový boj mezi konkurenčními společnostmi reaguje svou oblíbenou větou „Price is only an issue when there is absence of value“.⁵² Tím dává všem najevo, že má nejlepší produkt a není třeba jakýchkoliv stížností ohledně cen.

Většina pracovníků oddělení se snaží s manažerem jednat. V případě nesrovnalostí se zadaným úkolem, osobním ohodnocením a podobně, se snaží s manažerem domluvit změně nebo nesprávnosti v jeho uvažování. Na pracovišti nebylo pozorováno podlézání či snaha o získání osobní výhody. Stejně tak nebylo pozorováno tvrdé jednání, snaha jít proti vedoucímu s využitím síly. Každý v případě vyjednávání používal věcné a rozumné argumenty k obhajobě svých názorů. Manažer si je toho vědom, a proto zapojuje pracovníky do spolurozhodování o některých věcech, což napomáhá uspokojení podřízených.

4.8 Hypotézy

Na základě metody pozorování jsou stanoveny následující hypotézy, které budou potvrzeny či vyvráceny na základě výsledků z dotazníkového šetření.

- H1 – Manažerův hlavní styl jednání je „vedoucí spolku zahrádkářů“.
- H2 - Zkoumaný manažer využívá hlavně prvky transformačního stylu vedení.
- H3 - V oddělení podřízení pracovníci využívají pouze racionálního stylu jednání.

⁵² Z anglického jazyka volně přeloženo: Cena je problém pouze tehdy, pokud postrádá zboží hodnotu

5 Realizace marketingového výzkumu – dotazníkové šetření

5.1 Dotazníkové šetření u manažera

Jako první je vyhodnocen dotazníku typu 1, který byl určen manažerovi. V tomto typu byl testován styl vedení manažera dle manažerské mřížky GRID. Byl použit standardní test dle autora Bělohávka⁵³, kde výsledkem je zařazení do 4 typů vedení manažera. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce číslo 5.

Tab. č.5 – výsledek testu čtyř typů jednání vedoucího⁵⁴

Výsledek testu čtyř typů jednání vedoucího		
odpověď	název	četnost
A	volný průběh	11
B	plantážník	4
C	týmový vedoucí	9
D	vedoucí spolku zahrádkářů	12

Z teoretické části je patrné, že každý vedoucí uplatňuje jeden hlavní styl vedení a někdy i dva záložní styly. Z výsledku dotazníkového šetření rozdíl mezi dominantním a záložním stylem velmi nepatrný. **Hypotéza H1**, manažerův hlavní styl jednání je „vedoucí spolku zahrádkářů“, **je potvrzena**. Jako jeho druhotný styl vedení je volný průběhu společně s týmovým vedoucím.

Dotazník typu 2 testoval transakční či transformační styl vedení. K testování byl použit již zmíněný test dle autora Bělohávka⁵⁵. Výsledky můžeme vidět v tabulce č. 6.

⁵³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. s. 26

⁵⁴ Zdroj: vlastní tvorba

⁵⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. s. 27

Tabulka č. 6 - test transakčního či transformačního vedení u manažera ⁵⁶

Výsledek dotazníku na transakční či transformační vedení			
nástroj vedení	koef.	výsledek	četnost užívání
charizma	0,5	23,5	často
povzbuzení	1	27	často
osobní úcta	1	24	často
intelektuální stimulace	1	24	často
slíbená odměna	1	19	průměrně
hrozící postih	1	18	málo

Hodnoty z pole výsledek nám vymezují četnost používání jednotlivých nástrojů. V případě, že výsledek je nižší než 18, je nástroj používán málo. Rozmezí 19 – 23 potom použití průměrné a výsledek 24 a výše je časté použití. Manažer tedy velmi často používá všechny nástroje transformačního stylu vedení, naopak průměrně či dokonce málo používá prvky transakčního stylu vedení. Manažer se ze svého pohledu zařadil jako ryze transformační vedoucí pracovník.

5.2 Dotazníkové šetření u podřízených

Podřízení pracovníci dostali totožný test jako manažer, na rozdělení transformačního a transakčního stylu vedení. Test byl poupraven do 3. osoby, aby lépe vyjádřil podstatu testu. Výsledek toho testu je znázorněn v tabulce č. 7.

V testu typu 4, tedy testu stylu jednání podřízených se jednalo se o pět otázek, podle kterých byli účastníci zařazeni do 3 skupin různého přístupu k jednání. Jedná se o přístup následujících typů: měkký, racionální a tvrdý. Výsledky jsou znázorněny v grafech č. 1 – 5. Tento test zjišťoval, jaký styl jednání uplatňují dotazovaní pracovníci. Skládal se z pěti otázek s možností výběru z předdefinovaných odpovědí. Podle otázek pak byli podřízení zařazeni do skupin měkký, racionální nebo tvrdý přístup jednání. V následujících grafech 5 – 10 je ukázáno, jak respondenti odpovídali na jednotlivé otázky a také jejich zařazení do jednotlivých skupin.

⁵⁶ Zdroj: vlastní tvorba

Poslední dotazník patřil identifikaci pracovníků, zjištění zda-li splňují kritéria pro účast v šetření⁵⁷ a dvě otázky zaměřené na spokojenost s vedoucím pracovníkem.

5.3 Test transakčního či transformačního vedení

Tabulka č. 7 – test transakčního či transformačního vedení u pracovníků⁵⁸

Výsledek dotazníku na transakční či transformační vedení			
nástroj vedení	koef.	průměrný výsledek	četnost užívání
charizma	0,5	19	průměrně
povzbuzení	1	22	průměrně
osobní úcta	1	24	často
intelektuální stimulace	1	24	často
slíbená odměna	1	15	málo
hrozící postih	1	18	málo

Výsledky jsou velmi podobné jako u sebehodnocení manažera. I z tohoto testu vychází manažer jako transformační vedoucí. Hraniční rozdíl souvisí s použitím manažerova charisma a povzbuzení mezi pracovníky, nicméně alarmující je použití nástroje slíbená odměna. Manažer tento prvek užívá relativně dosti málo. Každopádně je možné říci, že manažerova sebereflexe je správná.

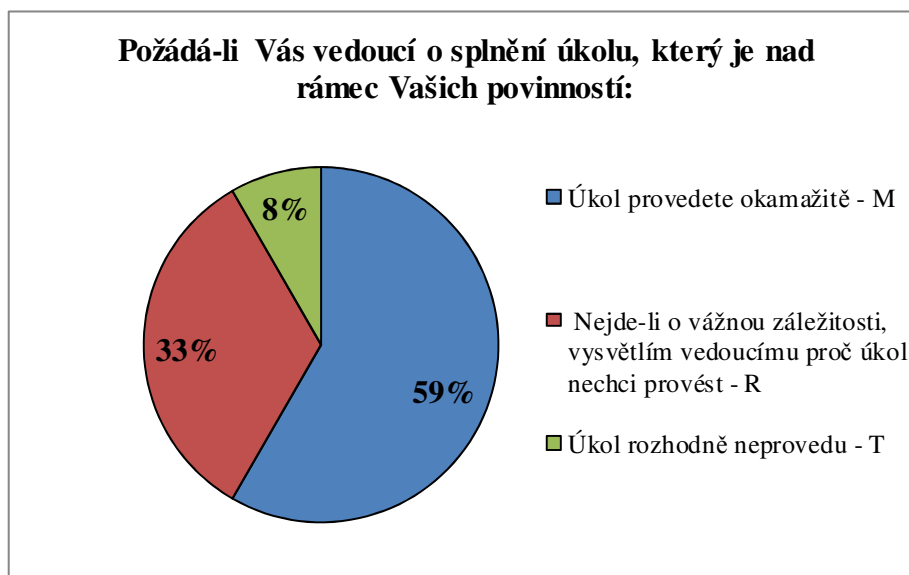
5.4 Test stylu jednání podřízených

Grafy zobrazují výsledky 4 otázek a následný celkový přehled, kolik pracovníků využívá daný styl v procentech. Za každou otázkou je uvedeno písmeno M, R a T. Jednotlivá písmena odpovídají stylům: M – měkký, R – racionální a T – tvrdý.

