

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Bc. Klára Piňosová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Uplatňování principů transformačního managementu u vybrané společnosti  
Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Klára Piňosová**  
Osobní číslo: **E22552**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Uplatňování principů transformačního managementu u vybrané společnosti**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnocení aspektů transformačního managementu ve vybrané společnosti a navržení doporučení pro podnikovou praxi. Součástí práce bude uskutečnění dotazníkového šetření s manažery vybrané společnosti.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti transformačního managementu.
- Analýza aspektů transformačního managementu ve vybraném podniku.
- Formulace závěrů a návrh doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BOHOŇKOVÁ, Irma. (2022) *Manažer koučem: koučovací přístup při vedení lidí*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1873-9.
- DEMIRTAS, Ozgur a Mustafa KARACA. (2020). *A Handbook of Leadership Styles*. Cambridge Scholars Publishing. ISBN 978-1-5275-4598-4.
- JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ (2016). *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-479-0.
- MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. (2017). *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. V Brně: Management Press. ISBN 978-80-265-0591-4.
- PRIESS, Mirriam. (2015). *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5394-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Ondřej Svoboda, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

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

L.S.

**doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Uplatňování principů transformačního managementu u vybrané společnosti jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 07. 2024

Bc. Klára Piňosová v.r.

# PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych vyjádřila poděkování vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Ondřeji Svobodovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, trpělivost a podporu během tvorby této práce. Jeho znalosti, cenné rady a ochota vždy pomoci byly pro mě nesmírně důležité a velmi si jich vážím. Bez jeho vedení a podpory by tato práce nemohla vzniknout v této podobě. Děkuji za inspirativní spolupráci a za vše, co jsem se od něj mohla naučit. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za jejich lásku, podporu, trpělivost a pochopení během celého mého studia.

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zabývá tématem uplatňování principů transformačního managementu ve vybrané společnosti. Cílem práce je zhodnocení aspektů transformačního managementu ve vybrané společnosti a navržení doporučení pro podnikovou praxi. Práce se zabývala tématy aspekty transformačního managementu, syndrom vyhoření, work-life balance, typologie osobnosti MBTI. Součástí práce bylo uskutečnění dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Na základě dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s manažery ve vybrané finanční společnosti byla sestavena doporučení pro manažerskou praxi.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Transformační management, syndrom vyhoření, work-life balance, copingové strategie, typologie osobnosti MBTI

## **TITLE**

Application of transformation management principles in a selected company

## **ANNOTATION**

The diploma thesis deals with the topic of applying the principles of transformation management in a selected company. The aim of the thesis is to evaluate the aspects of transformation management in the selected company and to propose recommendations for corporate practice. The thesis dealt with the topics of aspects of transformational management, burnout syndrome, work-life balance, MBTI personality typology. The work included conducting a questionnaire survey and guided interviews. Based on the questionnaire survey and guided interview with managers in the selected financial company, recommendations for management practice were made.

## **KEYWORDS**

Transformational management, burnout syndrome, work-life balance, coping strategies, MBTI personality typology

# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	10
ÚVOD.....	11
1 TRANSFORMAČNÍ MANAGEMENT .....	13
1.1 Transformační vs transakční styl vedení .....	14
1.2 Vedení a motivace .....	18
1.3 Leader vs manager .....	23
1.3.1 Manažerské styly vedení lidí .....	25
1.3.2 Koncepty manažerských funkcí.....	28
2 SYNDRON VYHOŘENÍ, WORK-LIFE BALANCE A MBTI .....	32
2.1 Syndrom vyhoření.....	33
2.1.1 Maslach Burn Out Inventory – MBI.....	35
2.2 Work – life balance .....	37
2.2.1 Coping a copingové strategie.....	39
2.3 Typologie osobnostních typů dle MBTI.....	40
2.3.1 Charakteristika osobnostních typů dle MBTI.....	42
3 ANALÝZA TRANSFORMAČNÍHO MANAGEMENTU .....	54
4 SHRNU TÍ ZJIŠTĚNÍ A NÁVRH DOPORUČENÍ.....	79
ZÁVĚR .....	86
POUŽITÁ LITERATURA .....	88
SEZNAM PŘÍLOH.....	93



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

<b>Obrázek 1:</b> Optimální kombinace manažera a vedoucího.....	233
<b>Obrázek 2:</b> Základní manažerské funkce .....	311
<b>Obrázek 3:</b> Rozložení pohlaví respondentů .....	554
<b>Obrázek 4:</b> Vyhodnocení MBI všech respondentů .....	576
<b>Obrázek 5:</b> Porovnání MBI vedoucí 1 (INTJ) a podřízená 1.1 (ESTJ).....	59
<b>Obrázek 6:</b> Porovnání MBI vedoucí 2 (ESTJ) a podřízená 2.1 (ISFJ).....	61
<b>Obrázek 7:</b> Porovnání MBI vedoucí 3 (ENFJ) a podřízený 3.1 (ESFJ).....	64
<b>Obrázek 8:</b> Porovnání MBI vedoucí 3 (ENFJ) a podřízený 3.2 (ISFJ).....	67
<b>Obrázek 9:</b> Porovnání MBI vedoucí 3 (ENFJ) a podřízený 3.3 (ESTJ).....	69
<b>Obrázek 10:</b> Porovnání MBI vedoucí 4 (ENTJ) a podřízený 4.1 (INTP) .....	71
<b>Obrázek 11:</b> Porovnání MBI vedoucí 4 (ENTJ) a podřízený 4.2 (INTJ).....	74
<b>Obrázek 12:</b> Porovnání MBI vedoucí 4 (ENTJ) a podřízený 4.3 (ENFJ).....	77
<b>Tabulka 1:</b> Porovnání transakčního a transformačního vedoucího .....	177
<b>Tabulka 2:</b> Úrovně vyhoření dle MBI .....	366
<b>Tabulka 3:</b> Charakteristika dimenzí preference dle MBTI.....	411
<b>Tabulka 4:</b> Respondenti dotazníkového šetření .....	554

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

DP	depersonalizace (z angl.: depersonalisation)
E	extraverze (z angl.: extraversion)
EE	emocionální vyčerpání (z angl.: emotional exhaustion)
F	funkce cítění (z ang.: feeling)
I	introverze (z angl.: introversion)
J	usuzování (z angl.: judging)
MBI	Maslach Burnout Inventory
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
N	intuice (z angl.: intuition)
P	vnímání (z angl.: perceiving)
PA	osobní úspěchy (z angl.: personal accomplishment)
S	smyslové vnímání (z angl.: sensing)
T	funkce myšlení (z angl.: thinking)

## ÚVOD

Transformační management je klíčovým faktorem pro úspěšné vedení a rozvoj moderních organizací. Tento přístup k řízení se zaměřuje na motivaci zaměstnanců, podporu jejich osobního růstu a zlepšování celkového pracovního prostředí. Diplomová práce na téma "Uplatňování principů transformačního managementu ve vybrané společnosti" se zabývá tím, jak jsou tyto principy implementovány v konkrétní společnosti působící ve finančním sektoru. Práce se rovněž zaměřuje na důležité aspekty, jako je syndrom vyhoření, work-life balance a typologie osobnosti dle MBTI, které jsou nezbytné pro pochopení širších souvislostí a dopadů transformačního managementu.

Diplomová práce je strukturována do dvou hlavních částí. První část začíná kapitolou věnovanou transformačnímu managementu, kde je popsána teorie tohoto přístupu v porovnání s transakčním managementem. Transformační management je definován jako styl vedení, který se snaží inspirovat a motivovat zaměstnance k dosažení vyšších cílů, než jaké by byli schopni dosáhnout pod tradičním manažerským stylem. Tento přístup zahrnuje různé techniky, jako je poskytování smysluplné vize, individuální podpora zaměstnanců a povzbuzení k inovaci.

Následující kapitola se zaměřuje na syndrom vyhoření, work-life balance a typologii osobnosti dle MBTI. Syndrom vyhoření je charakterizován emocionálním vyčerpáním, depersonalizací a sníženým pocitem osobního úspěchu. Je důležité porozumět příčinám a důsledkům vyhoření, stejně jako strategiím pro jeho prevenci a zvládnání. Work-life balance je dalším kritickým faktorem, který ovlivňuje celkovou spokojenost a produktivitu zaměstnanců. Tato kapitola se bude zabývat teoriemi a metodami pro dosažení zdravé rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Typologie osobnosti dle MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) nabízí náhled na individuální rozdíly v preferencích a chování zaměstnanců. Porozumění těmto rozdílům může pomoci vedoucím efektivněji komunikovat a spolupracovat se svými podřízenými. Zároveň může také dojít k jejich lepší motivaci na základě toho, co je pro ně přirozené.

Druhá část diplomové práce je zaměřena na dotazníkové šetření a řízené rozhovory s vedoucími a jejich podřízenými. Smyslem provedeného dotazníkového šetření je zjistit, zda dochází k uplatňování principů transformačního managementu ve vybrané společnosti. Tento průzkum se zaměří na to, jak efektivně vedoucí pracovníci implementují transformační principy, které zahrnují individuální přístup ke každému zaměstnanci, podporu jejich rozvoje a motivaci k dosahování vyšších výkonů. Transformační management klade důraz na rozpoznání a využití

silných a slabých stránek zaměstnanců, což je zásadní pro jejich celkovou spokojenost a produktivitu.

V rámci tohoto šetření je možné posoudit, zda existuje provázanost mezi typem osobnosti zaměstnanců a jejich schopností zvládat stres a udržovat zdravý work-life balance. Pro tento účel byla použita typologie osobnosti dle MBTI, která poskytuje podrobný náhled na individuální preference a chování. Zohlednění typologie osobnosti umožňuje lépe porozumět, jak různé osobnostní typy reagují na stresové situace a jak efektivně si dokáží udržovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Toto porozumění je přínosné pro optimalizaci pracovních podmínek a zajištění, že každý zaměstnanec má vhodné prostředí pro svůj profesní a osobní rozvoj.

Důležitým aspektem tohoto průzkumu bylo rovněž posouzení toho, jak manažeři pracují se syndromem vyhoření u svých podřízených. Syndrom vyhoření, charakterizovaný emocionálním vyčerpáním, depersonalizací a sníženým pocitem osobního úspěchu, je závažným problémem, který může negativně ovlivnit výkon a celkovou pohodu zaměstnanců. Šetření se proto zaměřuje na to, jak jsou jednotliví respondenti vyhořelí. Tímto způsobem je možné získat ucelený obraz o tom, jak efektivně jsou principy transformačního managementu využívány v praxi jednotlivými vedoucími.

Na základě výše uvedeného je možné formulovat cíl práce. Cílem této diplomové práce je zhodnocení aspektů transformačního managementu u vybrané společnosti a navržení doporučení pro podnikovou praxi, a proto bude nutné uskutečnit sběr dat pomocí dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s manažery a zaměstnanci vybrané společnosti.

# 1 TRANSFORMAČNÍ MANAGEMENT

Burns (1978) na konci sedmdesátých let 20. století definoval tehdejší tradiční přístup k vedení lidí jako transakční vedení, ve kterém se vedoucí opírá o ekonomické zdroje autority a využívá sociální směny. Transakční vedoucí podle něj stanovuje jasná očekávání, kontroluje, odměňuje a koriguje chování svých následovníků. Tento přístup se vyznačuje opakovanými transakcemi mezi vedoucím a jeho následovníky – například politický lídr nabízí vytvoření nových pracovních míst výměnou za hlasy ve volbách nebo manažer poskytuje finanční odměny za pracovní úsilí. Na opačné straně tohoto spektra vymezil Burns transformační vedení. Tento přístup je založen na neekonomických zdrojích autority a zaměřuje se na osobní růst následovníků a jejich směřování k naplňování společných skupinových cílů. Transformační vedoucí inspiruje své následovníky k překonávání vlastních zájmů ve prospěch kolektivu a podporuje jejich rozvoj.

Burnsovy myšlenky o transformačním vedení dále rozvinul Bass (1985), který na rozdíl od Burnse neviděl transakční a transformační vedení jako vzájemně se vylučující. Podle Basse může vedoucí současně využívat jak ekonomické, tak neekonomické zdroje autority a kombinovat transakční i transformační přístup. Tímto způsobem se tyto dva styly vedení mohou vzájemně doplňovat a posilovat celkovou efektivitu vedení. Bassovo pojetí se stalo převažujícím a opírají se o něj i současné studie.

V roce 1985 Bernard M. Bass publikoval knihu "Vedení a výkon nad očekávání", kde rozvedl své myšlenky na téma transakčního a transformačního stylu vedení. Podle něj transakční vedoucí motivuje své lidi poskytováním odměn za splnění úkolů, zatímco transformační vedoucí motivuje své podřízené k práci na vyšších cílech spíše skrze sebeaktualizaci než skrze bezprostřední odměny. Avšak Bass příliš striktně neodděluje transakční a transformační přístup vedoucích, uvádí, že úspěšný vedoucí využívá principů jak transformačního managementu, tak i transakčního managementu (Bělohlávek, 2001, s. 160–163).

Vedení lidí by mělo být vždy založeno na respektu. Jelikož respekt je základním postojem pro vztahy jednotlivců i celých společností, proto je důležité na něj nezapomínat i v oblasti managementu. (Nováčková, 2020, s. 15) Respektující přístup je klíčovým prvkem ve vzájemných vztazích a komunikaci mezi lidmi. Často je chápán jako projev úcty ke druhým za jejich činy, hodnoty nebo vlastnosti. Nicméně, respekt může mít mnohem hlubší význam a zahrnovat i další aspekty, které jsou zásadní pro harmonické a vzájemně respektující vztahy.

Respekt k odlišnostem:

Jeden ze základních aspektů respektu spočívá v přijímání a uznávání rozdílů mezi lidmi. Každý člověk je jedinečný a má právo být sám sebou. Respektující přístup zahrnuje schopnost tolerovat a akceptovat různorodost názorů, postojů a způsobů jednání. Je důležité ponechat prostor pro individuální autonomii a respektovat vlastní identitu druhých bez podmínění přijetí podle vlastních představ (Nováčková, 2020, s. 16).

Respekt k potřebám:

Respektující přístup zahrnuje také ohled na potřeby druhých lidí. Každý má právo na své vlastní potřeby a způsob jejich uspokojování. Respektování těchto potřeb neznamená nutně ustupování nebo pasivitu, ale spíše schopnost komunikovat o svých vlastních potřebách a přáních s ohledem na potřeby ostatních. Je důležité hledat kompromisy a řešení, která respektují potřeby všech zúčastněných stran (Nováčková, 2020, s. 16).

Respekt k důstojnosti:

Respektující přístup zahrnuje zachování důstojnosti a integrity vůči sobě i vůči ostatním. Je to schopnost jednat s ostatními lidmi s ohledem na jejich lidskou důstojnost, bez ohledu na jejich chování nebo jednání. I v náročných situacích je důležité zachovat se s respektem a dodržovat určité etické a morální normy v komunikaci a jednání s ostatními (Nováčková, 2020, s. 16–17).

Celkově lze říci, že respektující přístup je základním kamenem pro zdravé a užitečné mezilidské vztahy. Zahrnuje schopnost přijmout rozdíly, respektovat potřeby druhých a zachovat důstojnost v komunikaci a jednání. Tímto způsobem můžeme vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí uznáni, respektováni a podporováni ve svém osobním růstu a rozvoji.

## **1.1 Transformační vs transakční styl vedení**

Transakční styl vedení je postaven na principu vzájemné směny hodnot. Vedoucí jedinec poskytuje svým podřízeným určité výhody nebo odměny výměnou za jejich pracovní výkon. V kontextu firemního prostředí to může znamenat, že manažer platí zaměstnancům mzdu a další benefity výměnou za jejich práci a loajalitu k firmě. Tento přístup je založen na předpokladu, že zájmy vedoucího a podřízených jsou rozdílné, a obě strany se snaží maximalizovat vlastní prospěch (Blažek, 2014, s. 195–196).

Na druhou stranu, transformační styl vedení se zaměřuje na vyjádření a sdílení společných hodnot a cílů mezi vedoucím a týmem. Tento styl vedení klade důraz na inspiraci a motivaci

jednotlivců k dosažení vyšších cílů. Transformační vedoucí často vystupuje jako charizmatická osobnost, která dokáže vykreslit jasnou a inspirativní vizi budoucnosti. Kromě toho, že vede své podřízené k dosahování výkonu, také je podporuje a rozvíjí jejich potenciál. Tento přístup často využívá emocionální motivaci a morální principy, jako je spravedlnost a odpovědnost (Blažek, 2014, s. 195–196).

Zatímco transakční styl vedení se soustředí na uspokojování stávajících potřeb a motivací, transformační management se snaží probudit nové potřeby a ambice, což může vést k vyšší angažovanosti a výkonnosti týmu (Blažek, 2014, s. 195–196).

### **Transakční styl vedení**

Transakční vedoucí se zaměřuje na vzájemnou výměnu mezi sebou a svými podřízenými. Tento styl vedení funguje na principu odměny za vykonané úkoly. Vedoucí stanovuje jasná očekávání a cíle a poté poskytuje odměny, když jsou tyto cíle dosaženy. Tato odměna může být materiální (např. zvýšení platu, bonus) nebo nemateriální (např. slovní pochvala). Vedoucí také může využívat techniku řízení výjimkou, kde nezasahuje do práce podřízených, pokud nedochází k problémům nebo nedosažení cílů (Bělohávek, 2001, s. 160–163).

### **Transformační styl vedení**

Transformační vedoucí se snaží motivovat své podřízené k dosažení vyšších cílů tím, že je inspiruje a povzbuzuje k osobnímu růstu a seberealizaci. Tito vedoucí jsou schopni vyvolat nadšení a oddanost u svých podřízených tím, že sdílí s nimi svou vizi a hodnoty a ukazují jim cestu k dosažení společných cílů. Transformační vedení často zahrnuje využití charisma, inspirativního vedení, individuální úcty a intelektuální stimulace k podpoře rozvoje a růstu podřízených (Bělohávek, 2001, s. 160–163).

Vedoucí v roli transformačního vedoucího nabízí svým pracovníkům inspirativní vizi, která jim poskytuje jasný cíl a smysl jejich práce. Tato vize slouží jako motivace a usměrňuje jejich úsilí. Dále poskytuje ochranu a pocit bezpečí, které plyne z členství ve skupině. Tímto způsobem se pracovníci cítí součástí něčeho většího a důležitého. Vytváří prostředí, kde se pracovníci mohou cítit úspěšní a kde mají možnost dosáhnout výkonu, který by mimo tuto skupinu pravděpodobně nedosáhli. Tím se také podporuje pocit sounáležitosti s týmem a dává se pracovníkům pocit, že "někam patří". Důležitým aspektem je také vzájemný respekt, který vychází ze vzájemného respektu členů skupiny (Blažek, 2014, s. 196).

Vedoucí očekává, že pracovníci budou sdílet vizi a identifikovat se s ní, což je povede k tomu, že ji budou naplňovat svou prací bez potřeby časté kontroly. Dále předpokládá, že pracovníci projeví vděčnost a loajalitu vůči němu, což znamená, že budou ochotni ho podporovat a bránit ho v případě potřeby. Víze úspěchu, kterou vedoucí představuje, má sloužit jako motivace pro pracovníky k dosažení stanovených cílů. Pocit sounáležitosti s týmem a respekt k sobě samým by měly podnítit spolupráci (Blažek, 2014, s. 196).

Transformační vedení je složeno ze čtyř základních částí, které společně tvoří jeho podstatu. Dle Cejthamra jsou to tyto části (Cejthamr, 2010, s. 124):

- Idealizovaný vliv: Tento prvek se zaměřuje na charisma vedoucího a jeho schopnost získat respekt a obdiv podřízených. Charismatický vedoucí dokáže inspirovat a motivovat svým příkladem a osobním vlivem.
- Inspirující motivace: Transformační vůdce se snaží vyvolat u svých podřízených smysl a výzvu pro práci. Skrze své chování a vedení dokáže představit cíle a hodnoty, které představují prospěch a smysl pro celou organizaci.
- Intelektuální stimulace: Tento prvek zahrnuje schopnost vedoucího poskytovat nové a inovativní přístupy k práci a řešení problémů. Transformační vůdce podněcuje kreativitu a originalitu u svých podřízených, což vede k objevování nových cest a možností.
- Individuální přístup: Transformační vůdce si uvědomuje individuální potřeby a rozvoj svých podřízených. Naslouchá jejich potřebám a věnuje pozornost jejich růstu a rozvoji, což vede k posílení vztahů a loajality vůči vedení.

Autoři Avolio, Bass (2004) a Bass, Riggio (2006) prezentují teorii transformačního vedení jako součást komplexního modelu vůdcovství. Tento model zahrnuje kromě komponent transformačního vedení také tři složky transakčního vedení a jednu komponentu tzv. absence vedení.

První složkou je podmíněné odměňování, které zahrnuje stanovení jasných očekávání a pravidel pro odměňování následovníků. Vedoucí odměňuje následovníky na základě splnění stanovených cílů a očekávání. Další je aktivní řízení podle výjimek, kde tento přístup zahrnuje průběžnou kontrolu a provádění korektivních kroků, pokud nejsou naplňována očekávání vedoucího. Vedoucí aktivně sleduje výkon následovníků a zasahuje, když se objeví odchylky od stanovených standardů. Poslední složkou je pasivní řízení podle výjimek, u níž na rozdíl od aktivního řízení vedoucí neprovádí průběžnou kontrolu. Korektivní kroky činí až poté, co je



seznámen s neuspokojivým výsledkem. Vedoucí zasahuje jen tehdy, když problémy již nastaly a byly identifikovány (Bass, 1997).

Jedinou složkou absence vedení je „laissez-faire“ vedení, které se vyznačuje tím, že vedoucí se zbavuje své odpovědnosti a neplní svou roli lídra, když je to potřeba. Tento styl vedení znamená, že vedoucí nechává následovníky pracovat bez jakéhokoli řízení nebo podpory, což často vede k chaosu a nedostatečnému výkonu (Bass, 1997).

Je tedy důležité si uvědomit, že oba přístupy k vedení se vzájemně nevylučují nýbrž doplňují. Dobrý vedoucí často kombinuje prvky obou přístupů podle konkrétní situace a potřeb svých podřízených. Transakční a transformační styl vedení mohou být efektivní nástroje pro dosažení úspěchu v organizaci, pokud jsou aplikovány s vhodným uvážením a porozuměním kontextu a potřeb zaměstnanců (Bělohlávek, 2001, s. 160–163). Transakční a transformační vedoucí totiž nepředstavují dva protikladné póly, poněvadž se dá říci, že transformační vůdcovství je špičkou transakčního vůdcovství, jelikož vede k úrovni výkonu a úsilí zaměstnanců, která představuje rámec toho, čeho bylo dosaženo transakčním vůdcovstvím. Transformační vůdcovství je také více než charisma, protože transformační vedoucí se snaží vštěpovat svým lidem schopnost klást otázky, aby pouze nepřejímali mechanicky názor vedoucího (Robbins, 2004, s. 429).

Rozdíl mezi dvěma základními formami vedení shrnuje následující tabulka:

**Tabulka 1:** Porovnání transakčního a transformačního vedoucího

<b>Transakční vedoucí</b>	<b>Transformační vedoucí</b>
Rozumí tomu, proč jeho podřízení pracují a co od práce očekávají. Snaží se jim to poskytnout, jestliže si to jejich výkon zaslouží.	Posouvá úroveň znalostí svých podřízených a prohlubuje pochopení významu výsledku jejich práce. Zdokonaluje a hledá nové způsoby a možnosti, jak výsledku dosáhnout.
Za správné výkony svých podřízených nabízí odměnu a přísliby.	Učí spolupracovníky překračovat meze jejich vlastních cílů v zájmu organizace či týmu.
Reaguje pozitivně na zájmy a podněty svých podřízených, když mohou přispět k splnění úkolu.	Mění úroveň potřeb svých spolupracovníků a dále posouvá rozsah jejich přání a potřeb.

*Zdroj: Cejthamr, 2010, s. 124*

Transformační vůdci kladou mimořádný důraz na hodnoty, jako je spravedlnost, svoboda a rovnost, nad všechny charakteristiky vedení. V transformačním vedení není vztah založen na materiálních prvcích, ale na čistě osobních hodnotových systémech, jako je zajištění

spravedlnosti a pořádku. Hlavním cílem transformačního vedení je dosáhnout transformace organizace přizpůsobením se rychle se měnícímu prostředí (Demirtas, 2020).