⁵⁷ Kritérium pro platnost dotazníku je spolupracovat s obchodním manažerem minimálně půl roku

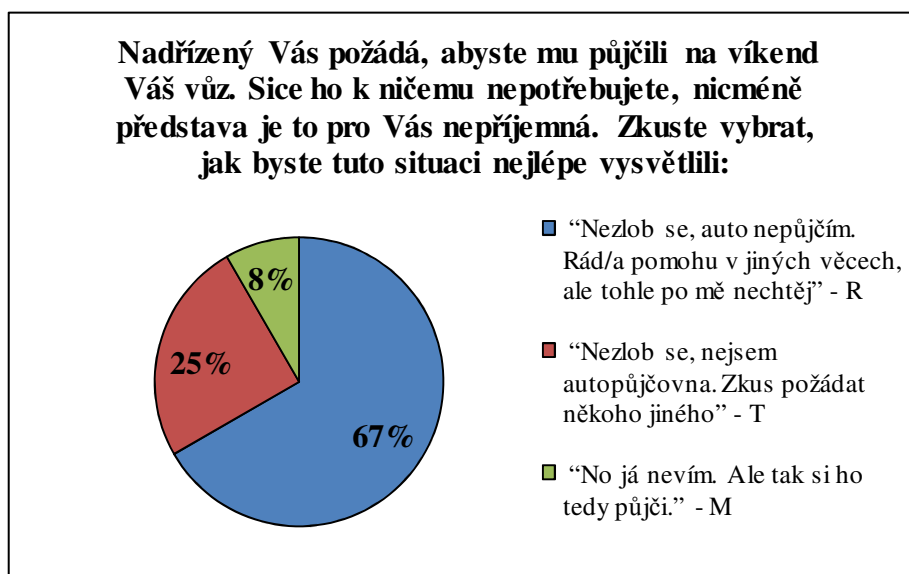
⁵⁸ Zdroj: vlastní práce

Graf č. 1 – otázka č. 1⁵⁹



První otázka se věnovala plnění úkolů nad rámec pracovních povinností. Ve více než polovině případů by pracovník úkol provedl bez zaváhání. Tento fakt vypovídá o tom, že nadřízený může zaměstnávat pracovníky více než je normální a oni se o tomto ani nezmíní, naopak ve chvíli kdy se někdo ozve a chce tuto věc řešit, což je příklad racionálního jednání, v týmu působí jako narušitel stereotypu. Pro přehled, 59% respondentů používá měkký styl, 33% racionální a pouhých 8% styl tvrdý.

Graf č. 2 – otázka č. 3⁶⁰

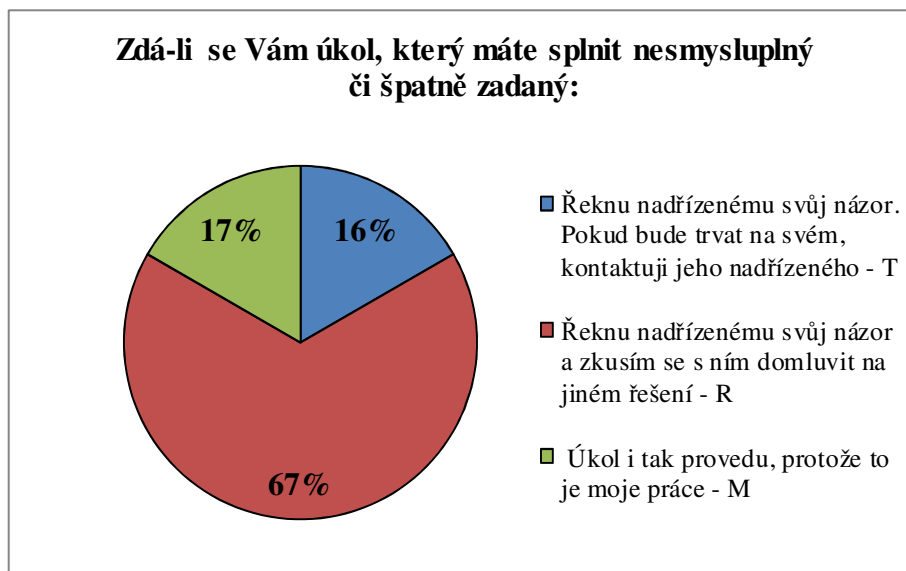


⁵⁹ Zdroj: vlastní tvorba

⁶⁰ Zdroj: vlastní tvorba

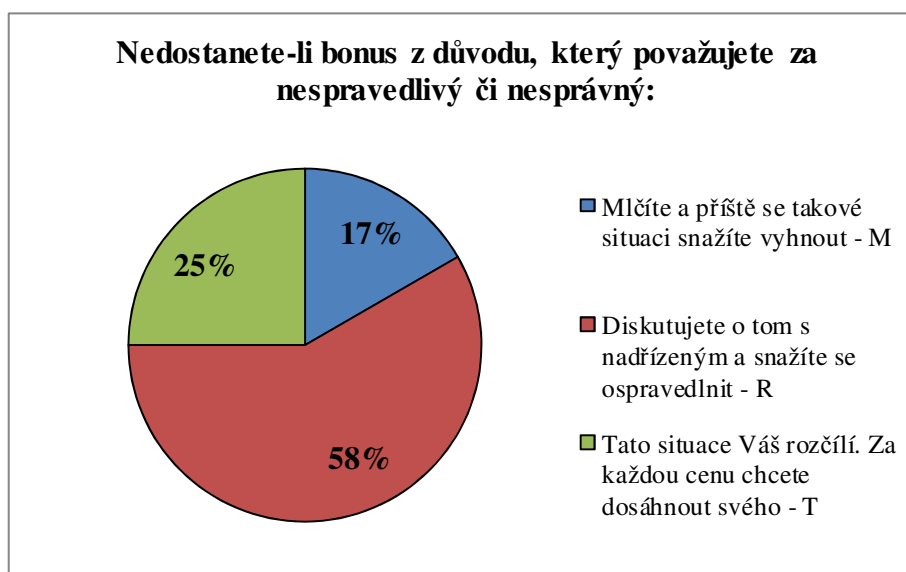
Na otázce číslo 3 je naopak převažující styl racionální. Celých 67% odpovědělo na otázku, zda-li půjčí manažerovi na víkend vůz, že se mu budou snažit vyjít vstříc v jiných věcech, ale tohle pro něj neudělají. Pouhých 8% by vůz půjčilo.

Graf č.3 – otázka č. 4⁶¹



Stejně jako u předchozí otázky je poměr racionálního jednání u otázky č. 4. Celých 67% respondentů se pokusí s manažerem domluvit, vyjádří svůj názor a budou hledat jiné řešení. Celých 16% se půjde tvrdě proti nadřízenému.

Graf č. 4 – otázka č. 5⁶²

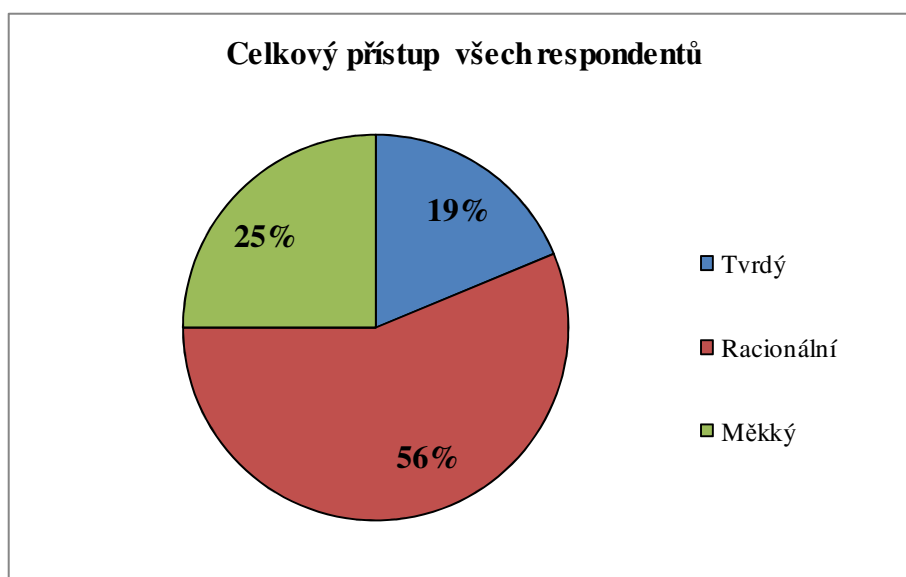


⁶¹ Zdroj: vlastní tvorba

⁶² Zdroj: vlastní tvorba

V případě, že pracovník nedostane bonus, či bonus nebude odpovídat domluvené částce, 25% půjde tvrdě proti manažerovi a budou se rozčileně snažit dosáhnout svého. 58% se pokusí rozumně ospravedlnit proč bonus nedostali a vyřešit to v klidu. Bohužel celých 17% to vůbec řešit nebude, což může vypovídat o tom, že pro tyto lidi nejsou peníze silný motivační faktor.

Graf č. 5 – celkový přehled výsledků testu⁶³



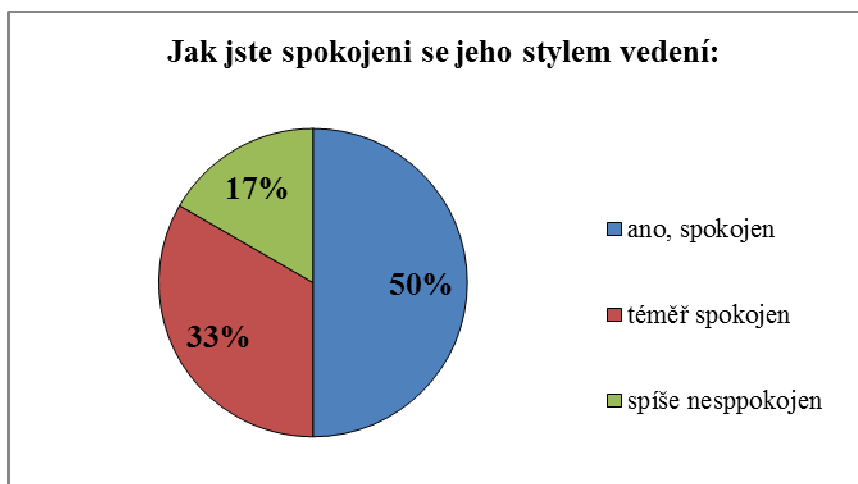
Většina pracovníků využívá racionální styl a to celých 56%. Racionální styl je následován stylem měkkým, tedy velmi nekonfliktní až apatický přístup, což může manažerovi vyhovovat. 19% pracovníků potom využívá styl tvrdý a v situacích, které jim nejsou komfortní budou reagovat unáhleně a dá se předpokládat že i přehnaně.

5.5 Identifikační údaje a otázky zaměřené na spokojenost s manažerem

Všichni respondenti až na jednu výjimku byli zařazeni do šetření. Jeden brigádník, který vypomáhá s překlady marketingových materiálů, působí ve firmě pouze 4,5 měsíce, tedy jeho odpovědi by nebyly vypovídající. V následujících grafech 6,7 jsou znázorněny výsledky otázek, které byly zaměřeny na spokojenost s vedoucím pracovníkem.

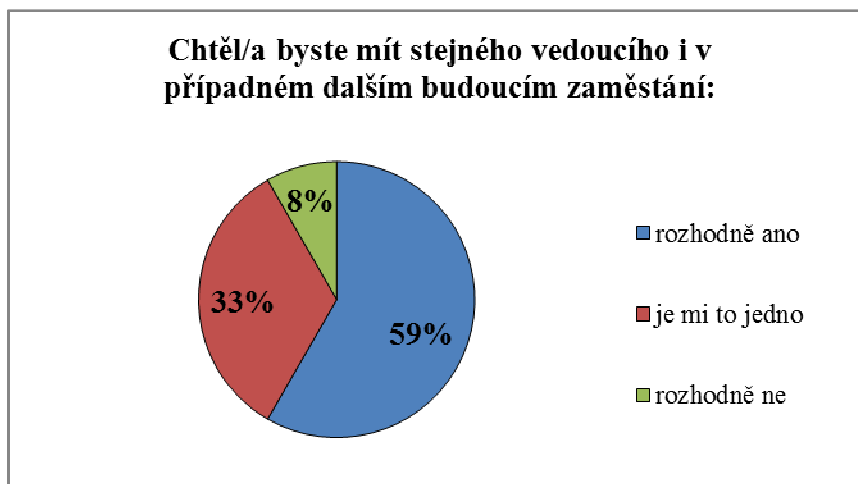
⁶³ Zdroj: vlastní tvorba

Graf č.6 - Jak jste spokojeni se jeho stylem vedení⁶⁴



Z grafu je patrné, že polovina pracovníků je spokojena se stylem, jakým vedoucí jedná. Celá druhá polovina je spíše nespokojena až nespokojena.

Graf č. 7 - Chtěl/a byste mít stejného vedoucího i v případném dalším budoucím zaměstnání⁶⁵



Manažera by 59% pracovníků chtělo následovat i v jiném zaměstnání, a pouze 8% respondent by pod stejným vedoucím pracovat nechtělo.