## **1.2 Vedení a motivace**

Velmi důležitým faktorem u všech lidí je motivace, jelikož motivace je hybná síla a motor, který dává organismu energii. Motivace je smysl nějaké činnosti, nástroj k uspokojení potřeb, a i důsledkem úspěšně vykonané činnosti. Člověk, jenž je motivovaný je cílevědomější, dlouhodobě podává kvalitnější výkon. Avšak motivace nemusí mít jen pozitivní vliv, negativní dopady nastávají v momentě, kdy je motivace příliš vysoká, ale i nízká (Medlíková, 2021, s. 13–17). Velmi důležitá je sebemotivace, i když má některé společné body s motivací ostatních, lepší je s ní nakládat odděleně, společně s dalšími sebemotivačními schopnostmi, jakou je například asertivita. Motivovat je možné jednotlivce, tým, ale i celou společnost (Clegg, 2005, s. 1–2).

Motivace je tedy stav mysli naplněný energií a nadšením, který člověka pohání k tomu, aby určitým způsobem pracoval na dosažení požadovaných cílů. Motivace je síla, která nutí lidi pracovat s vysokým nasazením a soustředěním, i když se věci vyvíjejí proti nim. Motivace se promítá do určitého druhu lidského chování. Stručně řečeno, motivace je hnací silou lidského jednání. Existuje mnoho různých sil, které řídí a usměrňují naši motivaci. Je důležité zajistit, aby každý člen týmu v organizaci byl motivován a splňoval nejlepší výsledky kurzu řízení projektů. Různí psychologové studovali lidské chování a své poznatky formalizovali do podoby různých motivačních teorií. Tyto motivační teorie poskytují náhled na to, jak se lidé chovají a co je motivuje (Ahika, 2023).

Motivátory mohou být vnější i vnitřní. Mezi vnější motivátory se řadí kvantifikovatelné hodnocení dle známých pravidel, motivační pobídka v zaměstnání i jinde, příjemné, zajímavé a cílevědomé prostředí, pokroky, úspěchy, výsledky, motivační prostředky, vytváření skupin. Mezi vnitřní motivátory patří silná osobní vize, cíl, touha, vědomí dodatečných výhod, které přijdou spolu s naplňováním hlavního cíle, postupné odměny za splnění dílčích cílů, velká odměna za celkový výsledek. Vnější motivace je potřebná zejména jako povzbuzovač, působí poměrně rychle a lze jejím prostřednictvím potkat zajímavé lidi a zážitky, avšak nevydrží příliš dlouho. Vnitřní motivace udává směr, posiluje vůli, sebevědomí a pocit lidské hodnoty, díky ní je možné dosáhnout konzistentnosti a autentičnosti (Medlíková, 2021, s. 13–17).

Mezi dobře motivované lidi se řadí ti, kteří mají definované cíle a uskutečňují kroky, od kterých očekávají splnění vytyčených cílů. Tito lidé mohou být motivováni vnitřně, tedy sami ze sebe,

a pokud to znamená, že chtějí jít ve správném směru k dosažení stanovených cílů, pak je toho nejlepší podoba motivace. Avšak každý člověk potřebuje být motivován i z vnějšku ať už v menší či větší míře. Organizace může jako celek poskytovat podmínky, v nichž je možné dosáhnout vysoké úrovně motivovanosti nabízením různých stimulantů či pobídek a odměn, mezi které mohou patřit příležitosti pro růst a vzdělávání. Významnou roli zde, ale stále mají vedoucí při využívání svých motivačních dovedností v úsilí přimět lidi vydat ze sebe to nejlepší i při úspěšném využívání motivačních procesů, jenž se v organizaci nabízejí (Armstrong, 2008, s. 70).

Motivační teorie je způsob, jak nahlížet na motivaci člověka a na to, jak tato motivace ovlivňuje jeho chování, ať už z osobních nebo profesních důvodů. Je důležitá pro všechny aspekty společnosti, ale obzvláště důležitá je pro podnikání a řízení. Motivace je klíčem k ziskovějším zaměstnancům, protože motivovaný zaměstnanec je produktivnější (Ahika, 2023).

## **Motivační teorie**

### **1. Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace (neboli teorie motivace a hygieny)**

Behaviorální vědec Frederick Herzberg vytvořil v roce 1959 Herzbergovu motivační teorii. Vznikla na základě rozhovorů se zaměstnanci, v nichž požádal pracovníky, aby si vzpomněli, kdy se v práci cítili dobře a kdy špatně a proč. Herzberg dospěl k závěru, že spokojenost a nespokojenost zaměstnanců ovlivňují dva vzájemně se vylučující faktory (Stennett, 2023):

- Motivátory: uznání, výhody a možnosti postupu, které zvyšují motivaci, angažovanost a produktivitu.
- Hygienické faktory: firemní politika, dohled, odměňování a pracovní podmínky, které přispívají k trvalé spokojenosti zaměstnanců, pokud jsou přítomni, a k jejich nespokojenosti, pokud chybí.

Podniky mohou začlenit prvky Herzbergovy motivační teorie do firemní politiky, aby zvýšily motivaci a hygienu tím, že poskytnou zaměstnancům větší samostatnost při jejich práci, budou jim poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu, zlepšovat pracovní podmínky a průběžně přezkoumávat blaho zaměstnanců (Stennett, 2023).

## 2. Maslowova hierarchie potřeb

Psycholog Abraham Maslow zveřejnil hierarchii potřeb v roce 1943 ve svém článku "Teorie lidské motivace". Maslowova teorie motivace nastiňuje pět klíčových úrovní lidských potřeb, které jsou znázorněny pyramidou (Stennett, 2023):

- Sebeaktualizace: potenciál člověka, schopnost plně využít svůj potenciál.
- Úcta: uznání, postavení, sebeúcta a respekt.
- Láska a sounáležitost: přátelství, rodina, intimita a smysl pro spojení.
- Potřeby bezpečí: osobní bezpečí, zdroje, zaměstnání, zdraví, majetek.
- Fyziologické potřeby: vzduch, potrava, voda, přístřeší, oblečení, spánek, reprodukce, potřeby bezpečí, láska a sounáležitost, úcta, seberealizace.

Lidé obvykle usilují nejprve o naplnění svých základních potřeb, jako je jídlo, voda a přístřeší, a ty tvoří spodní část pyramidy. Poté postupují na další stupně pyramidy, až dosáhnou jejího vrcholu (Stennett, 2023).

Nejdůležitějším poznatkem pro zaměstnavatele je, že základní potřeby musí být splněny dříve než cokoli jiného. Každá úroveň navazuje na další, takže zaměstnavatelé by se měli nejprve soustředit na splnění základních požadavků. Zajistěte, aby každý dostal odpovídající mzdu, bezpečné pracovní podmínky a jistotu zaměstnání. Poté zvažte způsoby, jak učinit práci užitečnější prostřednictvím obohacování práce, křížového školení a speciálních projektů (Stennett, 2023).

## 3. McClellandova teorie tří potřeb

Harvardský profesor David McClelland strávil tři desetiletí výzkumem motivace, aby pochopil lidskou povahu a vyvinul nástroje pro měření toho, jak lidé činí určitá rozhodnutí. Vyslovil teorii, že lidé mají tři typy emočních potřeb: potřebu úspěchu, potřebu sounáležitosti a potřebu moci. Přestože určil, že jedna vlastnost je často dominantnější než ostatní, lidé mohou mít jakoukoli kombinaci těchto potřeb a jejich motivace jsou ovlivněny kombinací a silou jejich konkrétních potřeb (Stennett, 2023).

McClelland také zkoumal, jak motivace ovlivňuje zdraví člověka tím, že způsobuje stres, vysoký krevní tlak a abnormální hladinu hormonů. Teorie tří potřeb se často používá v podnikání při vytváření osobnostních testů, které mají určit, co zaměstnance motivuje. Pomáhá také manažerům dozvědět se více o jednotlivcích v jejich týmu a o tom, co každý člověk od svého pracoviště potřebuje (Stennett, 2023).

### Potřeba úspěchu

Pokud je hlavním cílem člověka úspěch, je motivován k lepším výkonům a zaměřuje se na vítězství za každou cenu. Pro podnikatele je typická snaha být úspěšný, překonávat očekávání a překonávat své kolegy (Stennett, 2023).

### Potřeba sounáležitosti

Lidé, jejichž hlavním motivem je afiliace, jsou obvykle motivováni sociálními vazbami. Chtějí se zalíbit ostatním, zapadnout a cení si vztahů se svými vrstevníky. Mají tendenci oceňovat známé situace a je nepravděpodobné, že by chtěli opustit své pracovní místo. Tito lidé obvykle neradi pracují sami a udělají vše pro to, aby nezklamali své nadřízené a kolegy (Stennett, 2023).

### Potřeba moci

Pokud je převládajícím motivem člověka moc, je motivován k tomu, aby měl vliv na ostatní a měl je pod kontrolou. Lidé motivovaní potřebou moci se nejlépe hodí na vedoucí pozice, protože mají snahu motivovat ostatní a delegovat odpovědnost. Také rádi stoupají po firemním žebříčku v honbě za úspěchem, uznáním a bohatstvím (Stennett, 2023).

## 4. Taylorova teorie motivace

Taylorovu teorii motivace vytvořil v roce 1909 Frederick Winslow Taylor po vydání knihy *The Principles of Scientific Management* (Zásady vědeckého řízení). Zkoumala přesvědčení, že optimalizovat způsob práce lidí je efektivnější, než je nutit pracovat co nejvíc. Taylor se velmi zajímal o efektivitu a navrhoval, že zjednodušení úkolů a lepší spolupráce mezi pracovníky a manažery zvýší produktivitu. Na základě různých pozorování na pracovišti vypracoval čtyři zásady vědeckého řízení (Stennett, 2023):

- Zaměstnavatelé by měli studovat pracovní postupy, aby vymysleli co nejefektivnější způsob provádění úkolů.
- Pracovníci by měli být přiřazováni k pracovním místům na základě motivace a schopností a měli by absolvovat odpovídající školení, které jim pomůže pracovat efektivně.
- Pravidelně sledovat výkonnost a poskytovat vhodný dohled a pokyny, aby zaměstnanci používali co nejefektivnější pracovní metody.
- Rozdělit úkoly mezi manažery a pracovníky tak, aby manažeři mohli věnovat čas plánování a školení a umožnili tak pracovníkům efektivně plnit jejich úkoly.

Pro zavedení Taylorovy teorie motivace, je důležité rozdělit velké projekty na menší dílčí úkoly, delegovat odpovědnosti, rozdělit práci mezi manažery a pracovníky a v případě potřeby poskytnout efektivní školení. Je důležité také pravidelně sledovat zaměstnance a hodnotit efektivitu jejich práce (Stennett, 2023).

## **5. Mayova teorie řízení**

Podle profesora George Eltona Mayo a jeho teorie managementu jsou pracovníci mnohem více motivováni mezilidskými faktory, jako je kamarádství, než faktory prostředí nebo peněžní odměnou. Ve dvacátých letech 20. století provedl Mayo různé experimenty na pracovišti, které ukázaly, že spokojenosti v práci lze jen těžko dosáhnout prostřednictvím krátkodobých pobídek (Stennett, 2023).

Naopak pozitivní vztahové faktory, jako je silná týmová spolupráce, byly mnohem účinnější při zvyšování produktivity a pracovní spokojenosti. Mayo vytvořil matici, která ukazovala, jak úspěšný tým pravděpodobně bude (Stennett, 2023).

Matice znázorňuje, jakou roli v efektivitě týmu hrají různé kombinace skupinových norem a soudržnosti. Mayova teorie identifikuje "normu" jako míru, do jaké skupina lidí podporuje pozitivní nebo negativní chování. Obvykle je vyjádřena prostřednictvím zásad na pracovišti nebo příruček pro zaměstnance a zahrnuje neformální a formální pravidla. Soudržnost skupiny se týká toho, jak dobře skupina spolupracuje a jaká je celková kamarádská atmosféra. Klíčové pozice týmu, které identifikoval Mayo, jsou následující (Stennett, 2023):

- Nízká norma a nízká soudržnost: Takové týmy jsou obvykle neefektivní, s nízkou motivací a malou nebo žádnou produktivitou členů.
- Nízká norma a vysoká soudržnost: Tyto skupiny pracovníků mají tendenci mít vysokou míru kamarádství mezi členy a minimální strukturu. Členové skupiny se často vzájemně podporují v negativním chování, což brzdí produktivitu.
- Vysoká norma a nízká soudržnost: Tyto týmy mají malý pozitivní vliv na produktivitu, které je dosahováno prostřednictvím individuálních úspěchů. Každý člen týmu si udržuje vysoký standard práce, ale nespolupracuje jako součást týmu ani nepracuje na týmovém cíli, pouze na svém vlastním.
- Vysoké normy a vysoká soudržnost: Tato skupina zaměstnanců má nejvýraznější pozitivní dopad na produktivitu každého člena. Všichni se navzájem podporují a spolupracují na dosažení skupinového cíle, aby dosáhli úspěchu.

Pro účinné aplikování Mayovy teorie motivace, je třeba se zaměřit na vytváření pozitivních vztahových faktorů na pracovišti. Nejlépe skrze podporu zaměstnanců při práci v týmech nebo skupinách, projevení zájmu o pracovní život zaměstnanců a zlepšení oboustranné komunikace mezi manažery a zaměstnanci (Stennett, 2023).

### 1.3 Leader vs manager

Vedení pracovníků a řízení organizace nejsou synonyma, ačkoliv jsou často zaměňovány. Z toho vyplývá, že ne každý vedoucí pracovník automaticky zastává roli manažera. Vůdcovství může existovat jak v rámci formální manažerské hierarchie, tak v neformálních pracovních skupinách. Koncept vedení se soustředí na motivaci, mezilidské vztahy a komunikaci. Jedná se o schopnost přesvědčit a motivovat zaměstnance k ochotnému a nadšenému plnění cílů organizace. Vedení představuje lidský aspekt, který spojuje, motivuje a usměrňuje skupinu k dosažení společného cíle. Důraz je kladen na mezilidské vztahy v širším kontextu, často spojované s ochotným a nadšeným úsilím pracovníků (Dědina, 2007, s. 258).

Manažer není vždy efektivním vůdcem, což znázorňuje obrázek (číslo 1), ačkoliv mnoho organizací se snaží nalézt manažery s vůdcovskými schopnostmi. Manažer je zodpovědný za organizaci a dosahování organizačních cílů, přičemž tato role je spojena s pozicí v hierarchii organizace. Naopak vůdce je osoba, která má schopnost vést lidi k dosažení těchto cílů, přičemž se jedná spíše o vlastnost než o stanovenou pozici. Vůdci jsou charakterizováni vlastnostmi jako sebevědomí, cílevědomost a dominantnost, což se odlišuje od zaměstnanců, kteří jsou vedeni. Existují také vůdci charizmatičtí, kteří si získávají respekt a obdiv svých kolegů a jsou neustále motivovaní a nadšení (Dědina, 2007, s. 258).



**Obrázek 1:** Optimální kombinace manažera a vedoucího

Zdroj: Dědina, 2007

Je důležité si uvědomit, že pojem leader souvisí s rolí, avšak výraz manažer s pracovní pozicí. Leaderem se člověk stává neformální cestou, získáváním následovníků, kteří jsou ochotni respektovat jeho vliv. Naopak manažerem se člověk stává formální cestou, když je kompetentní osobou na dané pozici a má přiděleny podřízené a pravomoci (Blažek, 2014, s. 191–192).

Také je nutné si uvědomit, že leader přestává být leaderem, pokud je opuštěn svými následovníky, zatímco manažer přestává být manažerem, když je odvolán z manažerské pozice. Leader a manažer tedy nejsou totožní ani se vzájemně nevylučují. Nelze ani tvrdit, že jeden je lepší než druhý. Je to spíše dvojitý pohled na určitou osobu a její vztah k ostatním. Manažera je možné vnímat i jako leadera, ale ne každý leader zastává manažerskou pozici (Blažek, 2014, s. 191–192).

Manažer je vždy členem organizace a v rámci ní působí na pozici vedoucího pracovníka. Leader může být součástí organizace i mimo ni. Například náboženští, ideologičtí nebo političtí vůdci mohou působit mimo formální struktury organizace, ale získávat následovníky a tím se stávat neformálními vedoucími. Jejich vliv může podpořit formální pravomoci, například ve vedení církve. Leadership je spojen s vedením lidí, zatímco management zahrnuje širší spektrum činností souvisejících s organizací a dosahováním cílů (Blažek, 2014, s. 191–192).

Na rozdíl od vůdce, manažer vykonává manažerské aktivity jako plánování, organizování a rozhodování. Tyto aktivity jsou jako nástroje řízení bez života, dokud je vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je k plnění cílů. Manažeři mají tendenci zaujmout neosobní nebo pasivní postoj ke svým spolupracovníkům a k cílům organizace, na rozdíl od vedoucích, kteří přistupují osobně a aktivně ke svým zaměstnancům i k cílům, což zvyšuje akceptovatelnost navrhovaných řešení mezi spolupracovníky (Dědina, 2007, s. 259).

Manažeři vidí sami sebe jako regulátory existujícího stavu věcí, se kterým se ztotožňují a za které získávají odměny. Nezajímají se proto tolik o komunikaci, motivaci, podporu a angažování. Autorita manažera je základním předpokladem pro vedení spolupracovníků. Spolupracovníci vnímají autoritu nadřízeného jako určitou vážnost a vlivnost, která může být formální i neformální. Pro posílení autority, zejména neformální složky, manažerům může být doporučeno zvyšovat svou odbornou kvalifikaci, mít příkladnou pracovní morálku a vybudovat partnerský vztah k podřízeným. Takové chování pomáhá manažerům upevnit důvěru a respekt mezi svými spolupracovníky a získat jejich loajalitu a podporu (Dědina, 2007, s. 259).

Rozlišovat mezi vedením a managementem je důležité, ačkoliv oba pojmy mohou být provázány s určitou formou vedení. Závěrem je třeba zdůraznit, že vedení i management jsou



důležité pro fungování organizace, přičemž jejich kombinace může vést k úspěšnému dosažení cílů a posílení organizační kultury a týmové práce (Zaleznik, 2004).

### **1.3.1 Manažerské styly vedení lidí**

Styl řízení je způsob, jakým se pracuje na dosažení cílů projektu, týmu nebo společnosti. Zahrnuje způsob komunikace se členy týmu, na které vedoucí dohlíží, a dalšími zúčastněné strany, plánuje projekty, deleguje práci, stanovuje a měří cíle a přijímá rozhodnutí pro projekt a tým. Existuje řada různých stylů vedení, od charismatického až po transformační styl vedení. Při správné implementaci mohou být všechny tyto styly řízení efektivní (Miranda, 2024).

#### **1. Autokratický**

Autokratický styl řízení staví manažera na vrchol pyramidy v týmu. Rozhoduje a řídí projekty, aniž by si vyžádal podněty od členů týmu nebo jiných zúčastněných stran. Autokratický vedoucí pravděpodobně přebírá úplnou kontrolu nad projekty a týmy a rozhoduje bez přispění ostatních. Pravděpodobněji udává pokyny, než aby inspiroval členy týmu k řešení, a může se více soustředit na detaily než na velkou vizi. Není pravděpodobné, že budou vyžadovat zpětnou vazbu, zejména od podřízených, a zpětná vazba, kterou poskytují, může být spíše kritická a trestající než konstruktivní (Miranda, 2024).

#### **2. Demokratický**

Demokratický styl řízení, který je opakem autokratického, staví hlas týmu do popředí rozhodování a řízení projektu. Manažer se snaží získat podněty od podřízených a dalších zúčastněných stran, aby mohl určovat vizi a směr projektů. Demokratický vedoucí pravděpodobně před přijetím konečného rozhodnutí požádá o zpětnou vazbu a podněty členy svého týmu, vedení společnosti a další zúčastněné strany projektu a tyto podněty uplatní. Dokonce může pro různé projekty určit jiné osoby s rozhodovací pravomocí, než je on sám, aby zajistil rozmanitost a různorodost názorů. Nejsou náchylní k rychlým rozhodnutím; místo toho podporují prostředí plné úvah a diskusí, aby se každý mohl vyjádřit v každém kroku projektu (Miranda, 2024).

#### **3. Laissez-faire**

Styl řízení laissez-faire je přístup k vedení bez rukou, který nechává členy týmu pracovat samostatně a rozhodovat se samostatně. Vedoucí laissez-faire pravděpodobně tráví svůj den soustředěním se na vlastní práci, aniž by se příliš zajímal o to, co dělají členové týmu. Nevyhledává ani nenabízí zpětnou vazbu a neposkytuje pokyny, pokud o ně člen týmu

nepožádá. Nepřijímá ani neřídí rozhodnutí pro tým nebo projekty; místo toho nechává jednotlivé členy týmu, aby se rozhodovali podle svého uvážení. Mohou mít vizi projektů, ale nemusí ji jasně sdělit členům týmu (Miranda, 2024).

#### **4. Byrokratický**

Byrokratický styl řízení se spoléhá spíše na pravidla, zásady a standardní operační postupy než na osobnost vedoucího, jeho zájmy nebo charisma. Členové týmu jsou hodnoceni podle standardních kritérií, projekty jsou plánovány podle postupu a cíle jsou pečlivě měřeny a vykazovány. Byrokratický vedoucí pravděpodobně vše dokumentuje – procesy, cíle, hodnocení, komunikaci, na co si vzpomenete. Je nepružný vůči různým potřebám a stylům práce zaměstnanců, protože všechny hodnotí podle stejných standardů a se všemi komunikuje podle protokolu. Rozhodují se na základě zavedených postupů, podněty získávají pouze schválenými kanály a možnosti hodnotí podle předem stanovených kritérií (Miranda, 2024).

#### **5. Služebné vedení (servant leadership)**

Služebný styl vedení upřednostňuje potřeby zaměstnanců, jejich růst a profesní rozvoj před potřebami manažera, společnosti nebo projektu. Upřednostňuje stmelování týmu a blaho zaměstnanců. Služebnému vedoucímu nejvíce záleží na vztahu se zaměstnanci a na jejich spokojenosti. Bude vyžadovat zpětnou vazbu a upravovat svůj styl, ale není pravděpodobné, že by zaměstnancům nabízel zpětnou vazbu a kritiku. Nemusí nabízet jasné pokyny k úkolům nebo projektům, ale místo toho bude pravidelně kontrolovat zaměstnance, aby zjistil jejich zájem a náladu. Budou se za zaměstnance přimlouvat u vyššího vedení a mohou nést hlavní tíhu zpětné vazby a očekávání od svých manažerů, aby ochránili členy svého týmu před kritikou nebo prací navíc (Miranda, 2024).

#### **6. Koučování**

Koučovací styl řízení se zaměřuje na profesní rozvoj zaměstnanců. Zahrnuje pravidelnou zpětnou vazbu, školení a každodenní podporu s cílem rozvíjet a zdokonalovat dovednosti a silné stránky zaměstnanců. Koučující manažer může mít společné rysy se servant leaderem, protože do popředí staví potřeby a silné stránky zaměstnanců. Více se však orientují v tom, jak mohou silné stránky, potřeby a dovednosti zaměstnanců sloužit cílům podniku, a využívají obchodní cíle, aby zaměstnancům pomohli rozpoznat jejich silné stránky a zdokonalit jejich dovednosti. Poskytují pravidelnou zpětnou vazbu, vedení, rady a zdroje, které pomáhají

zaměstnancům uspět v rámci jejich úkolů pro firmu a také rozvíjet profesní dovednosti, které jim mohou pomoci i mimo firmu (Miranda, 2024).

Vedoucí pracovníci v oblasti koučování zapojují zaměstnance do rozhodování a zároveň jim nabízejí jasné pokyny ohledně účelu a kritérií rozhodování a také ohledně toho, jak postoj zaměstnance zapadá do celkové vize (Miranda, 2024).

## **7. Charismatický**

Charismatický styl řízení se spoléhá na osobnost a energii vedoucího, který dokáže inspirovat, zaujmout a motivovat zaměstnance. Charismatický vedoucí je naladěný na to, jak jeho energie působí na lidi kolem něj, a má je na starosti. Bývají nakažlivými osobnostmi, snadno si získávají přátele a bez námahy na sebe strhávají pozornost, když vstoupí do místnosti. Vědí, jak předávat informace a mluvit s každým členem týmu podle jeho komunikačního stylu a nálady, a jsou známí tím, že dokáží povzbudit každého, kdo má špatnou náladu. Dokážou poskytnout kritickou zpětnou vazbu takovým tónem, že se zaměstnanci cítí motivováni (Miranda, 2024).

## **8. Transakční**

Transakční styl řízení odměňuje zaměstnance za splnění konkrétních milníků a cílů. Stanovuje jasná očekávání a při motivaci zaměstnanců spoléhá na příslib odměny. Transakční manažeři, například byrokratičtí manažeři, pravděpodobně pečlivě dokumentují, sledují a vykazují cíle, časové plány a úkoly na místě, kde je každý vidí. Sdělují členům týmu jasné časové plány a očekávání a nabízejí pobídky k dosažení milníků včas nebo před termínem. Mohou zaměstnancům nabízet pravidelnou zpětnou vazbu, aby jim pomohli dosáhnout cílů, ačkoliv zaměstnanci budou vždy vědět, jak si stojí i bez přispění manažera. Rozhodují na základě stanovených cílů a motivují zaměstnance k tomu, aby činili totéž (Miranda, 2024).

## **9. Transformační**

Transformační styl řízení se zaměřuje na inspiraci a motivaci zaměstnanců k nestandardnímu myšlení, aby zvýšili laťku, a to jak k dosažení obchodních cílů, tak k dosažení svého plného profesního potenciálu. Transformační vedoucí může považovat inspiraci, motivaci a rozvoj členů týmu za svou nejvyšší manažerskou prioritu. Daří se jim v neustálých změnách a rychlém růstu a nudí je stabilita a stagnace. Jsou to velcí myslitelé, kteří vždy posouvají vizi společnosti vpřed (bez ohledu na svou roli) a povzbuzují členy týmu, aby dělali totéž. Tito manažeři zpochybňují status quo a poskytují svým nadřízeným stejnou zpětnou vazbu jako svým podřízeným (Miranda, 2024).

## **10. Situační**

Situační styl řízení je kombinací všech uvedených: Styl řízení se přizpůsobuje situaci a potřebám členů týmu. Situační vedoucí rozumí výhodám a nevýhodám různých stylů řízení, ví, kdy, který z nich funguje nejlépe a jak je aplikovat na různé členy týmu a obchodní případy. V krizových situacích může uplatňovat autokratický styl, při pojmenovávání firemních hodnot může využívat demokratické vedení, u zelených zaměstnanců může využívat koučování a u soutěživých pracovníků byrokratické motivační nástroje (Miranda, 2024).

### **1.3.2 Koncepty manažerských funkcí**

Náplň manažerské práce je velice různorodá, nicméně i tak lze určit řadu rysů manažerských aktivit, které patří do všeobecných činností manažerů, bez ohledu na úroveň řízení. Manažerské funkce jsou tedy typické činnosti, jež vykonává manažer opakovaně. Jsou to aktivity, které lze považovat za tradiční a jsou vykonávány od vzniku novodobého managementu, existuje pro ně mnoho praktik, doporučení, technik a metod, tyto techniky manažerům umožňují jejich rutinní zvládnutí, i když v odlišných situacích. Manažerské funkce lze rozdělit na postupné (sekvenční, sukcesivní) a průběžné (paralelní, simultánní) (Veber, 2021, s. 105) (Mládková, 2009, s. 16).

#### **Průběžné manažerské funkce**

Průběžné manažerské funkce prostupují všemi sekvenčními manažerskými funkcemi, z toho důvodu jsou často znázorněny v maticovém zobrazení manažerských funkcí, díky čemuž vzniká ucelený systémový přehled o vazbách a skladbě zavedených sekvenčních a průběžných manažerských funkcí. Mezi průběžné manažerské funkce se řadí analýza, rozhodování a implementace (Vodáček, 2013).

#### **1. Analýza**

Analýzou řešených problémů se rozumí dílčí informační proces, který umožňuje pochopit obsahovou náplň a poslání určité sekvenční manažerské funkce. Příkladem může být správné porozumění a vyjádření účelu plánování, jakož i vytvoření názoru na kritéria účinné realizace tohoto plánování. Tento proces poskytuje nezbytné informační podklady pro následné paralelní funkce, jako jsou rozhodování a implementace (Vodáček, 2013).

#### **2. Rozhodování**

Rozhodováním se rozumí informační proces výběru přípustných variant řešení. V kontextu manažerských funkcí to znamená prověřit, zda cíle uvažované sekvenční funkce jsou realizovatelné v rámci omezujících podmínek, které byly zadány nebo zjištěny pro splnění

tohoto procesu. Protože jde o postupné plnění, ověření může zahrnovat jak celkový postup, tak jeho jednotlivé etapy (Vodáček, 2013).

### **3. Implementace**

Implementací se rozumí fáze převedení přijatého rozhodnutí do reality. Přestože se může zdát, že jde o snadnou nebo samozřejmou průběžnou manažerskou funkci, v praxi manažerské práce je to často velmi obtížné. Náročné prosazování cílů a postupů rozhodnutí zahrnuje různé pracovníky a pracoviště s jejich technickým, technologickým, informačním a dalším vybavením. Zejména v složitějších případech je důležité plnění průběžné manažerské funkce implementace a koordinace dílčích prací a jejich vykonavatelů. To zahrnuje časové, prostorové i věcné sladění jednotlivých činností a jejich zdrojové zajištění, které vedou k plnění zadaného úkolu nebo rozhodnutí o postupu jeho splnění. Náročnost koordinační činnosti je často důvodem, proč je tato úloha v rámci implementace zdůrazňována (Vodáček, 2013).

#### **Sekvenční manažerské funkce**

Sekvenční neboli postupné manažerské funkce sledují logický postup činností manažera, jenž zahrnují plánování, organizování, vedení, koordinaci a kontrolu. Tato koncepce byla formulována francouzským průmyslníkem a teoretikem managementu Henri Fayolem. Těchto pět funkcí se zaměřuje na vztah mezi personálem a jeho řízením a poskytuje záchytné body, aby bylo možné tvůrčím způsobem řešit problémy (Vliet, 2024).

Alternativní klasifikace postupných manažerských funkcí poskytují H. Koontz a H. Weihrich, kteří zdůrazňují plánování, organizování, rozmístění pracovníků a personální zajištění, vedení a kontrolu. Tyto funkce se vzájemně prolínají a jsou nezbytné pro úspěšné řízení organizace. Průběžné manažerské funkce pak prostupují postupné manažerské funkce a zahrnují analýzu řešených problémů, rozhodování a implementaci. Analýza řešených problémů slouží k pochopení podstaty problému a přípravě k rozhodování. Samotné rozhodování zahrnuje analýzu rozhodovacího problému a výběr vhodné varianty řešení, zatímco implementace se zaměřuje na realizaci zvoleného rozhodnutí (Mládková, 2009, s. 16–17).

#### **1. Plánování**

Plánování znamená dívat se dopředu. Podle Henriho Fayola je sestavení dobrého plánu činnosti nejtěžší z pěti funkcí managementu. Vyžaduje aktivní účast celé organizace. S ohledem na čas a realizaci musí být plánování propojeno a koordinováno na různých úrovních. Plánování musí

brát v úvahu dostupné zdroje organizace a flexibilitu personálu, protože to zaručí kontinuitu (Vliet, 2024).

## **2. Organizace**

Organizace může dobře fungovat pouze tehdy, je-li dobře organizovaná. To znamená, že musí být k dispozici dostatečný kapitál, personál a suroviny, aby organizace mohla hladce fungovat a aby mohla vybudovat dobrou pracovní strukturu. Zásadní význam má organizační struktura s dobrým rozdělením funkcí a úkolů. Když se počet funkcí zvýší, organizace se rozšíří jak horizontálně, tak vertikálně. To vyžaduje jiný typ vedení. Organizování je důležitou funkcí pěti funkcí managementu (Vliet, 2024).

## **3. Rozmístění**

Když jsou všechny činnosti sladěny, organizace bude lépe fungovat. Důležité je přitom pozitivní ovlivňování chování zaměstnanců. Cílem koordinace je tedy podnítit motivaci a disciplínu v rámci skupinové dynamiky. To vyžaduje jasnou komunikaci a dobré vedení. Pouze pozitivním řízením chování zaměstnanců lze dosáhnout zamýšlených cílů (Vliet, 2024).

## **4. Vedení**

Když zaměstnanci dostanou příkazy a jasné pracovní pokyny, budou přesně vědět, co se od nich požaduje. Návratnost všech zaměstnanců bude optimalizována, pokud dostanou konkrétní pokyny s ohledem na činnosti, které musí vykonávat. Úspěšní manažeři jsou bezúhonní, komunikují jasně a svá rozhodnutí zakládají na pravidelných kontrolách. Jsou schopni motivovat tým a povzbuzovat zaměstnance k iniciativě (Vliet, 2024).

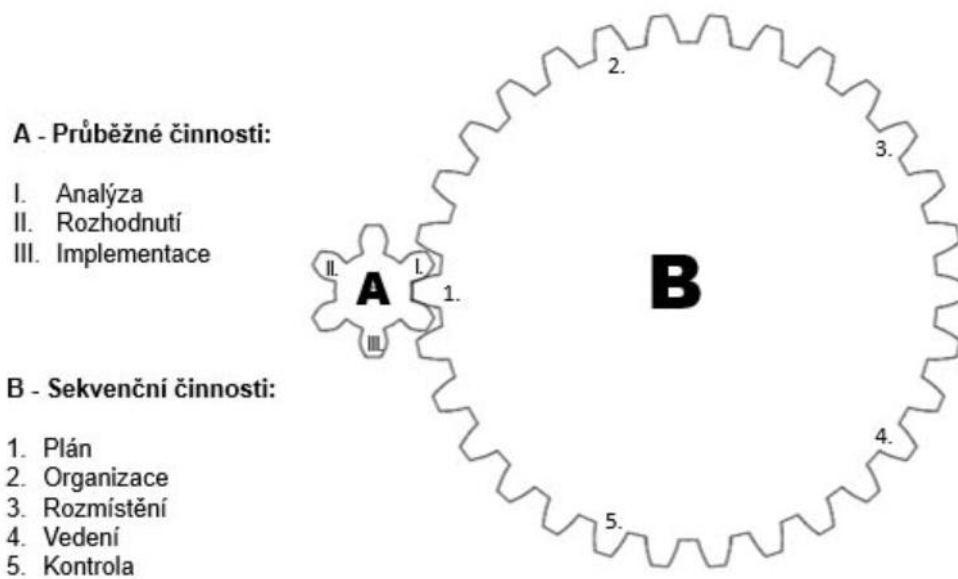
## **5. Kontrola**

Ověřováním, zda vše probíhá podle plánu, organizace přesně ví, zda jsou činnosti prováděny v souladu s plánem. Kontrola probíhá ve čtyřstupňovém procesu (Vliet, 2024):

- Stanovení standardů výkonnosti na základě cílů organizace.
- Měření a podávání zpráv o skutečném výkonu.
- Porovnání výsledků s výkonností a standardy.
- Podle potřeby přijmout nápravná nebo preventivní opatření.

Celkově lze říci, že manažerské funkce jsou nezbytné k stanovení a dosažení soustavy cílů organizace. Každá z těchto funkcí má svůj význam a smysl a společně tvoří základ pro úspěšné

řízení organizace a dosažení jejích cílů. Rozložení jednotlivých funkcí znázorňuje obrázek (číslo 2):



**Obrázek 2:** Základní manažerské funkce

*Zdroj: Čermák, 2020*

## 2 SYNDROM VYHOŘENÍ, WORK-LIFE BALANCE A MBTI

V dnešní době, kdy tempo života neustále zrychluje a nároky na jedince jsou čím dál tím vyšší, je udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zásadní pro zachování fyzického i duševního zdraví. Tento souboj mezi prací a osobními záležitostmi může však vyústit v syndrom vyhoření, což je stav, kdy člověk dosáhne bodu, kdy už není schopen efektivně zvládat své povinnosti a cítí se zcela vyčerpaný (Stock, 2010, s. 8).

Syndrom vyhoření není pouze o fyzické únavě. Je to komplexní stav, který zahrnuje duševní a emocionální vyčerpání, často doprovázené pocitem beznaděje, nedostatku motivace a ztráty smyslu ve vlastní práci a životě obecně. Je třeba si uvědomit, že tento syndrom postihuje jednotlivce napříč různými profesemi a životními situacemi, a může mít značný dopad nejen na jejich zdraví, ale i na výkon v práci a kvalitu osobního života (Stock, 2010, s. 12–18).

Proto je klíčové zkoumat, jaký vliv má syndrom vyhoření na individuální well-being, tedy celkový pocit štěstí a spokojenosti s vlastním životem, a jak lze najít rovnováhu mezi pracovními a osobními povinnostmi tak, aby se minimalizovalo riziko vyhoření a maximalizovala kvalita života.

Určit typ osobnosti a porozumět různým způsobům, jak lidé vnímají a interagují s okolním světem, je klíčovým prvkem porozumění lidskému chování. Typologie osobnosti se zabývá tím, jakými způsoby je možné klasifikovat a rozdělit jednotlivce podle jejich charakteristik, sklonům k chování a preferencím. Cílem typologie osobnosti je porozumět a popsat rozmanitost lidských osobností prostřednictvím kategorií nebo typů, které pomáhají lépe chápat a predikovat lidské chování (Nadrchal, 2021, s. 6–7).

Existuje mnoho různých přístupů k typologii osobnosti, zahrnující historické teorie a moderní psychometrické přístupy. Historicky se typologie osobnosti vyvinula od antických filozofů a myslitelů, kteří se pokoušeli klasifikovat lidské charaktery podle různých vlastností. Moderní přístupy k typologii osobnosti zahrnují teorie jako je MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), jenž je založená na práci Carle Junga (Nadrchal, 2021, s. 6–7).

Typologie osobnosti má mnoho praktických aplikací, včetně využití při výběru zaměstnanců a následném přístupu k nim. Je také důležité si uvědomit, že jednotlivci mohou mít různé vlastnosti z různých typů. Typologie osobnosti je užitečným nástrojem k lepšímu porozumění rozmanitosti lidských charakterů a chování (Čákr, 2009, s. 11–13).



## 2.1 Syndrom vyhoření

Nedílnou součástí moderního života je do jisté míry neustálá aktivita, čímž vzniká tlak na výkon. V dnešní ekonomice uspějí jen ti nejvýkonnější, od generálních ředitelů, manažerů, ale i zaměstnanců se očekává, že budou zvládat a dělat mnohem více, než tomu bylo kdykoliv v historii. S přetížením a vyčerpáním blízce souvisí i platnost Murphyho zákona: „Pokud se něco může pokazit, pak se to pokazí.“ Pokud zaměstnanci pracují pod neustálým tlakem a rostou jejich vyčerpání, výrazně klesá jejich produktivita, dělají více chyb a jsou náchylnější onemocněním (Mühlfeit, 2017, s. 174–177).

Syndrom vyhoření je tedy stav emocionálního, fyzického a duševního vyčerpání v důsledku intenzivního, nadměrného a dlouhodobého stresu. Dochází k němu, když se lidé cítí přetížení, emocionálně vyčerpaní a neschopní plnit neustálé požadavky. S pokračujícím stresem začínají ztrácet zájem a motivaci, které je vedly k tomu, aby se určité role ujali. Vyhoření snižuje produktivitu a vysává energii, což způsobuje pocit bezmoci, beznaděje, cyničnosti a urážlivosti. Nakonec můžete dojít k pocitu, že už nemají co dát (Smith, 2024).

Nejčastěji vyskytuje především u zodpovědných, ambiciózních a schopných lidí, kteří jsou pravidelně v kontaktu s jinými lidmi (Pešek, 2016, s. 15–16). Avšak stres není jedinou příčinou vyhoření, příčin je vždy více. Velkou roli při vzniku syndromu vyhoření hrají vztahy a pracovní přetížení může být jen vedlejším faktorem, proto důvodem vyhoření mohou být chybějící nebo negativní vztahy s okolím či neporozumění sobě samému (Priess, 2015, s. 13–18).

Syndrom vyhoření se dále může projevovat vyčerpáním, pasivitou, zklamáním v důsledku chronického pracovního stresu, eventuelně jako stav emocionálního vyčerpání v důsledku nadměrných psychických nároků. Syndrom vyhoření je obvykle charakterizován určitými příznaky v oblasti fyzické, psychické a sociální (Jarošová, 2016, s. 236).

V oblasti fyzického zdraví se vyhoření projevuje nejen v celkové únavě těla, ale také ve vegetativních potížích, bolestech hlavy a svalů, poruchách spánku a krevního tlaku. Navíc může negativně ovlivnit frekvenci a intenzitu tělesné aktivity a zvýšit riziko vzniku závislostí, jako je konzumace alkoholu nebo drog. V oblasti duševního zdraví se vyhoření projevuje jako duševní vyčerpání, které často doprovází pokles nebo úplná ztráta motivace, útlum emocí, depresivní nálada, pocity smutku, beznaděje a nedostatek smyslu ve vynaloženém úsilí. Jediněc může pociťovat sebelítost a nedostatek uznání. Ve společenské sféře vyhoření často způsobuje nezáměr o hodnocení ze strany ostatních, snížení kontaktů s lidmi spojenými s prací a odpor

vůči všemu, co s prací souvisí. Empatie k ostatním se snižuje a dochází k nárůstu konfliktů ve vztazích (Jarošová, 2016, s. 236).

Rozdíl mezi stresem a vyhořením je, že vyhoření může být důsledkem neustálého stresu, ale není to totéž jako příliš velký stres. Stres většinou znamená příliš mnoho (nadměrnou zátěž): příliš mnoho aktivit a tlaků, které vyžadují příliš mnoho fyzických i psychických sil. Během stresu si lidé však stále mohou představovat, že pokud se jim podaří dostat vše pod kontrolu, budou se cítit lépe (Smith, 2024).

Naopak vyhoření je o tom, že ničeho není nikdy dostatek. Být vyhořelý znamená cítit se prázdný a psychicky vyčerpaný, bez motivace a zájmu. Lidé prožívající vyhoření často nevidí ve své situaci žádnou naději na pozitivní změnu. Pokud lidé mají při nadměrném stresu pocit, že se topí v povinnostech, vyhoření je naopak pocit úplné vyprahlosti a prázdnoty. A přestože si lidé obvykle uvědomují, že jsou pod velkým stresem, ne vždy si vyhoření všimnou, když k němu dojde (Smith, 2024).

Podle průzkumu Americké psychologické asociace Work and Wellbeing Survey z roku 2021 tři z pěti pracovníků uvedli, že pociťují negativní psychické a fyzické dopady stresu spojeného s prací. Nedostatek zájmu, motivace nebo energie zaznamenalo 26 % respondentů, emoční vyčerpání 32 % a vysokou míru fyzické únavy 44 %. Průzkum ukázal, že ačkoliv více než polovina (52 %) pracovníků uvedla, že se cítí vyhořelá, existuje rozdíl mezi věkovými skupinami. Zatímco pouze 31 % respondentů z generace baby boomers označilo, že se cítí vyhořelí, 59 % respondentů z generace mileniálů a 58 % z generace Z se cítilo stejně (Taylor, 2023).

Výzkum společnosti Deloitte zjistil, že 77 % pracovníků zažilo ve svém současném zaměstnání vyhoření a hlavním faktorem vyhoření je nedostatek podpory a uznání ze strany vedení. V roce 2021 organizace Mental Health UK odhalila, že 46 % pracovníků se ve srovnání s předchozím rokem cítí „náchylnější k extrémním úrovním stresu“, zatímco každý pátý pracovník uvedl, že se cítí „neschopen zvládat stres a tlak na pracovišti“ (Taylor, 2023).

Průzkum společnosti McKinsey Health z roku 2022 mezi 15 000 pracovníky v 15 zemích zjistil, že čtvrtina zaměstnanců pociťuje příznaky vyhoření. Ve studii Mental Health America a FlexJobs se 76 % respondentů shodlo na tom, že stres na pracovišti ovlivňuje jejich duševní zdraví, a 75 % zažilo vyhoření. Společnost Qualtrics zjistila, že 79 % pracovníků ve 26 zemích se v roce 2020 cítilo „na hranici nebo nad rámec pracovní zátěže“. Zajímavé je, že 43 % žen ve

vedoucích pozicích uvádí, že se cítí vyhořelé, což je vyšší procento oproti mužům na stejných pozicích, kde pocit vyhoření uvedlo pouze 31 % (Taylor, 2023).

### **2.1.1 Maslach Burn Out Inventory – MBI**

Mnoho dalších autorů se snažilo podrobněji zkoumat úroveň burnout syndromu a stanovili různé fáze jeho průběhu. Mezi ně patří H. Selye, J. W. James, R. Schwab a další. Nejčastěji využívanou diagnostickou metodou pro syndrom vyhoření je dotazník MBI (Maslach Burnout Inventory) od americké psycholožky Christiny Maslachové. Maslachová určila čtyři fáze syndromu vyhoření. První fáze začíná stejně jako u jiných autorů prvotním nadšením, kdy se jedinec snaží do práce vložit maximum. To vede k následnému přetěžování. Mezi symptomy druhé fáze patří počínající psychické a fyzické vyčerpání. Ve třetí fázi nastává dehumanizace okolí, což jedinec využívá jako obranný mechanismus před poslední fází. Čtvrtou fází lze definovat jako totální vyčerpání (vyhasnutí) jedince. V této fázi se jedinec "sesype" a převažuje u něj negativní a lhostejné chování (Kebza, Šolcová, 2003).

Pro sběr dat části dotazníkového je využit dotazník MBI – Maslach Burnout Inventory, který je považován za jeden z nejpoužívanějších a nejoblíbenějších odborných dotazníkových šetření. Autorkami jsou již výše zmiňovaná Christina Maslach a Susan E. Jackson. Dotazník je rozdělen na dvě stupnice – intenzitu a frekvenci, pro jejichž stanovení se autorky inspirovaly prací Lazaruse a Cohena. Data byla získána pomocí rozhovorů a počátečního dotazníku MBI, kterého se zúčastnilo 605 lidí z různých povolání v oblasti zdravotnictví a služeb. Prvotní dotazník obsahoval 47 položek, které byly pomocí analýzy rozděleny na 4 faktory a následně sníženy na 25 položek. Po dalším šetření u 420 osob bylo zjištěno, že výsledky jsou téměř totožné s předchozím šetřením. Autorky se rozhodly vzorky sloučit a stanovily 22 finálních položek s 3 hlavními faktory – emocionální vyčerpání, depersonalizace a osobní uspokojení, jelikož tyto faktory vykazovaly nejvyšší relevanci (Křivohlavý, 1998) (Maslach, Jackson, 1981).

#### **EE – emocionální vyčerpání**

Emocionální vyčerpání, ztráta chuti k životu, nedostatek sil k jakékoliv činnosti a nulová motivace jsou považovány za základní příznaky syndromu vyhoření. EE je nejsměrodatnějším ukazatelem přítomnosti vyhoření a je na ni speciálně zaměřena část dotazníkové metody (Křivohlavý, 1998).

## DP – depersonalizace

Tento projev psychického vyčerpání je výrazný u lidí, kteří mají velkou potřebu reciprocitu, tedy kladné odezvy od lidí, kterým se věnují (např. ve službách, pečovatelské a učitelské činnosti, vedení pracovního týmu atp.). Když se jim této kladné odezvy nedostává, zahořknou a staví se k druhým lidem cynicky. Přestávají v nich vidět lidské osobnosti, ztrácí k nim povinný respekt a bezpodmínečnou úctu. V extrémním případě s nimi jednají jako s neživými předměty (Křivohlavý, 1998).

## PA – osobní úspěchy (uspokojení)

S touto charakteristikou syndromu psychického vyhoření se setkáváme zejména u lidí s nízkou mírou zdravého sebeocení, sebehodnocení a sebedůvěry (tzv. self-esteem). Tím, že si sami sebe moc necení, nemají dostatek energie ke zvládnutí stresových situací, konfliktů a životních těžkostí (Křivohlavý, 1998).

V dotazníku MBI je 9 otázek zaměřených na EE, 5 otázek na DP a 8 otázek na PA. U každé otázky je možnost odpovědět jedním ze sedmi stupňů odpovědní škály. Vyhodnocení dotazníkového šetření probíhá sečtením bodů v jednotlivých kategoriích u každé osoby. Do kategorie emocionální vyčerpání (EE) patří položky číslo 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 a 20. Pro depersonalizaci (DP) se jedná o položky číslo 5, 10, 11, 15 a 22. Třetí kategorií je osobní uspokojení (PA), kam patří položky číslo 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 a 21. Po sečtení bodů v jednotlivých kategoriích se určí, jak velká míra syndromu vyhoření se u daného jedince projevuje (Křivohlavý, 1998).

Jednotlivé úrovně vyhoření u emočního vyčerpání, depersonalizace a osobního úspěchu znázorňuje následující tabulka:

**Tabulka 2:** Úrovně vyhoření dle MBI

Úroveň vyhoření	Emoční vyčerpání	Depersonalizace	Osobní úspěchy
Vysoká	$\geq 27$	$\geq 10$	0–33
Střední	19–26	6–9	34–39
Nízká	0–18	0–5	$\geq 40$

*Zdroj: Maslach, Jackson, 1986*

## 2.2 Work – life balance

Vyvážení soukromého a pracovního života je pro mnohé velmi těžké. Avšak ještě více náročné je skloubit osobní a profesní život, tak aby člověk nejen v obojím uspěl, ale aby si obojí i užil. Brian Dyson popisuje život jako hru, při níž se žongluje s pěti míčky (práce, rodina, zdraví, přátelé, duchovno). Pouze práce představuje gumový míček, pokud upadne gumový míček odrazí se zpět. Ostatní čtyři míčky jsou skleněné, pokud upadne skleněný míček nenávratně se odře, zanechá to na něm stopy, poškrábe se, poškodí, nebo dokonce rozbije. Nikdy už nebude stejný jako dřív. Proto je tak důležité udržovat si ve svém životě rovnováhu a dávat pozor zejména na skleněné míčky, jejich poškození je nenávratné (Dutton, 2023, s. 23–24).

Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je obvykle definována jako množství času, stráveného prací, a množství času, které věnovanému tomu, co je důležité mimo práci, ať už jde o setkání s blízkými nebo osobní zájmy a koníčky. Pokud práce vyžaduje více času nebo pozornosti, zbývá méně času na ostatní povinnosti nebo zájmy (Coursera, 2024).

Mnoho lidí chce dosáhnout větší rovnováhy mezi svým pracovním a osobním životem. V praxi však může být obtížné toho dosáhnout. Někdy náročné zaměstnání znamená více peněz na uživení rodiny, avšak práce přispívá ke zhoršení duševního zdraví, což vede k vyčerpání v osobních vztazích (Coursera, 2024).

Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem může zvýšit celkovou pohodu, včetně fyzického, emocionálního a duševního zdraví. Studie zjistily, že dlouhá pracovní doba může vést k závažným zdravotním problémům, jako jsou zhoršený spánek, deprese, nadměrné pití alkoholu, cukrovka, zhoršená paměť a srdeční choroby. Na základě vzniku těchto stavů se také mohou zhoršovat problémy v pracovním a soukromém životě, což může vést k vyhoření a dalším negativním důsledkům (Coursera, 2024).

Zatímco zaměstnavatelé a zaměstnanci si mohou spojovat dlouhou pracovní dobu se zvýšenou produktivitou, mnozí výzkumníci tvrdí opak. Studie z roku 2014 například zjistila, že poté, co pracovníci dosáhnou určitého počtu hodin, začne jejich produktivita klesat a zvyšuje se možnost chyb a úrazů. Dosažením zdravé rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem ke snížení stresu a zvýšení celkové produktivity (Coursera, 2024).

V rámci work-life balance je důležité si uvědomit, že se jedná o dynamickou rovnováhu, která je ovlivněna nejen změnami v pracovních požadavcích, ale také změnami v rodinných poměrech a věkem dětí (Jarošová, 2016, s. 242–243).

Pokud hledáme relativně cílový stav, kterého by měl lídr dosáhnout jak ve svém vlastním životě, tak ve prospěchu svých podřízených, inspirativním konceptem je well-being. Well-being je možné chápat jako dosažení osobní spokojenosti a naplnění života. Na well-being je možné nahlížet ze dvou perspektiv – eudaimonické a hedonické. Eudaimonia vychází z Aristotelova konceptu, kde je pojímána jako stav smysluplného a aktivního života, který zahrnuje sebereflexi a snahu o další osobní rozvoj. Carol Ryffová je jedním z hlavních zastánců eudaimonického pojetí well-beingu a definuje šest základních dimenzí well-beingu (Jarošová, 2016, s. 242–243):

- Autonomie – nezávislost jedince v myšlení a jednání
- Osobní růst – schopnost a potřeba jedince realizovat svůj potenciál
- Kontrola nad prostředím – schopnost ovlivňovat okolní prostředí tak, aby vyhovovalo vlastním potřebám a hodnotám
- Pozitivní vztahy s ostatními – založené na důvěře a schopnosti empatie a vřelosti
- Smysl života – stanovení smysluplných cílů a představa o významu života
- Sebepřijetí – základ duševního zdraví a pozitivní vztah k sobě samému

Dimenze jsou nezávislé a dosahování úspěchů v těchto šesti oblastech má vliv na celkovou duševní pohodu. Well-being je tedy spojen s realizací osobního potenciálu v průběhu života a angažovanost je podobná efektu flow (Jarošová, 2016, s. 242–243).

Údaje z průzkumu provedeného v roce 2021 mezi více než 9 000 britskými pracovníky ukázaly, že 65 % uchazečů o zaměstnání dává přednost rovnováze mezi pracovním a soukromým životem před platem a benefity. V USA je to podobné: ze 4 000 respondentů průzkumu FlexJobs 2022 Career Pulse Survey 63 % uvedlo, že by dali přednost rovnováze mezi pracovním a soukromým životem před lepším platem. Na základě provedených výzkumů je více než jasné, že lidé upřednostňují zdravou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem před vyšším platem (Morgan, 2023).

Další průzkumy ukazují, že dvě třetiny žen s vysoce flexibilním pracovním režimem plánují zůstat u svého zaměstnavatele déle než tři roky, zatímco u žen bez flexibilního pracovního prostředí je to pouze 19 %. 81 % všech zaměstnanců pracujících v kanceláři si přeje flexibilitu na svém pracovišti, jelikož 83 % pracovníků uvádí, že jejich osobní vztahy jsou negativně ovlivněny pracovním vyhořením (Solomons, 2023).

### 2.2.1 Coping a copingové strategie

Změny jsou neustálé a bez ohledu na to, zda jsou pozitivní nebo negativní, očekávané nebo neočekávané. Vždy když se v životě něco stane, lidé hledají způsoby, jak se s novými stresory vypořádat, a zároveň se snaží si udržet emocionální rovnováhu. A ať už si to uvědomují, nebo ne, používají copingové strategie, aby se v těchto emocích orientovali a zvládali je. Copingové mechanismy jsou tedy taktiky, které lidé používají k řešení stresových situací. Dobré zvládání stresu jim může pomoci cítit se lépe po fyzické i psychické stránce a ovlivnit schopnost podávat co nejlepší výkony (Campbell, 2024).

Coping je definován jako myšlenky a chování mobilizované ke zvládání vnitřních a vnějších stresových situací. Je to termín, který se používá pro vědomou a dobrovolnou mobilizaci jednání, odlišnou od "obraných mechanismů", které jsou podvědomými nebo nevědomými adaptačními reakcemi, jejichž cílem je snížit nebo tolerovat stres (Algorani, 2024).

Jsou-li jedinci vystaveni stresoru, označují se různé způsoby jeho zvládání jako "styly zvládání", což je soubor relativně stabilních rysů, které určují chování jedince v reakci na stres. Ty jsou konzistentní v průběhu času a napříč situacemi." Obecně se coping dělí na reaktivní (reakce následující po stresoru) a proaktivní (zaměřený na neutralizaci budoucích stresorů). Proaktivní jedinci vynikají ve stabilním prostředí, protože jsou více rutinní, rigidní a méně reagují na stresory, zatímco reaktivní jedinci si lépe vedou v proměnlivějším prostředí. Coping se obecně dělí do čtyř hlavních kategorií, kterými jsou (Algorani, 2024):

1. Problémově zaměřené, které řeší problém způsobující distres: Příklady tohoto stylu zahrnují aktivní zvládání, plánování, zdrženlivé zvládání a potlačování konkurenčních aktivit.
2. Zaměření na emoce, jehož cílem je snížit negativní emoce spojené s problémem: Mezi příklady tohoto stylu patří pozitivní přerámování, přijetí, obrácení se k náboženství a humor.
3. Zaměřený na význam, při němž jedinec používá kognitivní strategie k vyvození a zvládnutí významu situace.
4. Sociální zvládání (hledání podpory), při němž jedinec snižuje stres tím, že hledá emocionální nebo instrumentální podporu u svého okolí.

Copingové strategie představují různé přístupy a techniky, které lidé používají k zvládání stresu a úzkosti. Tyto strategie mohou pomoci zvládnout situace, které vyvolávají stres, snížit

intenzitu stresu a přehodnotit náročné situace tak, aby byly zvládnutelné. Lze je rozdělit do několika kategorií podle různých kritérií (Ondriová, 2019).

### **1. Podle druhu strategie**

**Akční strategie:** Jedná se o konkrétní kroky a činnosti, které jedinec podniká k řešení problému nebo stresové situace. Může zahrnovat plánování, organizování času, vyhledávání informací, hledání řešení problémů nebo aktivní přístup k odstranění zdroje stresu (Ondriová, 2019).

**Psychické strategie:** Zaměřují se na změnu vnímání a interpretace stresové situace. Patří sem kognitivní restrukturalizace (změna negativních myšlenek na pozitivní), meditace, relaxační techniky, vizualizace (Ondriová, 2019).

### **2. Podle zaměření**

**Situační (stresor):** Strategie zaměřené přímo na odstranění nebo změnu stresoru. Cílem je snížit nebo odstranit zdroj stresu, například změnou pracovního prostředí, hledáním podpory nebo vyjednáváním (Ondriová, 2019).

**Stresové reakce (stres):** Strategie zaměřené na zvládnání emočních a fyzických reakcí na stres. Mohou zahrnovat dechová cvičení, relaxační techniky, fyzickou aktivitu, meditaci (Ondriová, 2019).

### **3. Podle účinnosti**

**Strategie stres snižující (pozitivní):** Tyto strategie jsou konstruktivní a vedou ke snížení stresu a zlepšení psychické pohody. Patří sem například hledání sociální podpory, plánování, pozitivní myšlení, fyzická aktivita nebo relaxační techniky (Ondriová, 2019).

**Strategie stres zvyšující (negativní):** Tyto strategie mohou situaci zhoršovat a zvyšovat stres. Patří sem například vyhýbání se problémům, negativní myšlení, nadměrná konzumace alkoholu nebo jiných látek, prokrastinace nebo agresivní chování (Ondriová, 2019).

## **2.3 Typologie osobnostních typů dle MBTI**

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) je psychometrický nástroj vyvinutý Katherine Cook Briggs a Isabel Briggs Myersovou, postavený na teorii o osmi typech osobností od Carla Gustava Junga. Tento nástroj slouží k identifikaci a klasifikaci osobnostních preferencí jednotlivců. Klíčovými koncepty MBTI jsou čtyři dimenze preference, z nichž každá má dvě protikladné hodnoty, což vytváří 16 různých osobnostních typů (NERIS Analytics Limited, 2024).



První dimenze je Extroverze vs. Introverze (E/I), kde extrovertní jedinci čerpají energii ze sociální interakce, zatímco introverti potřebují čas sami pro sebe. Druhá dimenze je Smyslové vnímání vs. Intuice (S/N), kde smyslově vnímající osoby jsou zaměřené na konkrétní fakta, zatímco ty s intuicí hledají celkový kontext a abstraktní myšlení. Třetí dimenze je Myšlení vs. Cítění (T/F), kde myslitelé preferují rozhodování na základě logiky a analýzy, zatímco cítící jedinci na hodnoty a emoce. Čtvrtá dimenze je Usuzování vs. Vnímání (J/P), kde usuzující jedinci preferují strukturu a plánování, zatímco ti s vnímaví jedinci jsou flexibilní a spontánní. Poslední dimenzí jsou Aserktivní vs. Turbulentní jedinci (A/T). Aserktivní jedinci jsou sebevědomí, vyrovnaní a odolní vůči stresu, nepropadají panice a mají realistický přístup k cílům. Turbulentní jedinci mají proměnlivé sebevědomí, jsou citlivější na stres a prožívají intenzivní emoce. Soustředí se na úspěch, mají sklon k perfekcionismu a neustále se snaží zlepšovat, což je může emocionálně zatěžovat. Pro účely této diplomové práce budou využity první čtyři dimenze této typologie. (NERIS Analytics Limited, 2024). První čtyři dimenze popisuje i tabulka číslo 3.

Kombinací těchto čtyř dimenzí se vytváří 16 unikátních osobnostních typů, z nichž každý má své specifické charakteristiky a preference. MBTI se často využívá v oblasti osobního rozvoje, koučinku, týmového budování a profesního růstu. I když MBTI není přísně vědecký nástroj a jeho interpretace může být diskutabilní, mnoho jednotlivců nalézá hodnotu v pochopení svých osobnostních preferencí a využívá tuto typologii k lepší komunikaci a spolupráci s ostatními (NERIS Analytics Limited, 2024).

**Tabulka 3:** Charakteristika dimenzí preference dle MBTI

<b>Odkud získávají převážně energii</b>	
<b>Extroverze – E (Extraversion)</b>	<b>Introverze – I (Introversion)</b>
Směřování navenek	Směřovaný dovnitř
Mnoho kontaktů	Reflektující
Komunikace s ostatními důležitá, nezávisle na tématu	Vmísí se, pokud je pro něj téma důležité
Společenský	Koncentrovaný
Nejprve mluví, pak myslí	Nejprve myslí, pak mluví

<b>Jak přednostně přijímají informace</b>	
<b>Smysly – S (Sensing)</b>	<b>Intuice – N (Intuition)</b>
Prostřednictvím pěti smyslů Čísla, data, fakta Smysl pro detail Sekvenční Orientovaný na realizaci	Šestý smysl Představitivost Vidí celek Asociativní Generují nápady
<b>Jak přednostně dělají rozhodnutí</b>	
<b>Myšlení – T (Thinking)</b>	<b>Cítění – F (Feeling)</b>
Řešení problémů logickým způsobem Objektivní Orientovaný na výsledek Orientovaný spíše na úkoly, než na lidi Věcný	Následují svůj „pocit v břiše“ Subjektivní Potřeba harmonie Důležité je působení na jiné lidi Osobní
<b>Jaký životní styl upřednostňují</b>	
<b>Usuzování – J (Judging)</b>	<b>Vnímání – P (Perceiving)</b>
Plánovač Organizuje svůj život Metodický přístup Rozhoduje se rychle pomocí porovnání se svým plánem Vyhýbá se časovému tlaku, tak že podrobně plánuje Časový tlak na poslední chvíli vnímá jako stres a ztrácí pak výkonnost	Cítí se plány svazován Spontánní Otevřený vůči změnám v procesu Koncentruje se na proces místo plánu Často se krátce před cílem dostává do časového tlaku Pod časovým tlakem je schopen vysoké výkonnosti

*Zdroj: Pathé, 2020, s. 156–160*

### **2.3.1 Charakteristika osobnostních typů dle MBTI**

Tato část diplomové práce se věnuje popisu jednotlivých osobnostních typů dle typologie MBTI. Tato typologie popisuje 16 unikátních osobnostních typů, z nichž každý má své specifické charakteristiky a preference.

## **INTJ – Architekt**

Osobnostní typ INTJ, nazývaný také architekt, je charakterizován jako introvertní, intuitivní, myslící a ususzující. Tito lidé mají hlubokou touhu po poznání a zdokonalování, a často se zaměřují na kreativitu a racionalitu ve svém životě. Jejich niterný svět bývá složitý a soukromý (Crkalová, 2012).

INTJ jedinci jsou intelektuálně zvědaví, snažící se o objevování nových myšlenek a konceptů. Jsou hrdí na svou schopnost myslet sami za sebe a vidět skrze faleš a pokrytectví. Oceňují tvůrčí vynalézavost a přímočarou racionalitu. Jsou nároční na sebe i na ostatní, a rádi se snaží najít lepší způsoby, jak věci dělat. Často jsou považováni za nezávislé, samostatné a cílevědomé. Neradi se řídí očekáváními ostatních a raději jednájí sami za sebe. Mají malou trpělivost s lidmi, kteří je zpomalují, a často preferují svou vlastní společnost.

V sociálních interakcích mohou působit trochu nesmlouvavě nebo hrubě, protože upřednostňují pravdu před zdvořilostí. Nicméně, touží po hlubokých a autentických vztazích s lidmi, kteří sdílejí jejich hodnoty a priority (Kroeger, 2004).

Osobnostní typ INTJ je plný protikladů, ale pro tyto jedince je život jako obrovská šachová partie, ve které se spoléhají spíše na strategii než na náhodu. Jsou ambiciózní a odhodlaní, a věří, že s dostatkem vynalézavosti a vhledu mohou dosáhnout úspěchu, i přes výzvy, které se na cestě objeví (Čakrt, 2010).

## **INTP – Logik**

Osobnostní typ INTP, známý také jako Logik, je charakterizován jako introvertní, intuitivní, myslící a vnímající. Tito jedinci mají jedinečný pohled na svět a jsou obvykle hrdí na svůj intelekt a kreativitu. Preferují samotu, protože se mohou lépe soustředit na své myšlenky a nápady (Crkalová, 2012).

INTP jedinci jsou neuvěřitelně kreativní a vynalézaví. Rádi zkoumají neobvyklé přístupy a nekonvenční myšlenky. Jsou fascinováni problémy a záhadami, které jim umožňují využít svůj analytický talent. Mají sklon k tomu, aby se ponořili do svých myšlenek a mohou strávit hodně času přemýšlením o různých konceptech a nápadech.

Preferují logiku a racionální myšlení před emocemi. To může vést k tomu, že jsou někdy vnímáni jako odtažití nebo rezervovaní. Nicméně, když se dostanou do prostředí, které podporuje jejich mentální energii, mohou se stát velmi vášnivými a angažovanými (Nadrchal, 2021).

Jsou to lidé, kteří mají rádi výzvy a mají sklony ke kritickému myšlení. Jsou otevřeni novým nápadům a mají tendenci vidět věci z různých úhlů. Mohou být také velmi tvrdohlaví, když se jedná o své přesvědčení a názory. Mohou mít potíže s vyjádřením svých emocí a poskytnutím emocionální podpory druhým. Cítí se pohodlněji s logickými argumenty a analytickým přístupem k problémům. To může znamenat, že se někdy necítí schopni nabídnout podporu, kterou by ostatní potřebovali (Kroeger, 2004).

Celkově jsou INTP jedinci fascinující kombinací kreativity, intelektu a perspektivy. Jsou to lidé, kteří mohou přinést jedinečný pohled na svět a jsou schopni přemýšlet mimo zaběhlé myšlení. Jsou to jedinci, kteří mohou přinést hodnotu do každého týmu nebo situace, které se účastní (Čakrt, 2010).

### **ENTJ – Velitel**

ENTJ (Velitel) je jedinečný osobnostní typ, který kombinuje charakteristiky extrovertnosti, intuitivnosti, myšlení a usuzování. Jsou to přirození vůdci, kteří se vyznačují silnou sebedůvěrou, charismatem a touhou po úspěchu. Nebojí se přijmout výzvu a jsou rozhodní v dosahování svých cílů. Tito lidé jsou strategičtí a analytičtí. Měří každý krok svých plánů s pečlivostí a soustředěním, často se zaměřují na dlouhodobé cíle a hledání efektivních řešení. Jsou také schopni inspirovat a mobilizovat lidi kolem sebe, aby se zapojili do dosažení společných cílů (Crkalová, 2012).

V pracovním prostředí často vynikají v rolích vedoucích a podnikatelů. Jejich schopnost strategického myšlení a schopnost rychle se rozhodovat je činí úspěšnými ve vedení a řízení projektů a týmů. Jsou schopni přijímat obtížná rozhodnutí, i když to může znamenat konfrontaci nebo risk pro ostatní (Kroeger, 2004).

I když mohou působit tvrdě nebo necitlivě, je pro ně důležité si uvědomit, že úspěch nezávisí jen na jejich vlastních schopnostech, ale také na schopnosti spolupracovat a motivovat ostatní. Uznání hodnoty emocionální inteligence a schopnosti budovat a udržovat pozitivní vztahy ve svém týmu je klíčové pro dlouhodobý úspěch a uznání (Čakrt, 2010).

### **ENTP – Diskutér**

ENTP (Diskutér) je osobnostní typ, který se vyznačuje jako extrovertní, intuitivní, myslící a vnímaví. Jsou to jedinci, kteří milují intelektuální výzvy a nebojí se vyjadřovat své názory a přesvědčení. Jsou známí svou odvahou a kreativitou, které používají k dekonstrukci a přepracování nápadů a myšlenek (Crkalová, 2012).

Tito lidé mají vrozený talent k rozpoznávání nedostatků v argumentech a rádi se ponořují do vášnivých debat. Jsou známí tím, že se nebojí nesouhlasit s mainstreamovými názory a často vyhledávají kontroverzní témata diskuse. I když se mohou zdát tvrdohlaví nebo protivní, mají skutečně zvědavou a zábavnou povahu, která ocení inteligentní, a především dynamické dialogy (Kroeger, 2004).

Entuziastičtí Diskutéři jsou často známí svou schopností zkoumat a testovat hranice. Nebojí se výzev a rádi zpochybňují ustálené normy a pravidla. Může to vést k tomu, že se jeví jako rebelové, ale jejich úsilí je spíše motivováno touhou po inovaci a změně než po jednoduchém rozbití pravidel (Nadrchal, 2021).

Nicméně, jejich nadměrná touha po debatě a nesouhlasu může také přinášet problémy. Je důležité, aby si uvědomili, že ne každý ocení jejich skepsi a zpochybňování aktuálně široce akceptovaných názorových proudů. Proto je důležité, aby si uvědomili hodnotu empatie a ohleduplnosti při komunikaci s ostatními. I přesto jsou schopni využít svou intelektuální energii k dosažení úspěchu a přispění ke společnosti. Když se naučí vyvážit svou vášeň pro debatu s ohleduplností a respektem k druhým, mohou se stát skutečnými agenty změny a inovace (Čakrt, 2010).

### **INFJ – Advokát**

INFJ (Advokáti) jsou osobnostním typem s introvertními, intuitivními, citovými a emočními rysy. Mají hlubokou přemýšlivost a představivost a často se řídí svými vnitřními hodnotami a osobní vizí. Pro ně není dostatečné jen prostě prožívat život, ale chtějí ho aktivně měnit k lepšímu. Pociťují silnou touhu pomáhat druhým a cítí se jako strážci dobra ve světě (Crkalová, 2012).

I když mají vysoké cíle, nejsou pouze snílky, ale lidé s pevnými hodnotami a silnou vůlí. Jsou svědomití až do morku kostí a snaží se nikdy neztratit ze zřetele své hluboké přesvědčení o tom, co je správné. I když mohou působit rezervovaně, jsou poháněni vnitřní vášní a empatií (Čakrt, 2009).

Hledání smyslu života je pro ně klíčové, ačkoliv mohou mít pocit, že se liší od většiny lidí kvůli své neobvyklé povaze. Cítí se povoláni k pomoci druhým a ke změně společnosti k lepšímu, a to díky svým silným stránkám jako je kreativita, představivost a citlivost (Kroeger, 2004).

Velkou důležitostí přikládají autentickým vztahům s ostatními a cítí se naplněni, když mohou být součástí skutečného, hlubokého porozumění. Nicméně se mohou cítit frustrovaní, pokud nejsou jejich dobré úmysly rozpoznány nebo oceněny ostatními (Nadrchal, 2021).

Pro mnoho INFJ je jejich životní poslání klíčovým aspektem jejich existence a snaží se najít a naplnit smysl svého života. Ačkoliv mohou čelit nespravedlnosti a obtížím, zůstávají věrní svým hodnotám a snaží se napravit křivdy světa. Jejich schopnost vyvážit emoce s racionálním uvažováním jim umožňuje hledat řešení s intuitivním vhledem a soucitem. Ačkoliv jsou často zaneprázdnění péčí o druhé, učí se také, že je důležité postarat se i o sebe (Čakrt, 2010).

### **INFP – Prostředník (Mediátor)**

INFP (Mediátoři) jsou osobnostním typem s introvertními, intuitivními, citovými a emočními rysy. Jsou často tiší, otevření a kreativní. Mají živý vnitřní život, ve kterém se rádi ztrácejí a přemýšlejí o různých příbězích a situacích. Jsou známí svou hlubokou citlivostí a nostalgií, která je vedlejší vlastností jejich temperamentu (Crkalová, 2012).

Tyto idealistické a empatické osobnosti touží po hlubokých vztazích a cítí se povolány k pomoci druhým. I když se mohou cítit osaměle nebo nepochopeně ve společnosti, svou kreativitou a citlivostí mají potenciál prohlubovat vztahy a iniciativně přispívat k pozitivní změně. Empatie je jedním z hlavních darů INFP. Jsou schopni soucítit s ostatními a naslouchat jejich příběhům bez odsuzování. Tato schopnost však může být zároveň zátěží, protože mohou absorbovat negativní emoce okolních lidí a mohou se ztrácet v přemýšlení o problémech světa (Nadrchal, 2021).

Velmi si cení autenticity a touží po příležitostech k sebevyjádření. Jsou často umělci, básníci nebo spisovatelé, kteří hledají smysl a účel svého života skrze kreativní aktivity. Ačkoliv jsou schopni snít a fantazírovat, musí se naučit překládat své nápady do konkrétních kroků, aby dosáhli svých cílů (Kroeger, 2004).

V hledání smyslu svého života často nacházejí poslání ve službě druhým. Jejich ideály a kreativita je vedou k tomu, aby se snažili o lepší svět, ačkoliv mohou mít pocit, že jsou překážky nebo překážky. Jejich víra v dobré a jejich schopnost nalézt krásu a laskavost ve světě činí z INFP inspirativní osobnosti, které se dokážou dotknout srdce ostatních (Čakrt, 2010).