5.6 Zhodnocení výsledků a stanovení dílčích opatření

V následující části jsou porovnány hypotézy s výsledky dotazníků, jejich zhodnocení z různých pohledů a následně na tomto základě postavena případná opatření pro manažera.

⁶⁴ Zdroj: vlastní tvorba

⁶⁵ Zdroj: vlastní tvorba

5.6.1 Vyhodnocení testu typ 1

Hlavní styl manažerského vedení dle testu typu A vyšel styl „vedoucí spolku zahrádkářů“ s velmi nepatrným rozdílem od stylu „týmový vedoucí“. Z výsledků lze tedy předpokládat, že manažer bude preferovat dobré vztahy mezi pracovníky a příjemné pracovní prostředí. Celý Vision Care kolektiv tedy můžeme charakterizovat jako neustále usměvavý, vše je v pořádku, nikdy se nic neděje. Každopádně „vedoucí spolku zahrádkářů“ toto upřednostňuje před dosahováním jednotlivých cílů. Zde bych viděl hlavní slabou stránku manažera. I přesto záložní styl „týmový vedoucí“ je již i z výsledků pozorování patrné, že manažer bude mít největší problém s plněním nastavených cílů respektive plnění těchto cílů alespoň na 100%. Tímto může zapříčinit, že výkonnost celého týmu může dlouhodobě klesat. Pracovníci si nemusí ani uvědomit, že dělají něco špatně, protože jejich manažer i přes nepříliš dobré výsledky vidí vše pozitivně.

5.6.2 Výsledky testu 1 v porovnání s hypotézou H1

Jak bylo pozorováním zjištěno, manažer upřednostňuje dobré vztahy mezi pracovníky nade vše, není zaměřen na plnění cílů. Tyto dva hlavní faktory vedly k předpokladu, že manažerův styl vedení je právě „vedoucí spolku zahrádkářů“, což výsledky testu ukázaly. **Hypotéza je tedy potvrzena.**

5.6.3 Vyhodnocení testu transakčního a transformačního vedení obou zúčastněných stran

Zhodnocení testu transakčního a transformačního vedení u manažera

Dle výsledku vidíme, že manažer používá často všechny prvky transformačního stylu vedení a průměrně a málo zbývající prvky vedení transakčního. Pro hodnocení často je použito bodové rozmezí od 24 až 35 bodů. V případě manažera se až na povzbuzení pohybuje na spodním ohodnocení. Tedy u prvků charisma, osobní úcta a intelektuální stimulace je vysoká možnost rozvoje. U transakčního stylu vedení používá manažer všechny nástroje pouze průměrně. Odměny jsou předem stanovené, každý zaměstnanec přesně ví, co má očekávat a manažer má velmi omezené možnosti pro jakoukoliv invenci. Hrozícího postihu využívá manažer pouze málo, což koresponduje s jeho zařazením jako „vedoucí spolku zahrádkářů“ a velmi pozitivní náladě v celém týmu. Tedy z testu vyplývá, že manažer je transformačním vedoucím.

Zhodnocení testu transakčního a transformačního vedení u pracovníků

Pokud porovnáme výsledky, je zřejmé, že dle pracovníků se jedná hlavně o transformačního vedoucího, prvky stylu transakčního využívá málo. Největší rozdíl v testu vykazuje prvek povzbuzení a po něm slíbená odměna, tedy motivační prvky. Oproti ambicióznímu výsledku manažera je povzbuzení u podřízených používáno málo a stejně tak slíbená odměna.

5.6.4 Výsledky testu v porovnání s hypotézou H2

V průběhu rozhovorů a z pozorování byl zpracován předpoklad pro styl vedení manažera. Hypotéza byla založena na pozitivním přístupu manažera, jeho motivování k dalším výkonům nebo budování společné vize. Dále byl vzat v potaz fakt, že manažer zaměstnance velmi málo jakkoliv postihuje. Z těchto uvedených skutečností lze usuzovat, že se jedná o transformačního manažera. **Hypotéza H2 byla potvrzena** výsledky testů obou zúčastněných stran.

5.6.5 Vyhodnocení testu 4 – styl jednání pracovníka

Na jedné straně stojí nadřízený a jeho styl vedení směrem k podřízeným pracovníkům. Nicméně styl jednání vedoucího k podřízenému je ovlivněn jednáním podřízeného. Test byl zvolen proto, abychom mohli provést analýzu jak na pracovišti jednat. V oddělení Vision Care 56% pracovníků prosazuje styl racionální, tedy rozumně přistupovat k problémům a snažit se je řešit. 25% styl měkký, tedy nechají si téměř vše líbit a 19% styl tvrdý. Pokud tým správně funguje, u pracovníků převládá styl racionální. V našem případě čtvrtina pracovníků preferuje styl měkký, což je následkem stylu vedení „vedoucí spolku zahrádkářů“.

5.6.6 Výsledky testu 4 v porovnání s hypotézou H3

Dle jednání manažera bylo předpokladem, že v týmu bude převažovat racionální styl jednání, což test potvrdil. Každopádně vzhledem k přátelskému přístupu v týmu bylo předpokládáno naprosté minimum stylu tvrdého. Jak test dokazuje, tvrdý styl jednání preferuje celých 19%, což je téměř pětina týmu. Toto může být způsobeno pomalým a ne příliš cílově orientovaným přístupem manažera, který v některých situacích může působit až laxně. Toto irituje pracovníky, a proto mohou reagovat a jednat v některých situacích tvrdě, protože i výsledky testu byly u jednotlivých otázek velmi rozdílné. **Hypotéza H3 byla vyvrácena.**

5.6.7 Výsledky testu velikosti týmu

Výsledkem, dle tabulky č. 4, byla kladná odpověď na 6/7 testových otázek. Velikost týmu je dle testu od autora Wolfganga Krügera⁶⁶ optimální a není třeba upravovat počet pracovníků.

5.7 Návrh opatření vedoucí ke zlepšení situace v týmu

Z výsledků všech šetření můžeme shrnout, že styl jednání analyzovaného manažera je v kategorii „vedoucí spolku zahrádkářů“ s druhotným stylem „týmový vedoucí“. Jedná se o transformačního manažera, který velmi málo používá prvky transakčního vedení. S podřízenými by měl většinou jednat racionálně, nicméně jsou zde situace, kdy si jednání vyžaduje pevnou ruku, tedy tvrdý styl. Spolupracovníci jsou s manažerem převážně spokojeni, ale nevidí žádný společný cíl, necítí povzbuzení do práce z jeho strany a jsou jen minimálně za práci odměněni.

Povzbuzení - motivace

Manažer by se měl více zaměřit na nástroj zvýšení motivace pracovníků na pracovní výkon. Rozhodně by se měl více zaměřit na práci jednotlivců, sledovat pozorně, na kterých projektech pracují a v případě úspěšného dokončení toto náležitě ocenit. Ocenění doporučuji provést před celým týmem či alespoň částí, protože pro pracovníka má toto silnější význam.

Slíbená odměna

Systém odměňování v takto velké společnosti je z velké části standardizován pro všechny pracovníky. Pracovníci jsou pouze rozděleni na kancelářské a na pracovníky v terénu. Hodnocení ze strany pracovníků bylo, že manažer používá odměny málo. Dle personálního oddělení manažer může stanovit pro jednotlivé zaměstnance speciální odměnu na základě konkrétních výsledků, pokud toto schválí dva jeho liniový manažeři. Částka této odměny je pevně dána, nicméně záleží jen na něm, jak nastaví kritéria a jaké konkrétní procento z celkové částky připravené pro výplatu bonusu přiřadí jednotlivým úkolům u jednotlivých zaměstnanců.

⁶⁶ KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2004., 112 s.

5.7.1 Návrh systému odměňování obchodních (kancelářských) pracovníků

U kancelářských pracovníků je nastaven systém ročního odměňování na základě firemních výsledků. Vždy je stanoveno určité procento bonusu, který se vypočte z roční mzdy a je zaměstnanci na konci roku přičten k výplatě. Toto procento se ale odvíjí od výsledků firmy a ne od výkonu pracovníka. V tomto případě navrhuji nastavit kvartální ukazatele výkonnosti, tedy takzvané KPI's⁶⁷, kdy každý individuální zaměstnanec bude přesně vědět, co musí splnit a kolik za to dostane. U kancelářských pracovníků navrhuji ukazatele v tabulce 8 níže.

Tab. č. 8 – návrh odměňování pro kancelářské pracovníky⁶⁸

Návrh KPI's pro 3. kvartál 2015 - pracovník A	
1.	Veškeré projekty v daném období jsou ukončeny v řádném termínu*
2.	Všechny aktivity jsou řádně zadány v CRM systému**
3.	Výsledky všech testů jsou minimálně na hranici 80%***
* měřeno dle zadaných a ukončených úkolů	
** měřeno dle reportu aktivit za dané období	
*** měřeno dle vyhodnocení jednotlivých testů	

Návrh systému odměňování u obchodních zástupců

U obchodních zástupců je systém odměňování jednodušší, protože jsou snadněji měřitelné. V tuto chvíli má každý obchodní zástupce jasně specifikovaný plán prodeje pro celý rok rozdělený do jednotlivých kvartálů. Tento plán je měřen dle výkonů jednotlivých region a je i velmi snadno vyhodnotitelný. Zástupce musí splnit plán minimálně na 91%, kdy dostane 10% celkové odměny, při 95% obdrží 50% z celkové odměny a v případě splnění na 105% dostane 110% celkové odměny. Nicméně výše prodeje není jediným zájmem společnosti a proto je dobré mít nastavený systém odměn

⁶⁷ Z anglického key performance indicators, tedy klíčové ukazatele výkonnosti

⁶⁸ Zdroj: vlastní tvorba

také na jiném než prodejním výkonu pracovníka. V tabulce 9 níže je návrh systému odměn dle jednotlivých ukazatelů pro obchodní zástupce.

Tabulka č. 9 – Návrh odměňování pro obchodníky⁶⁹

Návrh KPI's pro 3. kvartál 2015 - pracovník B	
1.	Zapojení požadovaného počtu zákazníku do marketingové kampaně*
2.	Všechny aktivity zástupce jsou řádně zadány v CRM systému**
3.	Provedení minimálně X produktových školení pro zákazníky***
* měřeno dle počtu podepsaných marketingových smluv	
** měřeno dle reportu aktivit dle CRM systému za dané období	
*** měřeno dle reportu o školeních dle CRM systému	

U ukazatelů výkonnosti je třeba brát ohled na dlouhodobé cíle společnosti, na jejich měřitelnost a dobrý odhad kolik toho může pracovník splnit, aby splnění bylo náročné, ale reálné. Jako další bych vždy stanovil jeden společný, velmi konkrétní cíl, který bude naprosté minimum toho, co je třeba v daném roce splnit. Tento cíl by byl podmínkou pro vyplacení všech bonusů, které plynou z KPI's. Pomocí KPI's dokážeme udržet zaměstnance motivované a více se budou soustředit na společný i individuální cíl. V orientaci na cíl je třeba pracovat i na manažerovi samotném.

Zaměření na výsledek

Jak již bylo zmíněno, manažerův styl je „vedoucí spolku zahrádkářů“ a druhotný je „týmový vedoucí“. Mezi hlavní nedostatky prvního zmíněného patří nízká orientace na výsledek. V našem případě je toto spojeno s relativně uspokojivými výsledky celého týmu (plány byly vždy splněny lehce pod 100%), které manažer může připisovat svému stylu vedení pracovníků. Nicméně ve chvíli, kdy tým bude mít potíže se splněním všech úkolů relativně snadno, bude muset manažer začít na pracovníky tlačit, což je jemu samotnému velmi nepříjemné. Manažer musí řešit, jak zvýšit efektivnost týmu.

⁶⁹ Zdroj: vlastní tvorba

V dlouhodobém časovém horizontu navrhuji stanovit vyšší cíle, než bude ve skutečnosti potřeba. Jako příklad bych uvedl u obchodních zástupců, kdy manažer ví, že za 2 roky je plánován nárůst prodeje o 10%. Současný růst odpovídá 9%. Pro zaměstnance tedy není náročné plán splnit. Proto doporučuji nastavit plán pro zástupce vždy vyšší, tedy nad plán pro celé oddělení. I v případě drobného nesplnění ze stran zástupců bude celkový plán splněn. Důležité je, i aby nastavení bylo reálné.

V krátkodobém horizontu bych jako hlavní způsob doporučil již zmíněné KPI's, které budou vždy o něco vyšší, než manažer potřebuje splnit, aby došlo opět minimálně k 100% splnění plánu.

Tvrký styl jednání

Z testu typu C bylo bohužel zjištěno, že celých 19% pracovníků upřednostňuje tvrdý styl jednání. Styl působící rušivě pro svou tvrdost, která může přejít až v hádku či konflikt. Na pracovišti působí naprosto přátelská atmosféra a bylo by kontraproduktivní jakkoliv tuto skutečnost nabourávat. Navíc v případném konfliktu manažer riskuje ztrátu autority. Doporučuji v krátkodobém horizontu často komunikovat s jednotlivými pracovníky a zjišťovat jejich názor. Snažit se jim vyhovět. Tímto zabrání v budoucnu tvrdému jednání ze strany pracovníků, protože nebudou mít důvod takto jednat a budou si vědomi toho, že manažer je otevřený k diskuzi či hledání společného řešení. Nicméně je třeba, aby manažer byl opatrný a k diskuzi svolit jen tehdy, kdy povede k lepšímu výsledku.

Časový harmonogram navržených opatření

Navržená opatření není vhodné aplikovat najednou. Vždy bude důležité soustředit se na jeden, maximálně dva úkoly, aby opatření byla účinná. Časová osa je znázorněna v tabulce 10.