## **ENFJ – Protagonista**

ENFJ (Protagonista) je osobnostní typ s rysy extrovertními, intuitivními, citovými a emočními. Tito jedinci jsou známí svou vřelostí, přímostí a silnými hodnotami. Mají tendenci prosazovat své názory a hodnoty s kreativní energií, aby dosáhli svých cílů (Crkalová, 2012).

Cítí se povolání sloužit vyššímu smyslu života a mají silné ideály a hodnoty. Jsou přemýšliví a idealističtí a snaží se mít pozitivní vliv na ostatní lidi a na svět kolem sebe. Tito lidé jsou často nalezeni ve vůdčích rolích, protože mají charisma a vášeň, která jim umožňuje inspirovat ostatní (Kroeger, 2004).

Hlavními rysy této osobnosti je schopnost vyjádřit své hodnoty hlasitě a přesvědčivě. Jsou velmi citliví na potřeby a pocity ostatních a mají schopnost pochopit motivace a přesvědčení lidí. Často jsou vnímáni jako upřímní a starostliví jedinci, kteří jsou ochotni obětovat svůj čas a energii k tomu, aby pomohli druhým. Jednou z klíčových vlastností ENFJ je jejich schopnost zachovat si naději a optimismus i v obtížných situacích. Jsou odhodlaní bojovat za to, co považují za správné a mají neochvějnou víru v lidskou schopnost změnit se k lepšímu (Nadrchal, 2021).

Nicméně mohou mít tendenci příliš se zapojovat do problémů ostatních lidí a někdy mohou cítit frustraci, když se snaží přimět ostatní k tomu, aby následovali jejich rady. Je důležité, aby si tito jedinci uvědomovali potřebu respektovat osobní hranice ostatních a nevnucovat své názory. Celkově jsou oddaní altruisté, kteří jsou ochotni vést ostatní k lepšímu životu a k lepšímu světu. Jejich schopnost vyjádřit své hodnoty s nadšením a přesvědčivostí je činí inspirativními vůdci a motivátory (Čakrt, 2010).

## **ENFP – Bojovník**

Osobnostní typ ENFP neboli „Bojovník“. Tito lidé jsou extrovertní, intuitivní, citliví a vyhledávají možnosti. Mají tendenci přijímat velké myšlenky a činy, které odrážejí jejich smysl pro naději a dobrou vůli vůči ostatním. Jsou to svobodní duchové, kteří jsou společenší, otevření a kreativní. Jejich živý a optimistický přístup k životu je nakažlivý, ale zároveň mají hlubokou introspektivní stránku (Crkalová, 2012).

Zajímají se o hlubší význam života a hledají radost a potěšení, aniž by upadli do povrchnosti. Jsou schopni intenzivního myšlení a cítění, a i ve chvílích zábavy se snaží emocionálně spojit s ostatními. Jejich empatie a vřelost vytvářejí prostředí, kde se lidé mohou cítit pohodlně a otevřeně vyjadřovat své pocity (Kroeger, 2004).

Nicméně měli by být opatrní, protože jejich intuice je může vést k tomu, že příliš vnímají jednání a chování ostatních lidí, což může vést k sociálnímu stresu. Jejich cesta k nalezení správného směru života může být plná zkoumání různých vztahů, pocitů a nápadů, ale až ji najdou, jejich představitost, empatie a odvaha mohou rozzářit nejen jejich vlastní život, ale i svět kolem nich (Čakrt, 2010).

### **ISTJ – Logistik**

Osobnostní typ ISTJ, nazývaný též jako "Logistik", je charakterizován jako introvertní, všímavý, myslící a vnímaví. Ti, kteří spadají do této kategorie, jsou obvykle zdrženliví, ale rozhodní, s pragmatickým přístupem k životu. Pečlivě plánují své činy a postupují metodicky směrem k dosažení svých cílů. Jednají s vážností a zodpovědností, což zahrnuje důslednost ve vykonávání svých povinností a dodržování svých slov. Jsou loajální k tradici a struktuře a mají hluboký respekt k hierarchii a očekáváním v rámci organizací, pracovišť a vzdělávacích prostředí (Crkalová, 2012).

Přestože nejsou příliš exponovaní a nevyhledávají pozornost, svou pracovitostí a spolehlivostí přispívají k udržení stability ve společnosti. Jsou praktičtí a preferují pečlivé uvažování před impulzivním jednáním (Kroeger, 2004).

Osobnosti ISTJ věří v to, že existuje správný způsob jednání v každé situaci a očekávají to i od ostatních. Jsou rozhodní a rádi přijímají odpovědnost za své činy. I když to může někdy vést k tvrdému posuzování lidí, kteří neodpovídají jejich vysokým standardům, ISTJ si zakládají na upřímnosti a přímočaré komunikaci (Nadrchal, 2021).

Jejich oddanost a schopnost dodržovat závazky jsou obdivuhodné, ale mohou se také stát zdrojem vyčerpání, pokud jsou přetěžováni povinnostmi jiných lidí. Je důležité, aby si udržovali vyváženost ve svých vztazích a uměli stanovit hranice, aby nedocházelo k jejich vyčerpání (Čakrt, 2010).

### **ISFJ – Obránce**

Osobnostní typ ISFJ, známý jako "Obránce", je introvertní, všímavý, citlivý a vnímavý. Lidé s tímto typem osobnosti jsou obvykle vřelí a skromní, ačkoliv jsou zároveň velmi efektivní a zodpovědní. Jsou pozorní k praktickým detailům a věnují pečlivou pozornost každodenním aspektům svého života (Crkalová, 2012).

Jsou považováni za skromné a nenápadné, ale jejich přínosy jsou významné. Jsou to pracovití a oddaní lidé, kteří mají hluboký smysl pro odpovědnost vůči svému okolí. Často se obětují ve



prospěch ostatních, aniž by očekávali velké uznání nebo pozornost. Tito lidé jsou schopni analyzovat a pracovat s detaily, ale zároveň mají silné lidské dovednosti a budují pevné sociální vztahy (Nadrchal, 2021).

Loajalita je jednou z jejich nejsilnějších stránek. Drží se svých přátel a blízkých i v těžkých časech a jsou ochotni poskytnout pomoc a podporu, kdykoliv je to potřeba. Jejich oddanost však může mít i stinnou stránku, kdy se mohou cítit přepracovaní nebo zneužívání, pokud se neustále snaží splnit očekávání ostatních (Kroeger, 2004).

Mají tendenci k perfekcionismu a mají vysoké nároky na sebe i na ostatní. Jejich pokora a snaha o překonání očekávání může být obdivuhodná, ale zároveň může vést k pocitu nedostatečnosti, pokud nejsou oceněni. I když jsou introvertní, mají silnou touhu pomáhat ostatním a budovat pevné vztahy. Jejich schopnost vnímat potřeby a pocity ostatních a poskytovat jim podporu a lásku je ceněná a přínosná (Čakrt, 2010).

### **ESTJ – Vedoucí**

Osobnostní typ ESTJ (Vedoucí), je charakterizován jako extrovertní, všímavý, myslící a vnímavý. Lidé s tímto osobnostním typem jsou obvykle stateční a řídí se svým úsudkem. Jsou zastánci tradice a řádu, a díky svému chápání toho, co je správné a společensky přijatelné, spojují rodiny a komunity (Crkalová, 2012).

ESTJ jsou považováni za vzorné občany, kteří se snaží dodržovat zákony, pomáhat svým sousedům a podporovat komunity a organizace, které jsou pro ně důležité. Jsou ceněni pro svou obětavost, mentální sílu a schopnost vytvářet a plnit plány pečlivým a efektivním způsobem (Nadrchal, 2021).

Jako příkladní občané a lídři jdou příkladem. Věří v právní stát a autoritu zaslouženou úctou. Jsou známí svou obětavostí, důsledností a odmítáním podvádění a lenosti. Mají jasnou vizi světa a neustále se snaží prosazovat své zásady. Jsou schopni ponořit se do složitých projektů a zvládat i ty nejnáročnější úkoly. Zároveň jsou ESTJ oddaní a spolehliví. Drží svá slova a očekávají to samé od ostatních. Pokud však jejich spolupracovníci nebo partneři nedodržují stejné standardy, mohou projevit zklamání. I když toto může vést k pověsti jejich tvrdohlavosti, pro ně je důležité, aby se dodržovaly hodnoty, které považují za základní pro fungování společnosti (Kroeger, 2004).

Hlavní výzvou pro ESTJ je uvědomit si, že ne všichni jdou stejnou cestou nebo přispívají stejným způsobem. Skutečný lídr uznává sílu individuálních přístupů a umí vést směrem, který

je prospěšný pro všechny. Proto je důležité, aby ESTJ pracovali na flexibilitě a byli ochotni akceptovat různorodost a nové nápady (Čakrt, 2010).

### **ESFJ – Konzul**

Osobnostní typ ESFJ neboli "Konzul", je charakterizován jako extrovertní, všímavý, citlivý a usuzující. Lidé s tímto typem jsou pozorní k lidem kolem sebe a rádi se zapojují do sociálních interakcí (Crkalová, 2012).

ESFJ jsou altruisté, kteří berou vážně svou zodpovědnost vůči ostatním a snaží se dělat správné věci. Jsou odhodlaní a důslední ve svém úsilí a péči o druhé. Jejich silný morální kompas a víra v tradiční hodnoty je vedou k tomu, aby se snažili o zachování dobrých mravů a spravedlnosti ve svém okolí (Čakrt, 2009).

Mají talent na to, aby lidé v jejich životě pocítili podporu a bezpečí. Jsou loajální a budují trvalé vztahy, na které se ostatní mohou spolehnout. Jsou pozorní k detailům a mají tendenci si pamatovat i ty nejmenší informace o svých blízkých. Jejich touha po pořádku a struktuře je viditelná v jejich přednostech plánovat akce a události tak, aby probíhaly hladce a aby se všichni cítili oslavováni a výjimeční. Nicméně, mohou se cítit zklamání, pokud necítí, že je jejich úsilí oceněno nebo někdo jejich péči nedocení (Kroeger, 2004).

Jednou z výzev pro ESFJ může být jejich tendence cítit zklamání, pokud se někdo rozhodne jít jinou cestou, než oni považují za správnou. Mohou mít potíže s přijetím toho, že nemohou ovlivnit myšlenky nebo chování druhých lidí, i když jsou jim blízcí. Nicméně, mohou najít uspokojení v tom, že se zaměří na to, co umí nejlépe – být příkladem péče, ohleduplnosti a odpovědnosti a spojovat lidi ve prospěch komunity (Čakrt, 2010).

### **ISTP – Virtuóz**

Osobnostní typ ISTP, nazývaný také "Virtuóz", je introvertní, všímavý, myslící a vyhledávající možnosti. Ti, kteří patří do této kategorie, jsou přirozenými tvůrci a do života vstupují se zvědavostí a osobní zručností. Jsou to lidé, kteří rádi zkoumají svět kolem sebe prostřednictvím praktických zkušeností a experimentování (Crkalová, 2012).

Mají tendenci preferovat přímý přístup k problémům a hledají jednoduchá a přímočará řešení. Jsou důslední ve svých činech a spoléhají na svou osobní zručnost a zkušenosti. Často se rozhodují na základě praktických hledisek a pokusů a omylů. Tito jedinci nejsou příliš sociální a nevyhledávají často hluboké interakce s ostatními lidmi. Spíše preferují menší

a smysluplnější setkání před velkými společenskými událostmi. Jsou přímí a rozhodní, s jasnými názory a přístupem k životu (Kroeger, 2004).

Mají tendenci být autentičtí a nezávislí. Nedrží se konvencí a často se vyhýbají společenským normám a pravidlům. Raději jdou svou vlastní cestou a žijí podle svých vlastních pravidel. Jejich spontánnost a nezávislost mohou být občas frustrující pro ostatní, ale pro ISTP představují sílu a jedinečnost. Jsou to lidé, kteří si váží osobní svobody a autonomie nad vším ostatním (Nadrchal, 2021).

Vzhledem k jejich schopnosti přizpůsobit se a reagovat na nové výzvy s odvahou a zvědavostí, jsou schopni vytvářet bohaté a zajímavé životní zkušenosti. Jsou to jedinci, kteří žijí život naplno a prožívají ho s intenzitou a vášní (Čakrt, 2010).

### **ISFP – Dobrodruh**

ISFP, osobností typ nazývaný také jako "Dobrodruh", je introvertní, všímavý, citlivý a hledá možnosti. Ti, kteří spadají do této kategorie, jsou skutečnými umělci života, kteří si užívají svět kolem sebe s nadšením a zvědavostí. ISFP jsou jedinci s otevřenou myslí, kteří přistupují k životu s uzemněnou vřelostí. Jsou to lidé, kteří se nebojí projevit svou jedinečnost a hledají způsoby, jak se vyjádřit a projevit své myšlenky a pocity (Crkalová, 2012).

Flexibilita a přizpůsobivost jsou jejich klíčovými charakteristikami. Rádi berou život tak, jak přichází, a mají tendenci přizpůsobit se novým situacím a zkušenostem. Tato schopnost jim umožňuje objevovat nové možnosti a rozšiřovat své obzory. Důležitou součástí osobnosti ISFP je schopnost vnímat a respektovat rozmanitost světa kolem sebe. Jsou tolerantní a neodsuzující a dokáží přijmout lidi s různými názory a životními stylem. Tato otevřenost jim umožňuje navazovat hluboké a smysluplné vztahy s lidmi kolem sebe (Kroeger, 2004).

Jelikož jsou spontánní a flexibilní, mohou mít občas potíže s plánováním a udržením dlouhodobých cílů. Proto mohou potřebovat trochu struktury a organizace, aby se cítili více jistě a schopni dosáhnout svých cílů. Ve svých vztazích jsou vřelí a starostliví, ale zároveň si také potřebují vyhradit čas pro sebe. Tento čas o samotě jim pomáhá nabrat novou energii a znovu se spojit se svou vlastní identitou (Nadrchal, 2021).

Celkově jsou ISFP lidé, kteří žijí život naplno a s vášní. Mají schopnost nalézt krásu a radost ve světě kolem sebe a sdílet svou pozitivní perspektivu s ostatními. Jejich otevřená mysl a schopnost žít v přítomném okamžiku jsou pro ně zdrojem síly a štěstí (Čakrt, 2010).

## **ESTP – Podnikatel**

Osobnostní typ ESTP, známý také jako "Podnikatel", je extrovertní, všímavý, přemýšlivý a hledající možnosti. Jedinci patřící do této kategorie jsou energičtí, překypují nadšením a spontánní energií. ESTP jsou odvážní lidé, kteří nebojácně riskují a jednájí podle svých impulsů. Žijí v přítomném okamžiku a jsou schopni rychlých a racionálních rozhodnutí založených na aktuální realitě. Jsou soutěživí a cílevědomí, a často předpokládají, že soutěživé myšlení je nutné k dosažení úspěchu (Crkalová, 2012).

Podnikatelé mají tendenci vyhýbat se teoriím a abstraktním konceptům, a raději se ponořují přímo do akce. Jsou praktičtí a mají rádi dynamické a vzrušující situace. Svoji energii a nadšení vkládají do aktivity a činů, spíše než do dlouhých diskuzí nebo plánování (Nadrchal, 2021).

Přestože mají mnoho kladů, mohou mít problémy s dodržováním pravidel a autority. Preferují využívání svého vlastního morálního kompasu a mohou být náchylní k porušování pravidel, pokud jim to přinese výhodu. Jsou to lidé, kteří si všimají malých změn a jsou schopni rychle reagovat na nové situace. Jsou také velmi přímí a přímočaří ve své komunikaci (Kroeger, 2004).

Celkově jsou plní vášně a energie a jsou schopni vést skupiny lidí k dosažení společného cíle. Jsou inspirativní a přesvědčiví a dokážou přinést život a vzrušení do každé situace. Nicméně, využití svých schopností ke konstruktivnímu a uspokojivému konci může být jejich skutečnou výzvou (Čakrt, 2010).

## **ESFP – Bavič**

ESFP, známí také jako "Baviči", jsou osobnosti s rysy extrovertními, všímavými, citlivými a hledajícími možnosti. Jsou to lidé, jenž milují zážitky a zapojují se do života s velkou energií. Jsou spontánní a rádi objevují nové věci, čímž povzbuzují ostatní ke společným aktivitám (Crkalová, 2012).

Ti, kteří patří do této kategorie, jsou přirozeně společenší a rádi se baví s přáteli. Jsou to ti, kteří často pronikají do zpěvu a tance a umí vtáhnout ostatní do zábavy. Mají schopnost cítit, co je vhodné v dané situaci, a dokážou se dobře přizpůsobit různým sociálním prostředím (Nadrchal, 2021).

Užívají si jednoduché radosti života a jsou velmi esteticky založení. Mají cit pro módu a rádi se obklopují krásnými věcmi. Jsou také velmi vnímaví k emocím druhých a často poskytují emocionální podporu svým blízkým. Jednou z výzev, se kterou se mohou potýkat, je jejich tendence zaměřovat se pouze na okamžité potěšení a zanedbávají dlouhodobé závazky

a odpovědnosti. Mohou mít problémy s plánováním a často spoléhají na své přátele, aby je podpořili v obtížných situacích (Kroeger, 2004).

Nicméně, ESFP jsou vítáni tam, kde je potřeba optimismu, zábavy a dobrovolníků k vyzkoušení nových věcí. Jsou to lidé, kteří dokážou ostatní povzbudit a přinést do každodenního života radost a energii (Čakrt, 2010).

### **3 ANALÝZA TRANSFORMAČNÍHO MANAGEMENTU**

Cílem práce je zhodnocení aspektů transformačního managementu u vybrané společnosti a navržení doporučení pro podnikovou praxi, a proto bylo nutné uskutečnit sběr dat pomocí dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Ty byly uskutečněny s 12 respondenty z vybrané společnosti působící ve finančním sektoru.

#### **Dotazníkové šetření a řízené rozhovory**

Smyslem provedeného dotazníkového šetření bylo zjistit, zda dochází k uplatňování principů transformačního managementu ve vybrané společnosti. S ohledem na to, že transformační management má zohlednit silné a slabé stránky stejně jako stress management zaměstnance, tak bylo přistoupeno k posouzení toho, zda existuje provázanost mezi typem osobnosti a tím, jak se vypořádává se stresem a jak pracuje s work – life balance. Tím mohlo být posouzeno, jak daný manažer pracuje s úrovní vyhoření u svých kolegů.

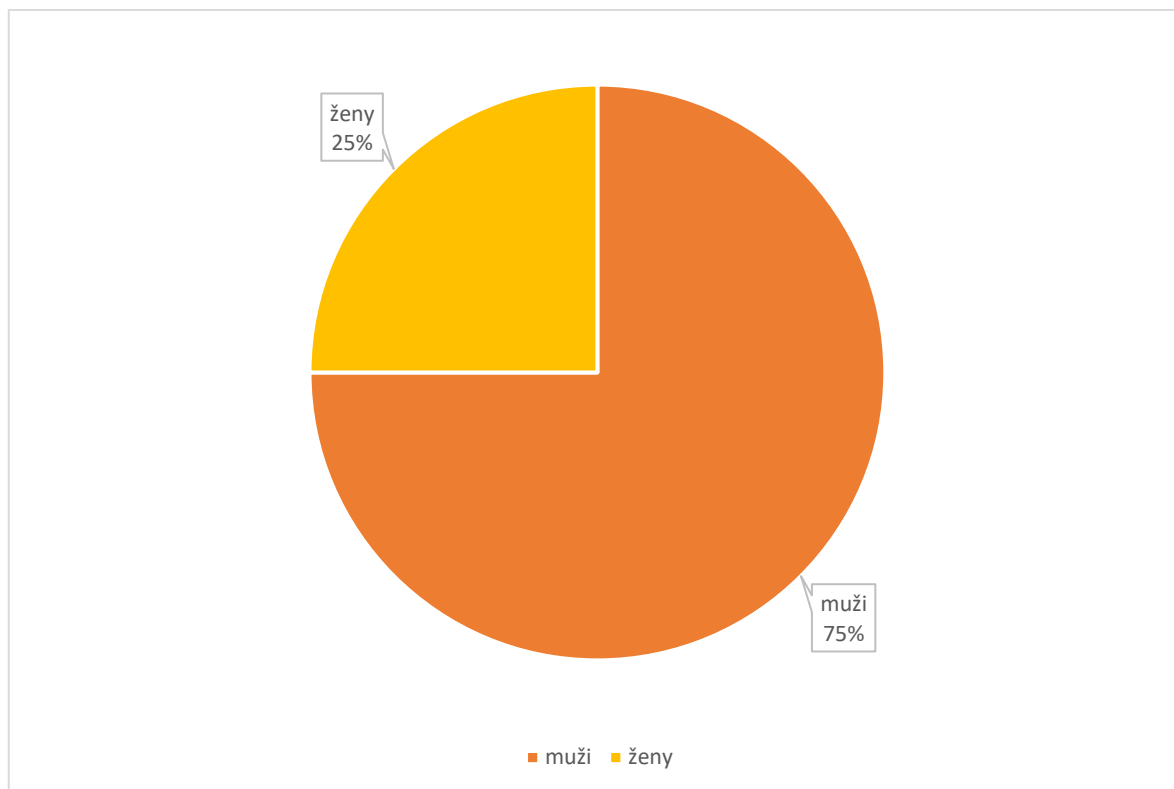
#### **Struktura dotazníkového šetření a řízených rozhovorů**

Dotazníkové šetření se skládalo ze 3 částí: v první části respondenti vyplnili dle přiloženého odkazu dotazník na [www.16personalities.com](http://www.16personalities.com), ve kterém se otestovali a následně zapsali svůj typ osobnosti do dotazníku. Další část dotazníku se skládala z otázek dotazníku Maslach Burnout Inventory, kde respondenti odpovídali na škále 0 (vůbec) až 6 (velmi silně) dle svých pocitů a sounáležitosti s otázkou. Na dotazníkové šetření navazoval řízený rozhovor s respondenty, v němž byli dotazováni na svůj profesní život a to, jak se vypořádávají se stresem, jak se jim daří dosahovat work – life balance a jak pracují s motivací. Otázky řízeného rozhovoru mohly přispět k tomu, že si dotazovaní i sami mohli reflektovat své současné nastavení v rámci jednotlivých oblastí.

#### **Popis zkoumaného vzorku**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 12 respondentů z vybrané společnosti působící ve finančním sektoru. Respondenti byli vybráni tak, aby mezi nimi byl i vztah nadřízený (vedoucí) a podřízený a mohla být tak posuzována i motivace a přístup od vedoucích k jejich podřízeným a jak přístup jednotlivých vedoucích vyhovuje jejich podřízeným. Dále také to, jak mohou vedoucí svým podřízeným pomoci v tom, aby nebyli vyhořelí a práce je naplňovala s přihlédnutím k typu jejich osobnosti a potřebám. Celkově byli tedy vybráni 4 respondenti na manažerských (vedoucích) pozicích a 8 respondentů na pozicích konzultantských (podřízených).

Následující graf (Obr. č. 3) znázorňuje rozložení pohlaví respondentů v dotazníkovém šetření. Při přepočtu se dotazníkového šetření účastnilo 9 mužů (75 %) a 3 ženy (25 %).



**Obrázek 3:** Rozložení pohlaví respondentů

*Zdroj: vlastní zpracování*

K přehlednění zkoumaného vzorku a znázornění provázanosti jednotlivých manažerů a jejich podřízených je využito číslování dle následující tabulky (č. 4) (např. 1. respondentka je v pozici vedoucí a 1.1. respondentka je její podřízenou; 2. respondent je v pozici vedoucího a 2.1. respondent je jeho podřízená). V tabulce je také uvedena jejich pozice ve firmě a doba jakou působí ve finančním sektoru. Je zde také uveden věk respondentů a typ osobnosti podle typologie MBTI. Dále je zde také uvedeno, v které oblasti Maslach Burnout Inventory dosahují respondenti nejvyššího stupně vyhoření.

**Tabulka 4:** Respondenti dotazníkového šetření

Číslo	Pracovní pozice a doba působení ve finančním sektoru	Věk	Typ osobnosti	Stupeň vyhoření
1.	Manažerka, 5 let ve finančním sektoru	25	INTJ (Architekt)	Vysoký (PA)
1.1	Konzultantka, 1,5 roku ve finančním sektoru	20	ESTJ (Vedoucí)	Vysoký (PA)

2.	Manažer, 11 let ve finančním sektoru	33	ESTJ (Vedoucí)	Střední (DP)
2.1	Konzultantka, 2 roky ve finančním sektoru	22	ISFJ (Obhájce)	Vysoký (PA)
3.	Manažer, 2 roky ve finančním sektoru	26	ENFJ (Protagonista)	Nízký (EE)
3.1	Konzultant, 1 rok ve finančním sektoru	20	ISFJ (Obhájce)	Vysoký (PA)
3.2	Konzultant, 1 rok ve finančním sektoru	24	ESFJ (Konzul)	Vysoký (PA)
3.3	Konzultant, 1 rok ve finančním sektoru	24	ESTJ (Vedoucí)	Vysoký (PA)
4.	Manažer, 5 let ve finančním sektoru	26	ENTJ (Velitel)	Nízký (EE)
4.1	Konzultant, 1 rok ve finančním sektoru	20	INTP (Logik)	Vysoký (PA)
4.2	Konzultant, 1 rok ve finančním sektoru	20	INTJ (Architekt)	Vysoký (PA)
4.3	Konzultant, 2 roky ve finančním sektoru	26	ENFJ (Protagonista)	Nízký (EE)

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Porovnání vyhoření u všech dotazovaných**

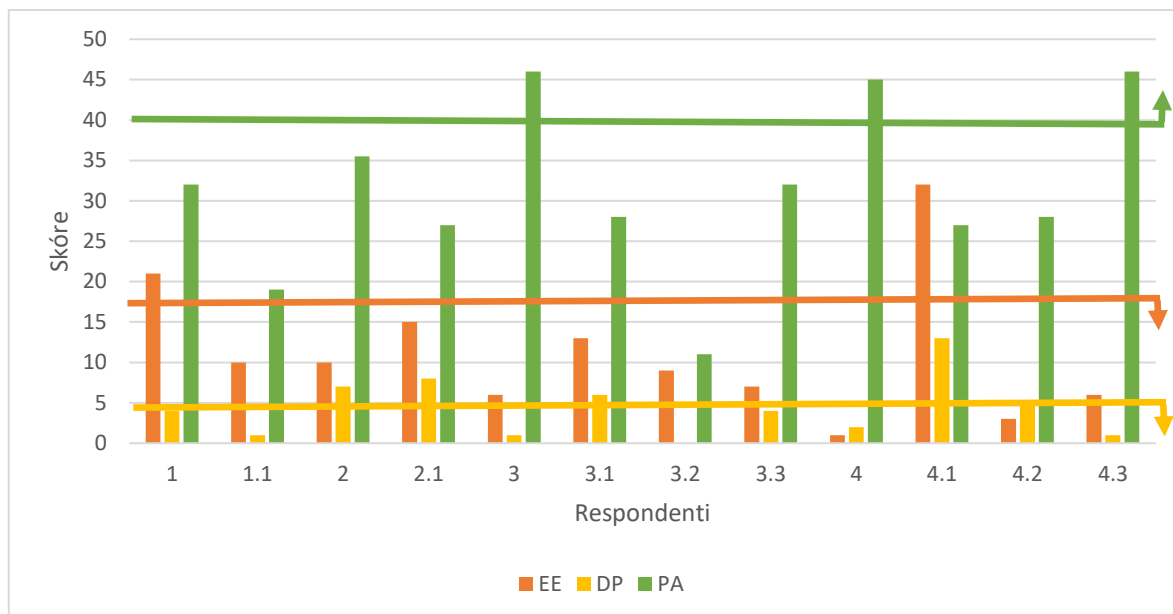
U většiny dotazovaných je zřejmé, že osobní úspěchy vnímají na vysoké až střední úrovni vyhoření, pouze tři z dotazovaných vnímají vyhoření v dimenzi osobních úspěchů na nízké úrovni. Z výsledku je tedy zřejmé, že tři respondenti považují své osobní úspěchy za velmi dobré (mají jen nízký stupeň vyhoření), pociťují uspokojení z jimi vykonávané práce a cítí se velmi dobře v okruhu lidí, ve kterém se pohybují.

Z pohledu emočního vyčerpání většina dotazovaných spadá do nízké úrovně. Pouze u jednoho dotazovaného se vyskytl vysoký stupeň vyhoření v rovině emočního vyčerpání a jeden dotazovaný je ve střední úrovni vyhoření. Zbylá část všech dotazovaných vykazuje nízkou míru emočního vyčerpání. V poslední kategorii, kterou je depersonalizace, se pouze jeden dotazovaný zařadil do vysoké úrovně vyhoření v rámci depersonalizace. Ostatní dotazování byly na úrovni nízkého až středního stupně vyhoření v dimenzi depersonalizace.

Jen u třech dotazovaných se vyskytla nízká úroveň vyhoření současně ve všech třech kategoriích (3. ENFJ, 4. ENTJ, 4.3 ENFJ), což značí jejich spokojenost s aktuální prací



a celkovým životním nastavením. Pouze jeden dotazovaný dosáhl vysoké úrovně vyhoření ve všech třech kategoriích s poměrně kritickými hodnotami (4.1, INTP).



**Obrázek 4:** Vyhodnocení MBI všech respondentů

*Zdroj: vlastní zpracování*

Předchozí graf (Obr. č. 4) znázorňuje všechny respondenty, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili. Linie v grafu spolu s šipkami reprezentují vývoj vyhoření dle metodologie MBI, která je popsána v předchozí kapitole. Šimky a linie představují úroveň pro nízký stupeň vyhoření, čímž je názorně ukázáno, v kterých kategoriích jednotliví respondenti vykazují minimální nebo žádné vyhoření.

### Zhodnocení vztahu nadřízených a podřízených

V rámci již uvedených vztahů mezi nadřízenými a podřízenými je možné provést porovnání úrovně vyčerpání mezi nimi a rozhodnout, v kterých oblastech jsou si nejvíce vzdálení a v kterých naopak nejvíce blízcí. Při využití všech oblastí dotazníkového šetření je možné zhodnotit úroveň vyhoření jednotlivých respondentů a zkombinovat tuto informaci současně i s typem osobnosti. Díky řízeným rozhovorům je možné také zhodnotit, jak jednotliví nadřízení využívají aspekty transformačního managementu i v návaznosti na typ osobnosti svůj vlastní a také i svého podřízeného.

### Porovnání: vedoucí 1 (INTJ) a podřízená 1.1 (ESTJ)

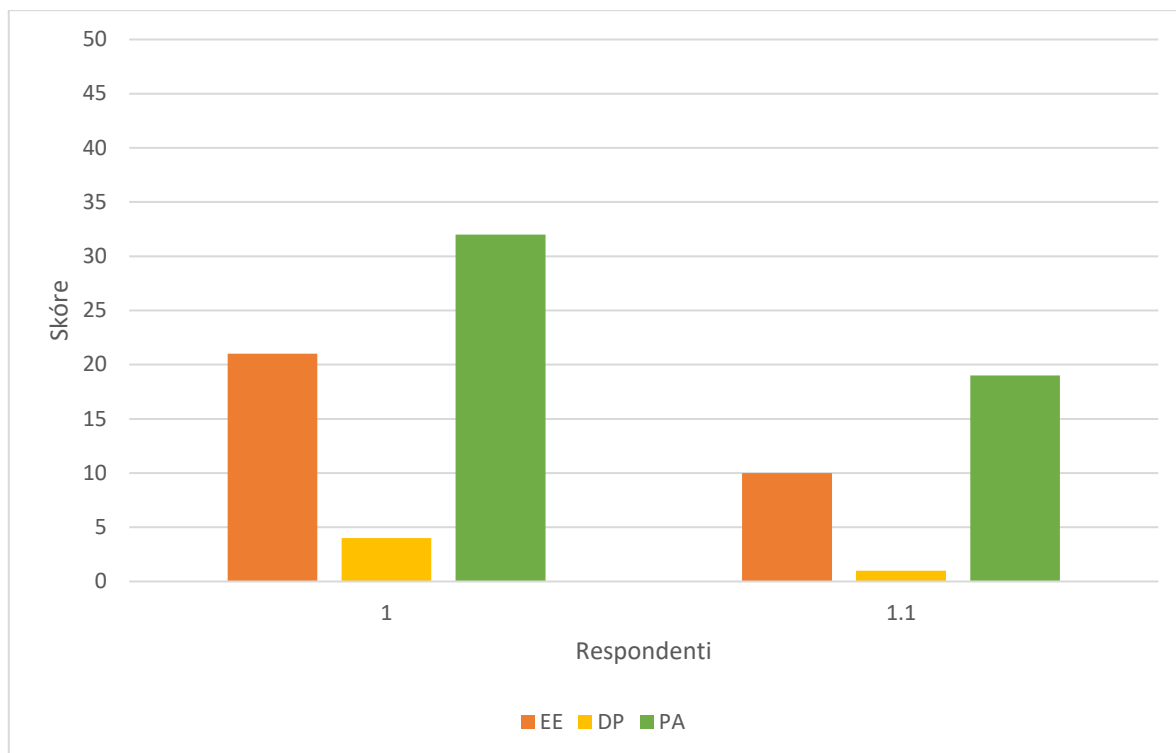
Na základě uskutečněného dotazníkového šetření a následného řízeného rozhovoru lze konstatovat, že vedoucí (INTJ) se cítí na konci pracovního dne velmi vyčerpaná, zatímco

podřízená se cítí na konci dne naopak plná energie. S ohledem na aspekty transformačního managementu by bylo vhodné, aby se vedoucí pokusila zaměřit na to, co ji nejvíce vyčerpává a následně se snažit tyto aspekty eliminovat, čímž může lépe aplikovat vybrané prvky transformačního managementu.

Vedoucí (INTJ) vnímá, že je pro ni celodenní práce s lidmi poměrně náročná, což může vést postupem času ještě k většímu vyhoření. Zde je důležité se zamyslet nad tím, zda vedoucí její práce naplňuje a práce s lidmi pro ni není příliš náročná i s přihlédnutím na fakt, že se jedná o introvertní typ osobnosti s očekáváním, že podřízení budou více samostatní, přičemž podřízená (ESTJ) očekává intenzivní a otevřenou komunikaci, jasné informace, konkrétní instrukce.

Emocionální problémy na pracovišti mohou vyplývat z toho, že podřízená (ESTJ) potřebuje extrovertnější komunikaci, zatímco nadřízená (INTJ) by raději komunikovala jen velmi omezeně. Podřízená i v rámci řízeného rozhovoru uvedla určitou distanci vedoucí, což může souviset i s tím, že INTJ má tendenci si držet odstup od lidí, avšak ESTJ potřebuje udržovat kontakt s lidmi.

Vedoucí i její podřízená se necítí kvůli své práci vyhořelé, ani nemají pocit, že jsou v koncích, dalším pozitivním a pro ně společným aspektem je i to, že se nestávají díky své práci emocionálně nepřístupnými a nechovají se k lidem bezohledně. Stejné nastavení, alespoň v některých oblastech je dobrým výchozím bodem pro další spolupráci.



**Obrázek 5:** Porovnání MBI vedoucí 1 (INTJ) a podřízená 1.1 (ESTJ)

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše uvedeného grafu (Obr. č. 5) vyplývá, že vedoucí dosáhla středního stupně vyhoření v oblasti emočního vyčerpání a vysokého stupně vyhoření u osobního úspěchu, avšak její hodnota je téměř hraniční se střední úrovní vyhoření. Pouze v oblasti depersonalizace dosáhla nízké úrovně vyhoření. U podřízené je z grafu patrné, že dosáhla nízké úrovně vyhoření u emočního vyčerpání a depersonalizace a v těchto oblastech je na tom mnohem lépe, než její vedoucí. Avšak v rámci osobního úspěchu dosáhla podřízená vysoké míry vyhoření. V tomto ohledu může vedoucí své podřízené pomoci, jelikož dosáhla lepších hodnot, i když zde vykazuje také vysokou míru vyhoření.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že z hlediska transformačního managementu by měla nadřízená pracovat s vysokým stupněm vyhoření u své podřízené v rámci osobního úspěchu. To je však komplikováno tím, že i nadřízená z hlediska osobního úspěchu vykazuje vysoký stupeň vyhoření. S ohledem na osobnostní typ vedoucí (INTJ) a podřízené (ESTJ) je možné postavit manažerskou intervenci na společné logické orientaci a potřebě samostatnosti. Z řízených rozhovorů navíc vyplývá, že si vedoucí (INTJ) cení pozice finančního analytika, jelikož ji umožňuje vysoký stupeň samostatnosti. Podobně i podřízená (ESTJ) si této pozice cení, jelikož má s ohledem na svůj osobnostní typ má také ráda práci, která staví na její vysoké kompetenci. Z řízeného rozhovoru vyplývá, že má navíc také kladný vztah k samostatnosti,

jelikož má ráda flexibilní pracovní dobu (navíc i hezké peníze a fajn kolektiv) a chce si plnit své sny.

Nad rámec uvedeného je možné dát doporučení i s ohledem na work-life balance. Z hlediska uvedených informací z řízeného rozhovoru, a i z hlediska osobnosti vedoucí (INTJ) by stálo za to zvážit své emocionální potřeby při nejvíce stresujících situacích. Vedoucí v řízeném rozhovoru uvedla, že nejvíce stresující jsou pro ni nepříjemné intervence a složité klientské případy, které nemají pozitivní výstup, zde by se vedoucí INTJ měla zaměřit na dostatek času sama pro sebe a nezapomínat na sebe a svůj osobní život. Vedoucí INTJ také uvedla, že se snaží udržovat si work-life balance pomocí striktní rutiny (hodně práce od rána až do večera), kvalitního jídla, sportování, saunování a dostatku spánku. Zde by stálo za zvážení, zda se vedoucí INTJ dostává dostatečné podpory a porozumění od blízkých lidí, kteří respektují její potřeby a pohled na svět, i když má vysokou potřebu samostatnosti. Z hlediska uvedených informací z řízeného rozhovoru, a i z hlediska osobnosti podřízené (ESTJ) by stálo za to zvážit lepší organizaci práce a kompenzaci stresu v nejvíce stresujících situacích, tedy v těch, ve kterých podřízená ESTJ cítí, že se od ní něco očekává. Toto může pramenit z vysokých očekávání a nároků ESTJ.

V rámci řízeného rozhovoru v oblasti motivace své podřízené vedoucí uvedla: „*Hledám, co je pro ni důležité, jaké má hodnoty a odkazuju na ně.*“. Vedoucí se tedy snaží hledat individuální motivaci u své podřízené a podle té pak s podřízenou pracovat. V rámci práce se stresem u své podřízené se vedoucí snaží o: „*Racionalizaci situace, přiznat si, že je ve stresu.*“, vedoucí se snaží si s podřízenou zhodnotit danou situaci a říci jí, že opravdu může být ve stresu, se kterým je potřeba pracovat, a ne ho jen přecházet.

Je dobré, že si INTJ uvědomuje, že je vhodné být příkladem pro svou podřízenou, ale asi by stálo za to motivovat podřízenou skrze intenzivnější komunikaci a zapojit i osobní rovinu komunikace, aby věděla, jak se její podřízená cítí, což by její podřízená velice ocenila, jelikož na základě řízeného rozhovoru vnímá jejich vztah jako odosobněný. To je sice náročné pro INTJ osobnost, ale mohlo by to zlepšit jejich vztah a snížit stupeň vyhoření podřízené.

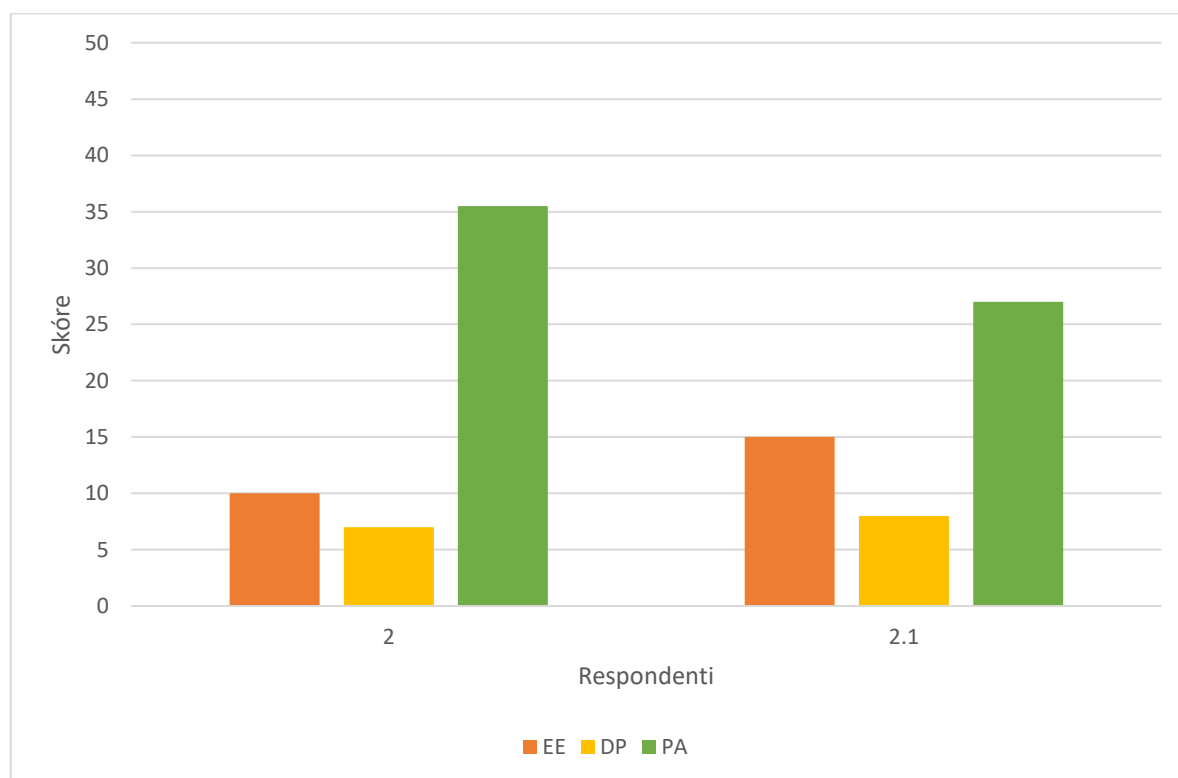
### **Porovnání: vedoucí 2 (ESTJ) a podřízená 2.1 (ISFJ)**

Vedoucí vykazuje velkou míru vyčerpání na konci pracovního dne, zatímco jeho podřízená vykazuje naprostý opak, proto by pro vedoucího mělo být důležité zaměřit se na to, co ho nejvíce vyčerpává a tyto aktivity co nejvíce eliminovat. U vedoucího můžeme pozorovat i určité odosobnění od svých kolegů i podřízených, jelikož se necítí pozitivně stimulován při

blízké spolupráci s kolegy, poněvadž jako ESTJ klade důraz na efektivitu a rychlost a při spolupráci s ostatními může mít pocit neefektivnosti.

Jak podřízená uvedla, že je pro ni celodenní práce s lidmi náročná, zde je důležité, aby vedoucí se svou podřízenou prodiskutoval, co je pro ni nejnáročnější, jelikož práce ve finančním sektoru je převážně o práci s lidmi, což by pro podřízenou mohlo být zdrojem vyhoření. Další souvislostí může být i fakt, že je pro ni poměrně stresující být v přímém kontaktu s lidmi. Vedoucí by se tedy měl zaměřit na to, co podřízenou při kontaktu s lidmi nejvíce stresuje. U podřízené je potřeba vzít v potaz její typ osobnosti, jelikož ISFJ se necítí dobře při kontaktu s velkým množstvím lidí a může dojít k potlačení vlastních potřeb i z důvodu vysoké citlivosti na kritiku a strachu z konfliktů.

Vedoucí má se svou podřízenou společné to, že se necítí vyčerpaní hned po probuzení, oba se také necítí kvůli své práci vyhořelí ani v koncích. Dalším společným aspektem pro ně je pocit, že je ostatní neviní za vlastní problémy. I když jsou v jistých oblastech velice rozdílní mají i něco společného, což je dobrým stavebním kamenem pro další spolupráci a mohou si tak navzájem být inspirací i oporou.



**Obrázek 6:** Porovnání MBI vedoucí 2 (ESTJ) a podřízená 2.1 (ISFJ)

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše uvedeného grafu (Obr. č. 6) vyplývá, že vedoucí (ESTJ) dosáhl středního stupně vyhoření v oblasti depersonalizace a osobního úspěchu. Pouze u emočního vyčerpání dosáhl vedoucí nízkého stupně vyhoření. U podřízené (ISFJ) je z grafu patrné, že dosáhla nízké úrovně vyhoření u emočního vyčerpání stejně jako její vedoucí. V oblasti depersonalizace dosáhla střední úrovně vyhoření taktéž jako její vedoucí. Avšak vysoké úrovně vyhoření dosáhla u osobního úspěchu, zde by ji mohl být nápomocný její vedoucí, jelikož má v této oblasti lepší skóre, než jeho podřízená.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že z hlediska transformačního managementu by měl nadřízený pracovat s vysokým stupněm vyhoření u své podřízené v rámci osobního úspěchu. To je však do jisté míry komplikováno tím, že i nadřízený z hlediska osobního úspěchu vykazuje střední stupeň vyhoření. S ohledem na osobnostní typ vedoucího (ESTJ) a podřízené (ISFJ) je možné postavit manažerskou intervenci na společném organizovaném přístupu, detailech, konkrétních a praktických informacích. Z řízených rozhovorů navíc vyplývá, že si vedoucí (ESTJ) cení pozice finančního analytika, jelikož mu umožňuje proměňovat své vize. ESTJ je motivován tím, co je mimo něj čili jinými lidmi, pro které může být příkladem.

Podobně i podřízená (ISFJ) si této pozice cení, jelikož má s ohledem na svůj osobnostní typ také ráda práci, která jí umožňuje pomáhat dalším lidem. Z řízeného rozhovoru vyplývá, že si cení pracovního kolektivu a možnosti vzdělávat se. V rámci udržení motivace podřízená ISFJ uvedla: *„Snažím se do nějaké míry věnovat i dalším věcem než práci (koníčky), abych si od práce odpočinula. A tím, že se na práci snažím dívat v delším, dlouhodobějším měřítku, a tím pádem neřešit tolik dílčí neúspěchy. A hodně mě motivují pracovní školení, co máme každý týden, a celkově určitě hlavně super kolegové, kteří tu jsou.“*

Vedoucí ESTJ se v rámci transformačního managementu snaží své podřízené ukázat, kde by mohla být a že na to má, snaží je u ní najít vlastní proč (proč chce tuto práci dělat, vnitřní motivaci). V řízeném rozhovoru u motivace své podřízené vedoucí uvedl: *„Ukazuji jí, kde by mohla být, říkám jí, že na to má. Chci, aby si našla vlastní PROČ.“*. V rámci motivace podřízené ISFJ ukazuje, čeho již dosáhla, jak to bylo náročné a další výzvy zvládne určitě také. Tato forma motivace je zaměřená na výsledky a není plně kompatibilní s nastavením podřízené. Vedoucí by se měl s ohledem na osobnostní typ podřízené ISFJ zaměřit na motivaci skrze pomoc ostatním. Osobnostní typ ISFJ se cítí naplněný, pokud může poskytovat péči druhým a podporovat je. Vedoucí u eliminace stresu u své podřízené uvedl: *„Mluvím o tom, co jí*

*stresuje. Nechám ji navrhnout řešení. Bořím mýty.*“. Vedoucí se snaží se svou podřízenou stresové situace rozebrat tak, aby ona sama byla schopná říci, jak se se stresem co nejlépe vypořádat.

Nad rámec uvedeného je možné dát doporučení i s ohledem na work-life balance. Z hlediska uvedených informací z řízeného rozhovoru, a i z hlediska osobnosti vedoucího (ESTJ) by stálo za to zvážit do jaké míry ho stresuje pocit neúspěchu zejména v situacích, ve kterých jak uvádí již dříve selhal. Osobnostní typ ESTJ potřebuje mít věci pod kontrolou, je velmi cílevědomý, má vysoká očekávání od sebe i ostatních. Pro vedoucího ESTJ by bylo vhodné nelpět tolik na respektu a uznání od ostatních i z pohledu svého perfekcionalismu. Vedoucí ESTJ se snaží oddělovat osobní a pracovní čas, což je pro něho v rámci kompenzace stresu vhodným řešením. Z hlediska uvedených informací z řízeného rozhovoru, a i z hlediska osobnosti podřízené (ISFJ) by stálo za to zvážit, jak nejlépe předcházet nepředvídatelným situacím a jak v nich reagovat, aby se podřízená ISFJ cítila co nejméně stresovaná. Podřízená by se také měla zaměřit na dostatek času jenom sama pro sebe a neupozadovat se na úkor potřeb druhých.