Tab. 10 – Ganttův diagram pro navržená opatření⁷⁰

	měsíc	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
činnost								
povzbuzení								
slíbená odměna								
odměňovací systém								
zaměření na výsledek								
tvrdé jednání								2016

⁷⁰ Zdroj: vlastní tvorba

Na vodorovném řádku Ganttova diagramu je časové období, rozdělené do stejně dlouhých časových jednotek. Na svislé jsou zaznamenány jednotlivé činnosti a jejich návaznosti.⁷¹

Jako první by se měl manažer zaměřit na povzbuzení – stimulaci pracovníků, aby se v oddělení velmi jemně a hlavně pozitivně začala vnímat změna jeho jednání. Na konci časového úseku dostanou pracovníci drobnou odměnu za odvedenou práci v daném období. Odměna je navržena v maximální výši 5% měsíčního platu. Po této jednorázové odměně budou pracovníkům nastavena KPI's. V této chvíli budou jasně vědět, co se po nich v dalším kvartále bude požadovat. Manažer tímto bude nucen každý kvartál ukazatele vyhodnotit, čímž i on sám zjistí, kterých cílů bylo dosaženo. Průběžné plnění dlouhodobých cílů bude jednoduché sledovat. Opatření na potlačení tvrdého stylu jednání na pracovišti jsou datována z důvodu nižší priority na začátek roku 2016.

⁷¹ Ganttův diagram - Wikipedie. www.cs.wikipedi.org [online]. 2015. [citace - 2015-03-14]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Gantt%C5%AFv_diagram>.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu vedení obchodního týmu ve společnosti Johnson & Johnson s.r.o. v oddělení Vision Care, navrhnout případné změny které povedou k zefektivnění vedení a lepší motivaci pracovníků.

V každé společnosti se výkon manažera vždy měří dle výkonu jeho týmu. Manažer motivuje své pracovníky k vyšším výkonům, snaží se je podporovat ve své práci, profesně vzdělávat a připravovat na případnou budoucí roli ať ve stejné či jiné společnosti. V realitě není možné najít jeden přesný návod, jak být úspěšným manažerem, protože každý tým je složen z jiných jedinců. Každopádně po předchozím zkoumání lze s velkou přesností navrhnout případná další opatření ve vývoji či ve stylu vedení manažera. Můžeme tedy stanovit pozitivní a negativní stránky vedoucího pracovníka.

V teoretické části práce jsme se zabývali pojmy, které se všeobecně dotýkají vedení a řízení pracovníků. Definovali jsme různé přístupy k vedení, různé styly jednání podřízených. Abychom mohli analyzovat konkrétního manažera, byl proveden výzkum na základě dlouhodobého pozorování, řízených rozhovorů a dotazníkového šetření, které bylo provedeno v celém Vision Care týmu. Následně proběhlo porovnání s realitou a taktéž porovnání s hypotézami. Z výsledků byly stanoveny slabé stránky či místa, kde se manažer může nejvíce rozvíjet a následná opatření vedoucí k zlepšení stávající situace.

Z průzkumu se ukázalo, že na pracovišti panuje vřelá a přátelská atmosféra, kterou ovšem občas naruší tvrdý způsob jednání některých pracovníků. Manažer kombinuje přístup „vedoucího spolku zahrádkářů“ spojeného s „týmovým vedoucím“ jako druhým přístupem. Přístup jednání pracovníků odpovídá i stylu vedení manažera, protože více než $\frac{3}{4}$ pracovníků využívají buďto racionální či měkký styl jednání. I přes slušné výkony týmu jsou zde slabiny. Jako hlavní z nich bych označil odměňování pracovníků, což je úzce spojené s jejich motivací. Dále nedostatek povzbuzení pracovníků ze strany manažera, tedy necítí uznání za odvedenou práci. Kromě těchto dvou prvků využívá manažer ostatní prvky transformačního vedení často, naopak prvky transakčního vedení málo či průměrně. Toto taktéž koresponduje s celkovou situací v týmu, kdy manažer nemá důvod nijak zaměstnance postihovat a domnívá se, že odměny které uděluje, jsou dostatečné.

Poslední část práce se věnuje návrhu nápravných opatření na manažerovi hlavní slabiny. Navrhnutá opatření by měla být implementována co nejrychleji a manažer by měl pečlivě sledovat, jak pracovníci na tyto opatření reagují. Z dlouhodobého hlediska se dá očekávat jak nárůst výkonů týmu, taktéž manažerovo zaměření na cíl. Doporučená opatření v této práci se dají případně použít i v dalších odděleních společnosti Johnson & Johnson či v jiných podnicích.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 8071696145.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha : Grada, 2008. 769 s.
3. ARMSTRONG, M; STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 272 s. ISBN 9788024721774.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 8072263080.
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2008. 136 s.
6. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. s. 112. ISBN 9788025122358.
7. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. Vydání. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 8085839091.
8. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Brno : Computer Press, a. s., 2006., 724 s. ISBN 802510396X.
9. CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozšířené vydání. Praha : Grada, 2010. s. 93. ISBN 9788024733487.
10. DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 1997. Str.458. ISBN 8071694223.
11. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 9788071798934.
12. FORET, M; STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vydání. Praha : Grada, 2003. s. 159. ISBN 8024703858.
13. KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny : osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2000. 190 s. ISBN 8072610155.

14. KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2004., 112 s. ISBN 8024707802
15. PLAMÍNEK, J. *Synergický management : vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vydání. Praha : Argo, 2000. 328 s. ISBN 8072032585.
16. ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Ostrava: Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 8072267027.

Elektronické zdroje

17. Universita Online [online]. 2012 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z WWW: <www.univerzita-online.cz/wp-content/uploads/2012/03/Manažerská-mřížka-GRID.png>.
18. Universita Online [online]. 2012 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z WWW: < <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/styly-vedeni-lidi/>>.
19. Johnson & Johnson s.r.o. Naše krédo. www.jnj.cz [online]. 2015. [citace 2015-03-15]. Dostupné z WWW: < <http://www.jnj.cz/o-spolecnosti/historie>>.
20. Wikipedia. Johnson & Johnson – Wikipedia. www.cs.wikipedia.org [online]. 2015. Dostupné z WWW: < http://cs.wikipedia.org/wiki/Johnson_%26_Johnson>.
21. Johnson & Johnson s.r.o. Historie společnosti. www.jnj.cz [online]. 2015. [citace 2015-03-15]. Dostupné z WWW: < <http://www.jnj.cz/o-spolecnosti/historie>>.
22. Johnson & Johnson s.r.o. Struktura společnosti. www.jnj.cz [online]. 2015. [citace 2015-03-14]. Dostupné z WWW: < <http://www.jnj.cz/o-spolecnosti/struktura-spolecnosti>>.
23. Ganttův diagram - Wikipedie. www.cs.wikipedi.org [online]. 2015. [citace - 2015-03-14]. Dostupné z WWW: < http://cs.wikipedia.org/wiki/Gantt%C5%AFv_diagram>.