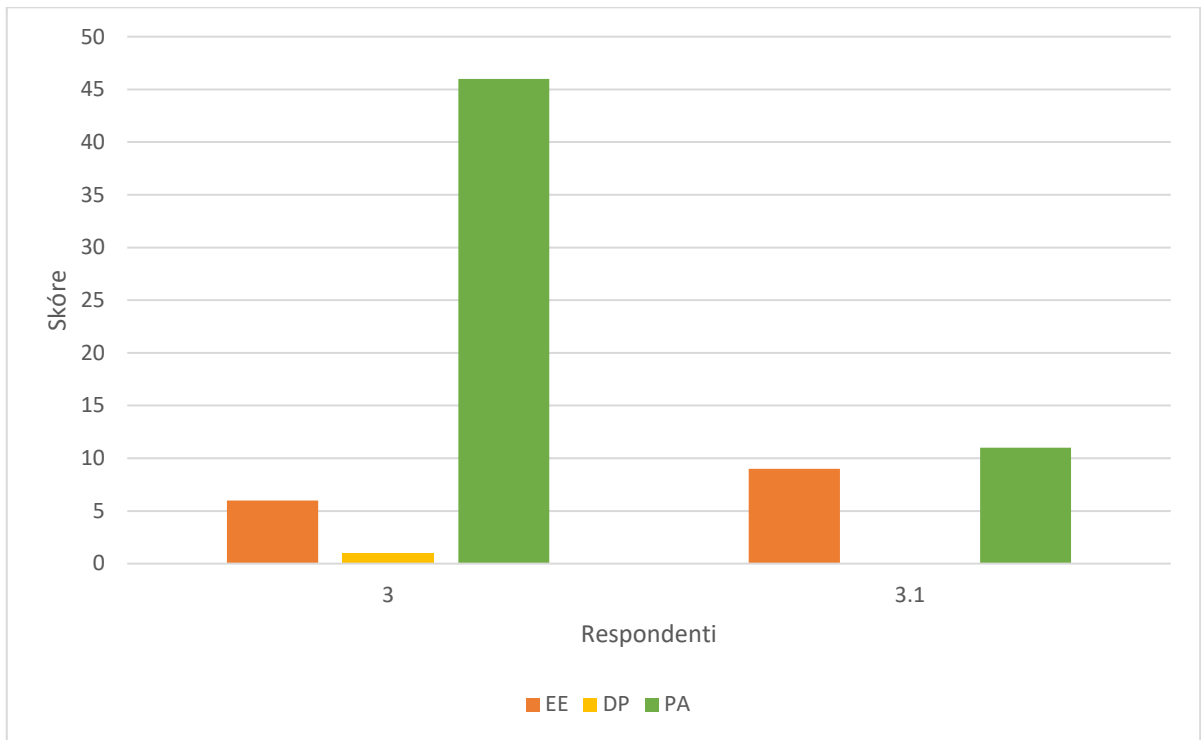
### **Porovnání: vedoucí 3 (ENFJ) a podřízený 3.1 (ESFJ)**

Vedoucí vykazuje nízkou úroveň vyhoření ve všech třech oblastech, z výsledků je tedy patrné, že ho jeho práce baví, naplňuje a motivuje, díky čemuž se u něho neprojevuje vyhoření. Z výsledků je zřejmé, že by mu nemělo činit žádné potíže pomoci svým podřízeným se zmírněním a vypořádáním se s vyhořením ve všech třech oblastech, kterými se MBI zabývá.

Podřízený má problém s porozuměním chování ostatních lidí, což souvisí i s jeho osobností ESFJ, lidé s touto osobností nemají rádi nečekané chování, a proto může mít pocit, nerozumí chování ostatních a být tak zmatený. Z pohledu své osobnosti se také cítí odpovědný za pohodu ostatních a činí mu starosti, pokud mají lidé v jeho okolí starosti či problémy. Podřízený nemá pocit, že by skrze svou práci pozitivně ovlivňoval ostatní, zde může být i souvislost s osobností ESFJ, kde tyto osobnosti mají rády spíše extrovertní část náplně práce, introvertní část práce, za kterou je možné považovat spíše kancelářskou práci, tedy práci s počítačem, je nenaplňuje. Zde by se nadřízený měl zaměřit na to, co podřízeného nejvíce motivuje na dané práci a snažit se najít s podřízeným vhodnou cestu, tak aby se cítil více naplněný a motivovaný. U podřízeného se zdá, že mu pracovní náplň na této pozici celkově neseďí, cítí se i vyčerpaný a emocionální problémy ho vyvádí z míry.

Vedoucí má se svým podřízeným i mnoho společného, ani jeden z nich se necítí, že by se díky práci stávali emocionálně nepřístupnými a nechovají se k lidem kvůli své práci bezohledně. Ani

jeden z nich se necítí v koncích, což je důležité i pro budoucí spolupráci a vedoucí může tohoto faktoru využít pro motivaci svého podřízeného, také necítí obvinění od ostatních za jejich vlastní problémy. Všeho společného by měli vedoucí a podřízený využít k budoucí spolupráci a pracovat na tom, aby se podřízený necítil vyhořelý a nenaplněný.



**Obrázek 7:** Porovnání MBI vedoucí 3 (ENFJ) a podřízený 3.1 (ESFJ)

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše uvedeného grafu (Obr. č. 7) je u nadřízeného zřejmý nízký stupeň vyhoření ve všech oblastech MBI, vedoucího naplňuje práce s lidmi a celkově práce ve finančním sektoru a vyhoření se tak u něho neprojevuje. Jeho podřízený dosáhl nízkého stupně vyhoření v oblasti emočního vyčerpání, u depersonalizace dokonce dosáhl nulové hodnoty a neprojevuje se u něho v žádné míře. U osobních úspěchů dosáhl vysokého stupně vyhoření, dosáhl velmi nízké hodnoty, která značí problém, jelikož podřízený nemá téměř žádný pocit spokojenosti, a to značí velký problém, nejspíše mu práce opravdu neseďí a nenaplňuje ho.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že z hlediska transformačního managementu by měl nadřízený pracovat s vysokým stupněm vyhoření u svého podřízeného v rámci osobního úspěchu. Pro vedoucího by toto nemělo být tak obtížné, jelikož sám vykazuje nízký stupeň vyhoření a může být tak nápomocný svému podřízenému. S ohledem na osobnostní typ vedoucího (ENFJ) a podřízeného (ESFJ) je možné postavit manažerskou intervenci na společné potřebě vize a vytyčených cílů, i když osobnostní typ ESFJ je více orientovaný na přítomnost



a ENFJ je více orientovaný na budoucnost a nové způsoby, jak dosáhnout svých cílů. Z řízených rozhovorů navíc vyplývá, že si vedoucí (ENFJ) cení pozice finančního analytika, jelikož se může učit manažerským činnostem a dovednostem, které ho vždy zajímaly. Podřízený (ESFJ) si této pozice cení, jelikož má s ohledem na svůj osobnostní typ rád práci, která mu umožňuje volnost a může si plánovat den podle sebe. Z řízeného rozhovoru vyplývá, že má navíc také kladný vztah k samostatnosti, jelikož na něho nikdo netlačí a neříká mu co má dělat.

Nad rámec uvedeného je možné dát doporučení i s ohledem na work-life balance. Z hlediska uvedených informací z řízeného rozhovoru, a i z hlediska osobnosti vedoucího (ENFJ) by stálo za to zvážit lepší organizaci práce v případě, kdy se vyskytne velké množství malých úkolů, které poté vedoucího zahltní. Pro vedoucího by mohlo být dobré, vyčlenit si konkrétní čas na takovéto úkoly, aby nedošlo k jejich odkládání a následnému kupení, z kterého poté pramení stres. Vedoucí také uvedl, že se mu daří udržovat work-life balance pouze částečně i zde by mohlo být vhodné si lépe rozčlenit osobní a pracovní čas a vytvořit si časová okna na konkrétní aktivity. Z hlediska uvedených informací z řízeného rozhovoru, a i z hlediska osobnosti podřízeného (ESFJ) by stálo za to zvážit vytvoření pevného harmonogramu, dle kterého by se řídil a dodržoval ho. Jak podřízený sám v řízeném rozhovoru uvedl, nejvíce stresovaný se cítí, když má splnit úkol v daném termínu a ten nestíhá. V tomto by podřízenému mohla pomoci lepší organizace práce na základě vypracovaného harmonogramu s ohledem na časovou náročnost úkolu.

Vedoucí v rámci motivace u svých podřízených uvedl: „*Snažím se objevit sen, který člověk má. Upřímný, autentický. Jakmile si jej pojmenuje, zhmotní a dokážeme si jej oba věrně představit, přicházím ke kroku, kdy mu ukazuji, že tento sen je tady pro něj a že si má dovolit po něm bažit, chtít jej dosáhnout. Jakmile přijde chtění, přetvářím kroky v děláni a aktivní usilování (někdy mi to drhne, ale postupně se zlepšuji). Sen hledám tak, že nechám mluvit člověka a zkouším různé linky a zjišťuji, kterou si sám rozvine. Jakmile se mi to povede, je třeba mu ještě ukázat, že sen je možné si splnit zde (pokud je to pravda).*“. U podřízeného ESFJ by bylo vhodné zvážit, zda pro něho motivace od vedoucího není příliš abstraktní a vzdálená v budoucnosti, jelikož ESFJ je orientovaný na přítomnost a má tendenci soustředit se na konkrétní fakta.

V rámci eliminace stresu u svých podřízených vedoucí uvedl: „*Snažím se jejich stres přenášet na sebe a současně identifikovat situace, které by je mohli stresovat a preventivně proti nim působit. Problém, je, že spolupracovníci často nejsou upřímní sami k sobě a já to často*

*podchytím pozdě. Také se snažím být upřímný a budovat obranné valy, kdy spolupracovník dopředu ví, že to může být stresové a snažím se jej na to připravit.“. Vedoucí se snaží stres svých podřízených přenést na sebe, což může způsobit větší stresovou zátěž u něho a mít negativní dopady. Dobrým krokem u podřízených může být příprava na stresové situace dopředu, díky čemuž podřízení dopředu ví, jaké stresové situace mohou nastat a připravit se na ně.*

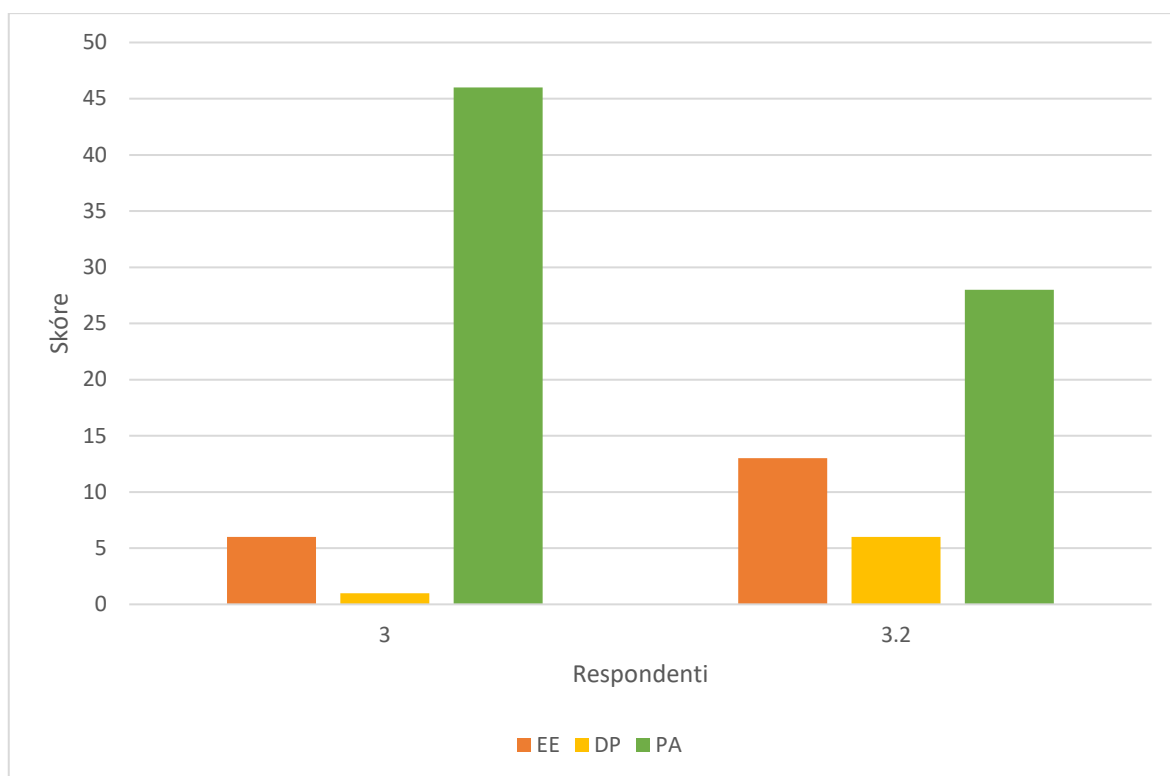
Vedoucí by se měl také zaměřit na to, zda na podřízeného nevytváří příliš velký tlak spolu s nedostatečným vysvětlením daných úkolů, které má podřízený udělat. V tomto ohledu by nejspíše bylo vhodné zvážit, detailnější vysvětlování, aby podřízení rozuměli jeho myšlenkám, které pro ně mohou být zmatečné.

### **Porovnání: vedoucí 3 (ENFJ) a podřízený 3.2 (ISFJ)**

Podřízený se těžko vyrovnává s problémy ostatních lidí, jelikož se cítí odpovědný za pohodu druhých lidí, proto mu dělá starosti, pokud mají ostatní problémy. S čímž může souviset i depersonalizace, poněvadž se obává, že se díky této práci stává emocionálně nepřístupným a necítí se plný energie. U podřízeného by se vedoucí měl zaměřit na jeho motivaci pro tuto práci a rozebrat s ním co ho naplňuje. Podřízeného by v práci mohla motivovat zejména touha pomáhat ostatním, která souvisí i s jeho osobností.

Podřízený se také cítí do jisté míry frustrovaný kvůli své práci, to může do jisté míry souviset s tím, že se nejlépe cítí ve stabilním a předvídatelném prostředí, kde může využívat osvědčené metody a postupy, jelikož ze své podstaty odmítá nové postupy a přístupy, toto se ovšem neslučuje s dnešním dynamickým a proměnlivým prostředím. Vedoucí by tedy svého podřízeného měl neustále připravovat na změny, aby se s nimi podřízený vypořádával co nejlépe a nefrustrovaly ho.

Vedoucí má se svým podřízeným i společné body, ve kterých se ani jeden z nich necítí vyhořelý. Oba téměř bez potíží rozumí jednání ostatních a necítí se kvůli práci vyhořelí. Ani jeden z nich nevnímá, že by je ho zatěžovaly problémy třetích stran, někdo je vinil za vlastní problémy a emocionální problémy na pracovišti je nevyvádí z míry. Jelikož mají vedoucí a pořízený stejné nastavení v některých oblastech, mohou to vnímat jako dobré stavební kameny pro další spolupráci.



**Obrázek 8:** Porovnání MBI vedoucí 3 (ENFJ) a podřízený 3.2 (ISFJ)

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše uvedeného grafu (Obr. č. 8) vyplývá, že vedoucí nevykazuje v žádné oblasti vyhoření a je tedy ve svém životě spokojený. Jeho podřízený také dosáhl nízkého stupně vyhoření v oblasti emočního vyčerpání, u depersonalizace již dosáhl středního stupně vyhoření, avšak s hraniční hodnotou mezi nízkým a středním stupněm vyhoření. V rámci osobního úspěchu ovšem dosáhl vysokého stupně vyhoření a lze předpokládat, že nemá dostatečnou radost z práce, kterou vykonává, jeho vedoucí by se měl na tuto oblast zaměřit, proč podřízeného práce dostatečně nenaplnuje, jelikož i z pohledu jeho osobnosti ISFJ by mu práce, ve které může pomáhat měla poskytovat uspokojení a pocit prospěšnosti.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že z hlediska transformačního managementu by měl nadřízený pracovat s vysokým stupněm vyhoření u svého podřízeného v rámci osobního úspěchu a středním stupněm vyhoření u depersonalizace. Pro vedoucího by toto nemělo být tak obtížné, jelikož sám vykazuje nízký stupeň vyhoření u obou oblastí a může být tak nápomocný svému podřízenému. S ohledem na osobnostní typ vedoucího (ENFJ) a podřízeného (ISFJ) je možné postavit manažerskou intervenci na společné pomoci ostatním. Osobnostní typ ENFJ rád pomáhá lidem s jejich motivací, podporuje je a inspiruje, naplňuje ho, když pomáhá druhým růst a dosáhnout jejich potenciálu. Zatímco osobnostní typ ISFJ nejraději pečuje od druhé

a stará se o jejich potřeby, cítí se tedy naplněný, pokud může poskytovat pomoc a být oporou. Oba tedy rádi pomáhají lidem, i když trochu jiným způsobem. Z řízených rozhovorů navíc vyplývá, že si vedoucí (ENFJ) cení pozice finančního analytika, jelikož se může učit manažerským činnostem a dovednostem, které ho vždy zajímaly a tím své podřízené motivovat k růstu a rozvoji. Podřízený (ISFJ) si této pozice cení, z pohledu pomoci ostatním. Z řízeného rozhovoru vyplývá, že je velice rodinně založený a dá na názor své rodiny, zejména své přítelkyně, díky které se pro tuto práci rozhodl.

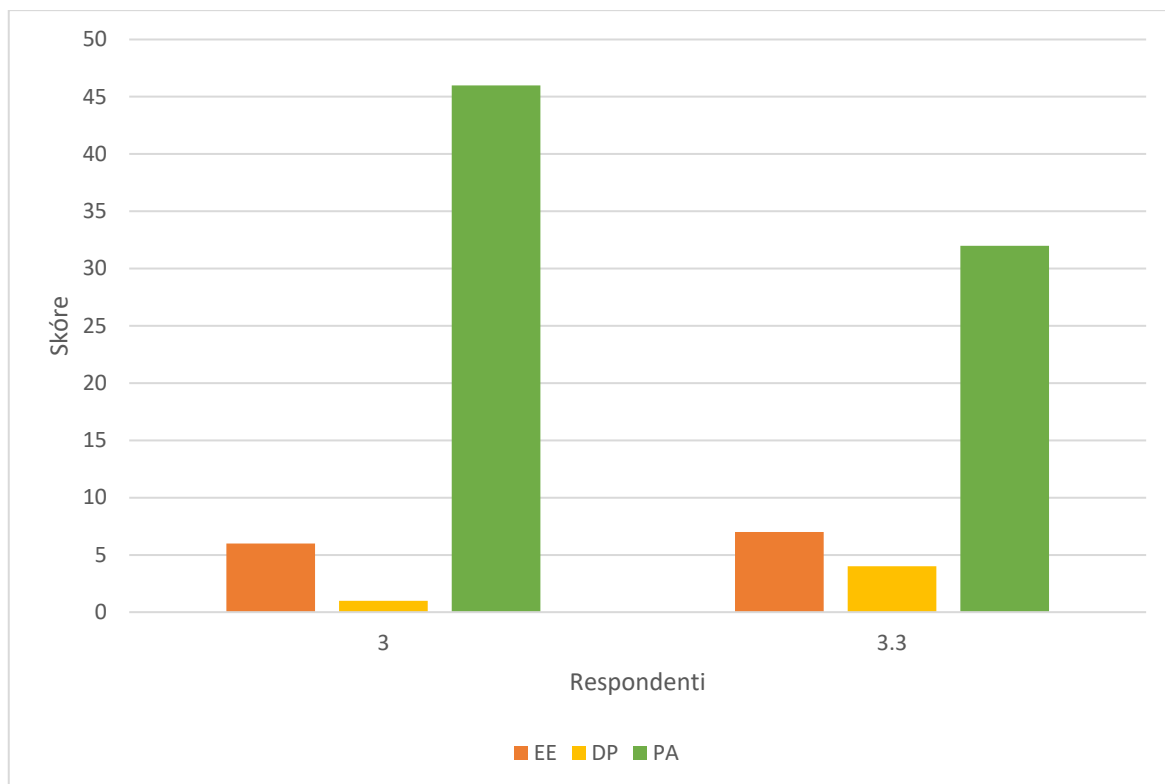
Nad rámec uvedeného je možné dát doporučení i s ohledem na work-life balance. Z hlediska uvedených informací z řízeného rozhovoru, a i z hlediska osobnosti podřízeného (ISFJ) by stálo za to zvážit, zda má ve svém osobním i pracovním životě harmonii ve vztazích, jelikož konflikty tento osobnostní typ velice stresují. Podřízený ISFJ potřebuje cítit podporu a pochopení od svých blízkých i vedoucího, zvláště v obtížných situacích. Dle řízeného rozhovoru se zdá, že se mu podpory dostává. Pro podřízeného je velice důležitý čas strávený s rodinou, který mu napomáhá udržovat si work-life balance.

Podřízený ISFJ vnímá svého vedoucího jako inspiraci, což je z pohledu transformačního managementu pozitivním faktorem, pokud je vedoucí vnímán jako vzor či inspirace, je pro něho snadnější motivovat své podřízené k zadaným úkolům.

### **Porovnání: vedoucí 3 (ENFJ) a podřízený 3.3 (ESTJ)**

Pro podřízeného není snadné na pracovišti vytvořit uvolněnou atmosféru, toto může být způsobeno vlivem jeho osobnosti ESTJ, jelikož na pracovišti preferuje strukturovaný, detailní a efektivní přístup. Podřízený má i problém vyrovnat se s emocionálními problémy na pracovišti, což také souvisí s osobností ESTJ, která je velmi logická a v emocích ostatních logiku nevidí. Jeho vedoucí by se měl zaměřit i na to, zda podřízený není přepracovaný a prodiskutovat s ním jeho time management a work – life balance.

Vedoucí toho s tímto svým podřízeným má hodně společného a mají i podobné nastavení, i když je vedoucí ENFJ emocionálně založený, kdežto jeho pořízený ESTJ je velmi logický. Mezi jejich společné znaky patří, že ani jeden necítí odpovědnost za pohodu druhých a nedělají si s tím starosti, což je pro podřízeného ESTJ velice typické. Oba jsou uspokojení, poněvadž skrze svou práci mohou pozitivně ovlivňovat ostatní lidi a nestávají se díky své práci emocionálně nepřístupní ani se necítí frustrovaní. Kontakt s lidmi není ani pro jednoho z nich stresující, jelikož jsou oba extrovertní a kontakt s lidmi je naplňuje.



**Obrázek 9:** Porovnání MBI vedoucí 3 (ENFJ) a podřízený 3.3 (ESTJ)

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše uvedeného grafu (Obr. č. 9) je zřejmé, že vedoucí i jeho podřízený mají velmi podobné hodnoty, jelikož oba vykazují nízký stupeň vyhoření u emočního vyčerpání a depersonalizace. Pouze u osobního úspěchu podřízený dosáhl vysokého stupně vyhoření, jeho skóre je ovšem velmi hraniční se středním stupněm vyhoření. V této oblasti by nadřízený mohl být nápomocný svému podřízenému zejména s vyrovnáváním se s emocionálními problémy na pracovišti, aby podřízeného tolik nevyváděly z míry.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že z hlediska transformačního managementu by měl nadřízený pracovat s vysokým stupněm vyhoření u svého podřízeného v rámci osobního úspěchu. Pro vedoucího by toto nemělo být tak obtížné, jelikož sám vykazuje nízký stupeň vyhoření a může být tak nápomocný svému podřízenému. S ohledem na osobnostní typ vedoucího (ENFJ) a podřízeného (ESTJ) je možné postavit manažerskou intervenci na společné sociální orientaci a strukturovaném přístupu k práci i životu, rádi plánují a mají jasně stanovené cíle a očekávání. Podřízený ESTJ v řízeném rozhovoru uvedl: „*Důležité je mít pevně stanovený cíl a jasný krokový plán co dělat k dosažení tohoto cíle.*“, což je typické pro tento osobnostní typ. Tohoto nastavení u podřízeného může vedoucí využít pro budoucí kariérní postup. Z řízených rozhovorů navíc vyplývá, že si vedoucí (ENFJ) cení pozice finančního analytika,

jelikož se může učit manažerským činnostem a dovednostem, které ho vždy zajímaly a tím své podřízené motivovat k růstu a rozvoji. Podřízený (ISFJ) si této pozice cení, spíše z pohledu dopadu na společnost, časové náročnosti a finanční rentability. Podřízený toto práci také vnímá jako možnost k tomu žít svůj život tak, jak chce.