Seznam zkratek

KPI's -key performance indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)

s.r.o. - společnost s ručením omezeným

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: rozdíl mezi řízením a vedením 1. část

Tabulka č. 2: rozdíl mezi řízením a vedením 2. část

Tabulka č. 3: rozdíl mezi transakčním a transformačním vedoucím

Tabulka č. 4: velikost týmu

Tabulka č. 5: výsledek testu čtyř typů jednání vedoucího

Tabulka č. 6: test transakčního či transformačního vedení u manažera

Tabulka č. 7: test transakčního či transformačního vedení u pracovníků

Tabulka č. 8: návrh odměňování pro kancelářské pracovníky

Tabulka č. 9: Návrh odměňování pro obchodníky

Tabulka č. 10: Ganttův diagram pro navržená opatření

Seznam grafů

Graf č. 1: otázka č. 1

Graf č. 2: otázka č. 3

Graf č. 3: otázka č. 4

Graf č. 4: otázka č. 5

Graf č. 5: celkový přehled výsledků testu

Graf č. 6: Jak jste spokojeni se jeho stylem vedení

Graf č. 7: Chtěl/a byste mít stejného vedoucího i v případném dalším budoucím zaměstnání

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: manažerská mřížka

Obrázek č. 2: nástroje vedení dle dané situace

Obrázek č. 3: organizační struktura Vision Care ČR

Přílohy

Příloha 1: Dotazník 1 – Test čtyř typů jednání

Zadání: Ke každé otázce přiřadte 4 body, podle toho, jak moc přesně vystihují Vaše chování v organizaci. Ta odpověď, která Vás vystihuje nejvíce, dostává nejvíce bodů. V případě, že Vás například všechny odpovědi vystihují stejně, každé dáte po jednom bodu. Součet musí být vždy roven 4. Možné rozdělení bodů: 0-0-0-4, 1-2-0-1, 3-0-0-1

1. Mým úkolem jako vedoucího je hlavně:

- A) Vyhnout se nepříjemnostem na pracovišti _____
- B) Nekompromisně trvat na splnění úkolů _____
- C) Motivovat pracovníky k lepším výkonům _____
- D) Dbát o spokojenost pracovníků _____

2. Hrozí-li nesplnění termínu odevzdání práce, je třeba:

- A) Hledat vysvětlení _____
- B) Udělat dusno a pohrozit trestem _____
- C) Poradit se s pracovníky, jak úkol splnit _____
- D) Povzbudit pracovníky _____

3. Nejraději mám takového pracovníka, který:

- A) Nedělá zbytečné problémy _____
- B) Plní svůj úkol a nemudruje _____
- C) Dává k dispozici různé vlastní nápady _____
- D) Udržuje na pracovišti pohodu a přátelskou atmosféru _____

4. Když pracovník odmítne dělat nepříjemnou práci, je nejlepší:

- A) Udělat tu práci sám _____
- B) Udělat s ním krátký proces – postihnout na penězích, vyhodit _____
- C) Nechat si vysvětlit důvody _____
- D) Nabídnout mu zvláštní odměnu _____

- 5. Na výkon pracovníků má nejvyšší vliv:**
- A) Klid na pracovišti —
 - B) Přísnost vedoucího —
 - C) Možnost pracovníků podílet se na rozhodování —
 - D) Dobré osobní vztahy —
- 6. Nejvíc mi vadí, když pracovníci:**
- A) Mi komplikují život různými výmysly —
 - B) Nestíhají práci —
 - C) U práce nepřemýšlejí —
 - D) Vyvolávají konflikty —
- 7. Při novém a obtížném úkolu je třeba věnovat nejvíc pozornosti:**
- A) Zachování chladné hlavy —
 - B) Důkladnému naplánování práce —
 - C) Přípravě a motivaci pracovníků —
 - D) Vytvoření příznivé atmosféry —
- 8. Když pracovník na svou práci jasně nestačí, je třeba:**
- A) Nedělat paniku a počkat, až se to nauč —
 - B) Vyměnit ho —
 - C) Osobně ho naučit to, co má umět —
 - D) Pomoci mu s prací —
- 9. Ke zpoždování termínů dochází především kvůli:**
- A) Objektivním příčinám, které lze těžko ovlivnit —
 - B) Osobní nekázně pracovníků —
 - C) Špatné komunikaci mezi vedoucími —
 - D) Velké náročnosti úkolů —

Příloha 2: Dotazník 2 – Test transakčního a transformačního vedení

Níže můžete vidět řadu tvrzení. Dle toho, jak si myslíte že Vás vidí Vaši spolupracovníci ohodnoťte do kolonky každé tvrzení na škále od 1 do 5.

1. vůbec ne,
2. zřídka,
3. občas,
4. dosti často,
5. skoro vždycky.

- | | |
|---|-----|
| 1. Dokáži lidi kolem sebe nadchnout úkoly | ___ |
| 2. Lidé mi zcela důvěřují | ___ |
| 3. Vyvolávám v lidech pocit jejich vlastní důležitosti pro plnění úkolu | ___ |
| 4. Věnuji zvláštní pozornost pracovníkům, které ostatní opomíjejí | ___ |
| 5. Vedu lidi k otázkám, které si nikdy předtím nekladli | ___ |
| 6. Jasně vysvětlím, co je třeba udělat, aby byly výsledky oceněny | ___ |
| 7. Dávám jasně najevo, co si pracovníci nesmějí dovolit | ___ |
| 8. Jsem pro ostatní vzorem k následování | ___ |
| 9. Pozitivně ovlivňuji postoje pracovníků vůči firmě | ___ |
| 10. Dodávám lidem pocit sebedůvěry | ___ |
| 11. Zajímám se o to, čeho chtějí lidé dosáhnout, a pomáhám jim v tom | ___ |
| 12. Způsobím, že lidé přemýšlejí o problémech novým způsobem, jinak než dříve | ___ |
| 13. Lidem je jasné, co dostanou za nadstandardní úsilí | ___ |
| 14. Nekompromisně postihuji nekázeň pracovníků | ___ |
| 15. Lidé se v mé blízkosti cítí dobře | ___ |
| 16. Všichni mě respektují | ___ |
| 17. Umím pracovníkům ukázat jejich přednosti | ___ |
| 18. Ke každému pracovníkovi přistupuji individuálně | ___ |
| 19. Po poradě se mnou lidé často pochopí věci, kterým předtím nerozuměli | ___ |
| 20. Ten kdo mě podporuje, dostává to, co potřebuje | ___ |
| 21. Mí pracovníci se bojí nesplnit to, co jsem jim uložil | ___ |
| 22. Lidé jsou pyšní na to, že se mnou mohou pracovat | ___ |
| 23. Lidé věří, že dokážu překonat jakoukoliv překážku | ___ |
| 24. Dovedu překonat nejistotu svých podřízených | ___ |
| 25. Na poradě se zajímám o mínění všech pracovníků | ___ |
| 26. Vytvářím na pracovišti tvůrčí klima | ___ |
| 27. Dá se se mnou vyjednat o odměně za nadstandardní práci | ___ |
| 28. Nekvalitní pracovník se v mém kolektivu dlouho neudrží | ___ |

29. Povzbuzuji své pracovníky, aby vyslovili své nápady a myšlenky ___
30. Mám jasnou představu (vizi), kterou přenáším na pracovníky ___
31. Dávám lidem důvěru v jejich vlastní schopnosti ___
32. Přistupuji k mladším a níže postaveným pracovníkům jako k rovným ___
33. Zpochybňuji to, co lidé berou za samozřejmé ___
34. Lidé musejí vědět, co chtějí. Já jim ukáži, jak toho dosáhnout ___
35. Přísně postihuji nepořádky na pracovišti ___
36. Povzbuzuji optimistický postoj pracovníků k budoucnosti ___
37. Jsem pro pracovníky symbolem úspěšnosti ___
38. Zdůrazňuji kvality jednotlivců ___
39. Snažím se pomáhat lidem, pokud mají problémy ___
40. Podceňuji pracovníky, aby hledali rezervy v práci vlastní i v kolektivu ___
41. Pro pracovníky, kteří dobře pracují, hledám možnost služebního postupu ___
42. Rázně srovnám nadměrně sebevědomého pracovníka ___

Příloha 3: Dotazník 3 – Test transakčního a transformačního vedení

Níže můžete vidět řadu tvrzení. Dle toho, jak vidíte obchodního manažera divize Vision Care, ohodnoťte do kolonky každé tvrzení na škále od 1 do 5. Tento dotazník je čistě anonymní.

1. vůbec ne,
2. zřídka,
3. občas,
4. dosti často,
5. skoro vždycky.

- | | |
|---|-----|
| 1. Dokáže lidi kolem sebe nadchnout úkoly | ___ |
| 2. Lidé mu zcela důvěřují | ___ |
| 3. Vyvolává v lidech pocit jejich vlastní důležitosti pro plnění úkolu | ___ |
| 4. Věnuje zvláštní pozornost pracovníkům, které ostatní opomíjejí | ___ |
| 5. Vede lidi k otázkám, které si nikdy předtím nekladli | ___ |
| 6. Jasně vysvětlí, co je třeba udělat, aby byly výsledky oceněny | ___ |
| 7. Dává jasně najevo, co si pracovníci nesmějí dovolit | ___ |
| 8. Je pro ostatní vzorem k následování | ___ |
| 9. Pozitivně ovlivňuje postoje pracovníků vůči firmě | ___ |
| 10. Dodává lidem pocit sebedůvěry | ___ |
| 11. Zajímá se o to, čeho chtějí lidé dosáhnout, a pomáhá jim v tom | ___ |
| 12. Způsobí, že lidé přemýšlejí o problémech novým způsobem, jinak než dřív | ___ |
| 13. Lidem je jasné, co dostanou za nadstandardní úsilí | ___ |
| 14. Nekompromisně postihuje nekázeň pracovníků | ___ |
| 15. Lidé se v jeho blízkosti cítí dobře | ___ |
| 16. Všichni ho respektují | ___ |
| 17. Umí pracovníkům ukázat jejich přednosti | ___ |
| 18. Ke každému pracovníkovi přistupuje individuálně | ___ |
| 19. Po poradě s ním lidé často pochopí věci, kterým předtím nerozuměli | ___ |
| 20. Ten kdo ho podporuje, dostává to, co potřebuje | ___ |
| 21. Jeho pracovníci se bojí nesplnit to, co jim uložil | ___ |
| 22. Lidé jsou pyšní na to, že s ním mohou pracovat | ___ |
| 23. Lidé věří, že dokáže překonat jakoukoliv překážku | ___ |
| 24. Dovede překonat nejistotu svých podřízených | ___ |
| 25. Na poradě se zajímá o mínění všech pracovníků | ___ |
| 26. Vytváří na pracovišti tvůrčí klima | ___ |
| 27. Dá se s ním vyjednávat o odměně za nadstandardní práci | ___ |

28. Nekvalitní pracovník se v jeho kolektivu dlouho neudrží _____
29. Povzbuzuje své pracovníky, aby vyslovili své nápady a myšlenky _____
30. Má jasnou představu (vizi), kterou přenáší na pracovníky _____
31. Dává lidem důvěru v jejich vlastní schopnosti _____
32. Přistupuje k mladším a níže postaveným pracovníkům jako k sobě rovným _____
33. Zpochybňuje to, co lidé berou za samozřejmé _____
34. Lidé musejí vědět, co chtějí. On jim ukáže, jak toho dosáhnout _____
35. Přísně postihuje nepořádky na pracovišti _____
36. Povzbuzuje optimistický postoj pracovníků k budoucnosti _____
37. Je pro pracovníky symbolem úspěšnosti _____
38. Zdůrazňuje kvality jednotlivců _____
39. Snaží se pomáhat lidem, pokud mají problémy _____
40. Podceňuje pracovníky, aby hledali rezervy v práci vlastní i v kolektivu _____
41. Pro pracovníky, kteří dobře pracují, hledám možnost služebního postupu _____
42. Rázně srovnám nadměrně sebevědomého pracovníka _____

Příloha 4: Dotazník 4 – Styl jednání podřízených

Níže naleznete pět modelových situací společně s řadou tvrzení ke každé z nich. Zamyslete se nad řešením dané situaci, jak byste se v daný okamžik zachovali Vy a vyberte Vám nejvhodnější odpověď.

- 1. Požádá-li Vás vedoucí o splnění úkolu, který je nad rámec Vašich povinností:**
 - A) Úkol provedete okamžitě
 - B) Nejde-li o vážnou záležitost, vysvětlím vedoucímu proč úkol nechci provést
 - C) Úkol rozhodně neprovedu

- 2. Budete-li se nacházet v situaci, že na úkor prospěchu firmy můžete výrazně benefitovat:**
 - A) Šanci ihned využiji
 - B) Tuto šanci nevyužiji

- 3. Nadřízený Vás požádá, abyste mu půjčili na víkend Váš vůz. Sice ho k ničemu nepotřebujete, nicméně představa je to pro Vás nepříjemná. Zkuste vybrat, jak byste tuto situaci nejlépe vysvětlili:**
 - A) “Nezlob se, auto nepůjčím. Rád/a pomohu v jiných věcech, ale tohle po mě nechtěj”
 - B) “Nezlob se, nejsem autopůjčovna. Zkus požádat někoho jiného”
 - C) “No já nevím. Ale tak si ho tedy půjči.”

- 4. Zdá-li se Vám úkol, který máte splnit nesmyslný či špatně zadaný:**
 - A) Řeknu nadřízenému svůj názor. Pokud bude trvat na svém, kontaktuji jeho nadřízeného
 - B) Řeknu nadřízenému svůj názor a zkusím se s ním domluvit na jiném řešení
 - C) Úkol i tak provedu, protože to je moje práce

- 5. Nedostanete-li bonus z důvodu, který považujete za nespravedlivý či nesprávný:**
 - A) Mlčíte a příště se takové situaci snažíte vyhnout
 - B) Diskutujete o tom s nadřízeným a snažíte se ospravedlnit
 - C) Tato situace Váš rozčílí. Za každou cenu chcete dosáhnout svého

Příloha 5: Dotazník 5 – Údaje o respondentovi

Prosím, vyplňte následující otázky. Správnou odpověď zaškrtněte.

1. Pohlaví:

Muž: ____ Žena: ____

2. Věk:

do 25let ____ 26 – 35let ____ 36 – 45let ____ 45let a více ____

3. Jak dlouho spolupracujete s obchodním manažerem:

0 – 6měsíců ____ 6 – 12měsíců ____ 1 – 2roky ____ 2 a více let ____

4. Jak jste spokojeni se jeho stylem vedení:

ano, spokojen ____ téměř spokojen ____ spíše nespokojen ____

5. Vycházíte spolu po lidské stránce:

ano, naprosto ____ spíše ano ____ považuji ho pouze za nadřízeného ____