Nad rámec uvedeného je možné dát doporučení i s ohledem na work-life balance. Z hlediska uvedených informací z řízeného rozhovoru, a i z hlediska osobnosti podřízeného (ESTJ) by stálo za to zvážit, které konkrétní překážky mu „brání“ v dosahování vytyčených cílů. Pro ESTJ je velice frustrující, pokud není produktivní. Zde by nejspíše bylo vhodné, aby si vedoucí s podřízeným prošel stanovené cíle a určili si u nich časovou náročnost a celkovou organizaci práce, aby podřízený neměl pocit, že na sebe musí být tvrdší, jak uvedl v řízeném rozhovoru. Podřízený v řízeném rozhovoru uvedl, že nejvíce stresovaný se cítí pouze v situacích reálné bezmoci a má vysokou hladinu tolerance ke stresu. U podřízeného by bylo vhodné zaměřit se na aktivity, které mu pomáhají se uvolnit a načerpat síly, díky čemuž by pro něho mohlo být snadnější dosáhnout vytyčených cílů.

Podřízený vnímá svého vedoucího jako vzor pouze v určitých oblastech, ve kterých by se sám chtěl zlepšit. Z pohledu transformačního managementu toto může být zajímavým faktorem pro vedoucího v rámci motivace k dalším posunům, jež mohou být pro podřízeného náročné.

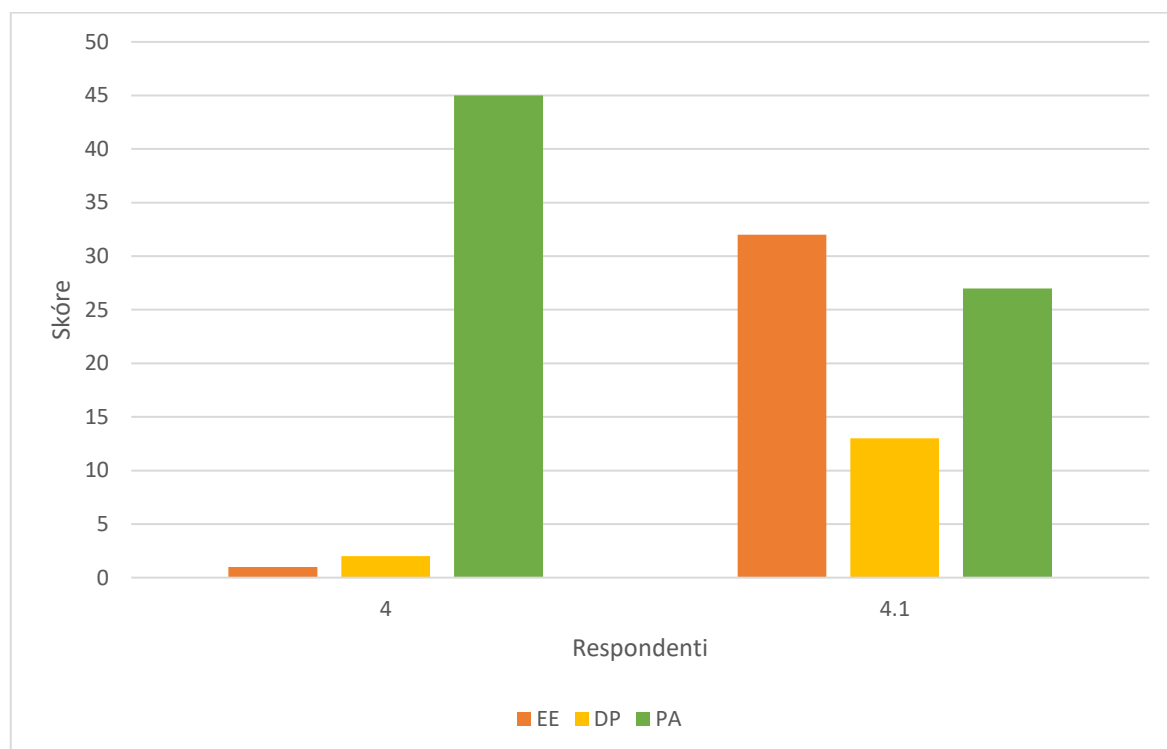
#### **Porovnání: vedoucí 4 (ENTJ) a podřízený 4.1 (INTP)**

Vedoucí vykazuje nízkou úroveň vyhoření ve všech třech oblastech a dosáhl velmi ukázkových hodnot, z výsledků je tedy patrné, že ho jeho práce baví, naplňuje a motivuje, díky čemuž se u něho neprojevuje vyhoření. Z výsledků je zřejmé, že by mu nemělo činit žádné potíže pomoci svým podřízeným se zmírněním a vypořádáním se s vyhořením ve všech třech oblastech, kterými se MBI zabývá.

Podřízený se vyrovnává velmi obtížně téměř se vším, na co se dotazník MBI zaměřuje. Nejobtížnější je pro něho celodenní práce s lidmi, INTP nemá rád častý kontakt s lidmi, z čehož toto pramení. Podřízený se vůbec necítí plný energie, jeho práce ho vyčerpává, tak jako ho vyčerpává blízká spolupráce s kolegy, jelikož preferuje spíše čas strávený o samotě nebo v malých skupinkách blízkých přátel. INTP nejraději pracuje o samotě, avšak rád zkusí nové věci. Zde by se vedoucí měl zaměřit na to, zda je pro jeho podřízeného práce vhodná, zejména z toho důvodu, že tento typ osobnosti nejraději pracuje samostatně a tato práce vyžaduje častý kontakt s lidmi.

Dalším problémem u podřízeného je, že se cítí na konci pracovního dne vyčerpaný a celkově si připadá v koncích. Nadřízený by se svým podřízeným měl zejména rozebrat jeho celkové pocity, rozebrat s ním, kam bych chtěl v životě nadále směřovat a pomoci mu nastavit jeho time management a work – life balance. Podřízený má také pocit, že si nezaslouží pochvalu od svého vedoucího, i když by ho nadřízený nepochválil, kdyby si pochvalu nezasloužil.

Vedoucí i jeho podřízený se úspěšně vyrovnávají s problémy ostatních lidí a ani jeden si nepřipadají, že by pracovali více, než je zdravo. Vedoucí toho se svým podřízeným nemá mnoho společného, avšak i toto mohou využít pro další spolupráci.



**Obrázek 10:** Porovnání MBI vedoucí 4 (ENTJ) a podřízený 4.1 (INTP)

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše uvedeného grafu (Obr. č. 10) je u nadřízeného zřejmý nízký stupeň vyhoření ve všech oblastech MBI, vedoucího naplňuje práce s lidmi a celkově práce ve finančním sektoru a vyhoření se tak u něho neprojevuje. Jeho podřízený dosáhl velmi kritických hodnot a vysokého stupně vyhoření ve všech oblastech, což představuje závažný problém u dvacetiletého člověka. Podřízený se cítí absolutně emočně vyčerpaný, depersonalizovaný a nevnímá osobní úspěchy což značí problém, jelikož podřízený nemá téměř žádný pocit spokojenosti a nejspíše mu práce opravdu nesedí a nenaplňuje ho. Za zvážení také stojí to, jak

podřízenému vyhovuje přístup jeho vedoucího. Velkou výhodou pro podřízeného je jeho nadřízený, který není vyhořelý a může mu ve všech oblastech pomoci.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že z hlediska transformačního managementu by měl nadřízený pracovat s vysokým stupněm vyhoření u svého podřízeného v rámci emočního vyčerpání, depersonalizace a osobního úspěchu, tedy ve všech kategoriích MBI. Pro vedoucího by toto nemělo být tak obtížné, jelikož sám vykazuje nízký stupeň vyhoření ve všech oblastech a může být tak nápomocný svému podřízenému. S ohledem na osobnostní typ vedoucího (ENTJ) a podřízeného (INTP) je možné postavit manažerskou intervenci na společné potřebě rozhodování na základě logiky a objektivitu. Oba jsou také intuitivní typy a preferují zaměření na budoucnost a abstraktní myšlenky, jsou tedy otevřeni novým myšlenkám a inovacím. Z řízených rozhovorů navíc vyplývá, že si vedoucí (ENTJ) cení pozice finančního analytika, jelikož si přál dělat smysluplnou práci po klientské stránce. Podřízený (INTP) si této pozice cení, jelikož má s ohledem na svůj osobnostní typ rád práci, která mu umožňuje pracovat samostatně bez striktních pravidel a omezení, což mu tato práce poměrně dost umožňuje. Podřízený také oceňuje finanční ohodnocení, vzhledem k tomu, že neměl žádné předchozí zkušenosti a vidinu lepší budoucnosti.

Nad rámec uvedeného je možné dát doporučení i s ohledem na work-life balance. Z hlediska uvedených informací z řízeného rozhovoru, a i z hlediska osobnosti nadřízeného (ENTJ) by stálo za to zvážit, zda dosahuje svých cílů, jelikož je ENTJ orientovaný na výsledky a úspěch, v rámci nečekaných překážek by mohlo dojít k frustraci, zvláště pokud nemá situaci a rozhodnutí dostatečně pod kontrolou. Z hlediska uvedených informací z řízeného rozhovoru, a i z hlediska osobnosti podřízeného (INTP) by stálo za to zvážit, zda se celkově nezaměřit na lepší organizaci práce, která by předcházela prokrastinaci a následnému stresu. Lepší organizace práce by u podřízeného mohla předcházet nedostatku spánku, pití alkoholu, přejídání se a prokrastinaci. Pro osobnostní typ INTP je toto ovšem velice náročné, jelikož dává přednost flexibilitě a otevřeným možnostem, oproti strukturovanému přístupu s jasnými plány a termíny. Nejvhodnější by bylo zaměřit se na hledání kompromisu mezi strukturou a flexibilitou, který by podřízenému INTP a vedoucímu ENTJ umožnil najít společnou cestu, jenž bude vyhovovat oběma osobnostním typům a ulehčí jim spolupráci.

Z hlediska transformačního managementu se vedoucí snaží motivovat své podřízené k výsledkům, které se jim mohou zdát nedosažitelné. V řízeném rozhovoru v rámci motivace vedoucí uvedl: „*Motivací, vyhecováním, soutěžemi. Jde o to ukázat člověku, že je něco možné*

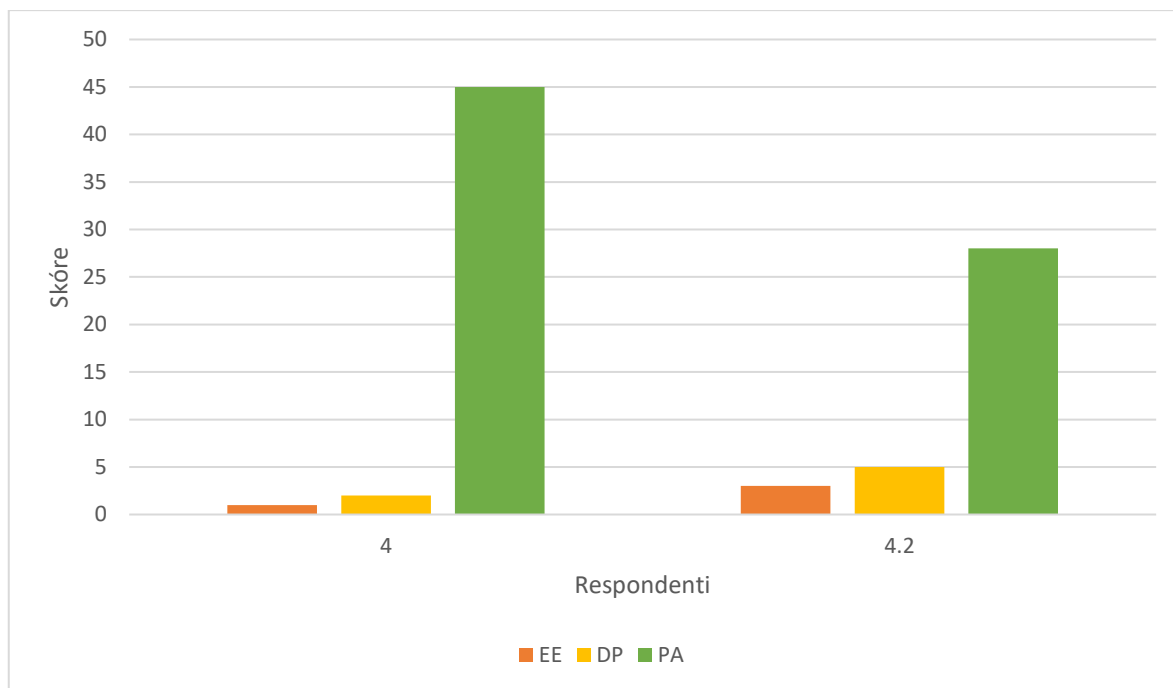


*a že teď je čas zabrat a zkusit to. Často ukázka lidí, kteří něco takového udělali. Ale velmi záleží na osobnosti člověka, protože na každého funguje něco jiného. V principu jde o to, že člověk ví, proč věci dělají a už jde jen o to je přesvědčit, že to jde dělat ve větším a je to reálné. Pokud je třeba se v rámci týmu věnovat nějakému konkrétnímu tématu více, tak je možné ji speciálně podpořit právě soutěží s hmotnou odměnou a podobně.“. V rámci motivace k zdánlivě nedosažitelným výsledkům vedoucí využívá jak prvky transformačního, tak i transakčního managementu, jak je uvedeno v první kapitole této práce je vhodné tyto dva styly kombinovat.*

#### **Porovnání: vedoucí 4 (ENTJ) a podřízený 4.2 (INTJ)**

Podřízený (INTJ) se obtížně vyrovnává s emocionálními problémy na pracovišti s ohledem na jeho typ osobnosti, podřízený upřednostňuje logické vysvětlení a fakta před emocemi. S tím souvisí i to, že má problém s porozuměním jednání lidí ve svém okolí, jelikož INTJ je vnímán jako analytická a strategická osobnost.

Podřízený má se svým vedoucím hodně společného. Oba se necítí kvůli práci emocionálně vyčerpaní a celodenní práce s lidmi pro ně není náročná, jelikož jsou ENTJ a INTJ oba strukturovaní a mají rádi organizované prostředí v tomto si velmi rozumí, zvláště pokud mají stanovený konkrétní plán, který se dodržuje. Ani jeden z nich se necítí kvůli práci vyhořelý či frustrovaný a čas, který věnují práci jim připadá odpovídající tomu, kolik chtějí práci strávit času. Dalším společným faktorem pro ně je to, že se nechovají k lidem bezohledně. Podřízený toho má mnoho společného se svým vedoucím, což je pro jejich budoucí spolupráci velmi dobrým výchozím bodem.



**Obrázek 11:** Porovnání MBI vedoucí 4 (ENTJ) a podřízený 4.2 (INTJ)

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše uvedeného grafu (Obr. č. 11) je patrné, že podřízený vykazuje nízký stupeň vyhoření u emočního vyčerpání a depersonalizace, zde ovšem podřízený atakuje vrchní hranici nízkého stupně vyhoření. V oblasti osobního úspěchu dosáhl podřízený vysokého stupně vyhoření, jak podřízený INTJ uvedl je pro něho obtížné porozumět jednání svého nadřízeného a kolegů, také se těžce vyrovnává s emocionálními problémy na pracovišti. Toto může být způsobeno pocitem tlaku ze strany vedoucího ENTJ na aktivní sociální interakce a rychlé rozhodování, což INTJ frustruje. Vedoucí ENTJ by se také měl zaměřit na motivaci podřízeného INTJ vnitřním uspokojením z objevování a zdokonalování se. Zde je vhodné, aby vedoucí respektoval nezávislost podřízeného INTJ a dal mu dostatek prostoru pro vlastní rozhodování. Zároveň podřízený INTJ by měl být ochotný sdílet své myšlenky a plány, klíčem je tedy otevřená komunikace k předejití nedorozumění.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že z hlediska transformačního managementu by měl nadřízený pracovat s vysokým stupněm vyhoření u svého podřízeného v rámci osobního úspěchu. Pro vedoucího by toto nemělo být tak obtížné, jelikož sám vykazuje nízký stupeň vyhoření v této oblasti a může být tak nápomocný svému podřízenému. S ohledem na osobnostní typ vedoucího (ENTJ) a podřízeného (INTJ) je možné postavit manažerskou intervenci na společném zaměření na budoucnost s orientací na výsledky, konkrétně na vidině hezkého života, dle jejich představ. Oba také preferují strukturovaný přístup k životu

a rozhodování na základě logiky. Z řízených rozhovorů navíc vyplývá, že si vedoucí (ENTJ) cení pozice finančního analytika, jelikož si přál dělat smysluplnou práci, která mu umožní žít život podle svých představ. Podřízený (INTJ) si této pozice cení, jelikož má s ohledem na svůj osobnostní typ rád práci, která mu umožňuje nezávislost, jak po časové, tak i po finanční stránce. Podřízený si také cení party lidí, kterou kolem sebe má díky této práci a zkušeností, jenž může získat.

Nad rámec uvedeného je možné dát doporučení i s ohledem na work-life balance. Z hlediska uvedených informací z řízeného rozhovoru, a i z hlediska osobnosti podřízeného (INTJ) by stálo za to zvážit důkladnější plánování s dodržováním termínů a neodkládání důležitých věcí, které je nutné udělat. Nejspíše by bylo vhodné s vedoucím prodiskutovat i časovou náročnost jednotlivých aktivit, aby si podřízený mohl udělat přesnější plán. Pro osobnostní typ INTJ je také vhodné mít dostatek osobního prostoru a času pro sebe, aby měl dostatečný prostor k regeneraci energie a zpracování myšlenek, což je klíčové pro udržení psychické pohody.

Pro uplatňování transformačního managementu je také důležité uznávat silné i slabé stránky podřízeného. V řízeném rozhovoru vedoucí uvedl: *„Je to klíčové. Na tom to stojí a padá. Odhaluji to tak, že se s člověkem upřímně bavím, snažím se jej upřímně poznat a záleží mi na něm. Také sleduji, jak plní úkoly, jak postupuje práci a způsob, jakým ji vykonává. Pak jsou zde nástroje, kdy vyplní různé testy osobnosti (např. MBTI, DISC). Slabé a silné stránky následně využíváme u postupu práci, snažíme se jej podporovat, aby vnesl svoji osobnost do své práce a našel si polohu, která mu sedí.“*. Díky tomuto přístupu může vedoucí lépe odhadnout své podřízené a následnou práci s nimi.

Vedoucí v rámci motivace svých podřízených v řízeném rozhovoru uvedl: *„V rámci individuálních schůzek. Vždy se připravuji předem, ale co je zcela zásadní, tak že se jedná o dlouhodobou motivaci, která vychází z toho, co to spolupracovníkovi přinese. Pak jednorázově k nějakým věcem využíváme odměny typu odměnovka, sázka s ředitelem, cesty, pozvání na snídani či hecnutí. Lidi ještě velmi motivuje kolektiv, kdy mají možnost poznat lidi, kteří zde jsou, jsou příjemní, směřují k nějakému cíli, jsou zde rádi a dlouho.“*. Pro vedoucího je důležité, aby hlavní motivace u podřízených byla dlouhodobá a představovala pro podřízeného jeho osobní vizi. Vedoucí se také snaží pracovat se stresem svých podřízených, zde v řízeném rozhovoru uvedl: *„Zpětnou vazbou (rozebíráme spolu, jak se cítí, v jakém je rozpoložení), pak ochranné valy (připravuji člověka na to, co může nastat v nejhorších situacích, aby neměl jen růžové představy). Vlastně jej předem připravuji na stres.“*. Vedoucí

se snaží své podřízené předem připravovat na stres, aby věděli, že může přijít a co nejhoršího se může stát.

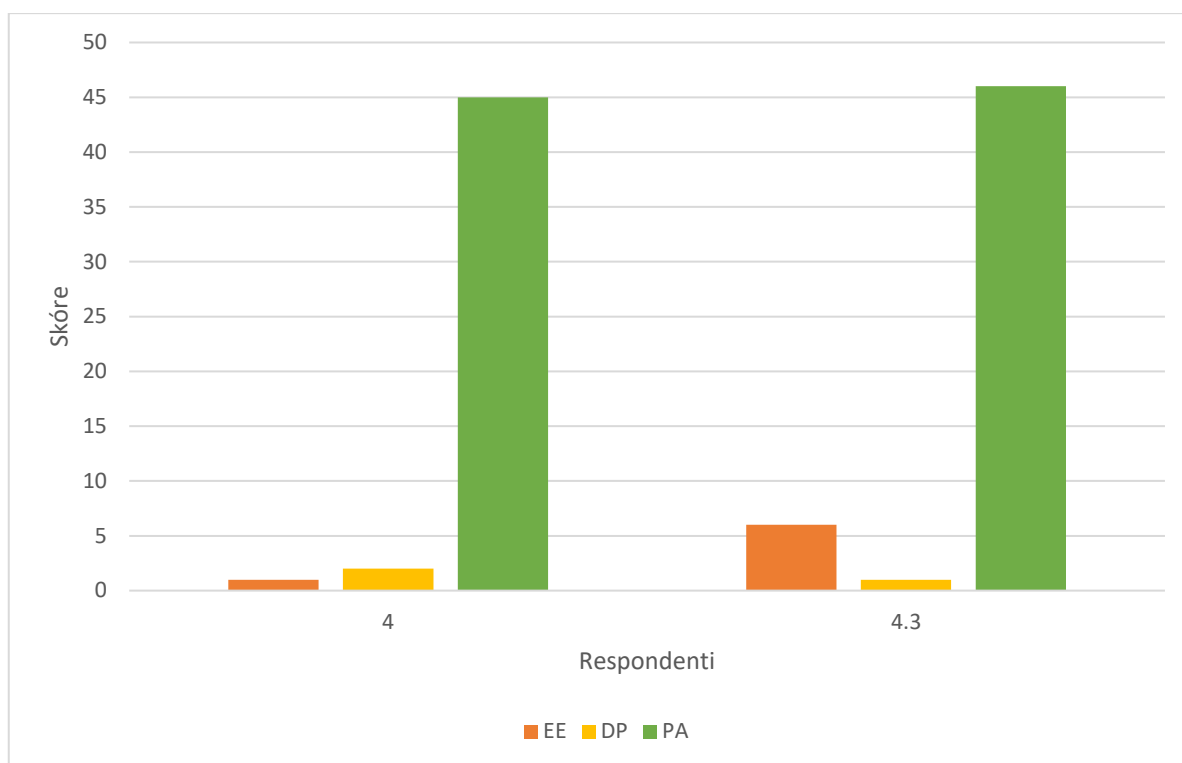
Podřízený INTJ vnímá svého vedoucího jako vzor, což je z pohledu transformačního managementu pozitivním faktorem, pokud je vedoucí vnímán jako vzor či inspirace, je pro něho snadnější motivovat své podřízené k zadaným úkolům. Podřízený také cítí motivaci od svého vedoucího a ví, že se na něho může spolehnout a je tu pro něho, pokud bude potřebovat.

#### **Porovnání: vedoucí 4 (ENTJ) a podřízený 4.3 (ENFJ)**

Vedoucí ENTJ a podřízený ENFJ nevykazují vyhoření v žádné ze tří oblastí MBI. Z výsledků je zřejmé, že vedoucího i podřízeného jejich práce baví a naplňuje je. Práce s lidmi pro ně není stresující, necítí se kvůli své práci frustrovaně, jelikož skrze ni mohou pozitivně ovlivňovat ostatní lidi. Při práci s lidmi je dobré i to, že se úspěšně vyrovnávají s problémy ostatních lidí, necítí se vyhořelí a nestávají se díky své práci emocionálně nepřístupnými.

Vedoucí ENTJ může mít problém s pochopením rozhodování podřízeného ENFJ, jelikož ENTJ upřednostňuje rozhodnutí založená na logice a faktech, kdežto ENFJ upřednostňuje rozhodnutí založená na emocích a hodnotách a oba se mohou dostávat do situace, kdy nechápu jednáni toho druhého. Oba by proto měli hledat rovnováhu mezi logikou a emocemi. Vedoucí ENTJ by měl být vnímavější k emocionálním potřebám podřízeného ENFJ, zatímco podřízený ENFJ by měl respektovat logický přístup vedoucího ENTJ.

Oba mají podobné nastavení, jejich typy osobnosti jsou si velmi podobné, takže i v rámci jejich spolupráce mají podobné myšlení a často se shodují v názorech. V rámci jejich práce jim nejvíce pomáhá to, že jim sociální interakce dodávají energii, jsou vynikajícími komunikátory a snadno navazují a udržují vztahy. Oba jsou také orientováni na výsledky a mají silnou pracovní morálku. Vedoucí a podřízený mají mnoho společného, díky čemuž si poměrně dost rozumí a jejich spolupráce je pro ně mnohem snadnější.



**Obrázek 12:** Porovnání MBI vedoucí 4 (ENTJ) a podřízený 4.3 (ENFJ)

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše uvedeného grafu (Obr. č. 12) je patrné, že vedoucí i jeho podřízený vykazují nízký stupeň vyhoření u emočního vyčerpání, depersonalizace i osobního úspěchu. Žádný z nich tedy nevykazuje vyhoření ani v jedné kategorii testu MBI. Vedoucího i podřízeného práce s lidmi naplňuje a celkově práce ve finančním sektoru u nich nezpůsobuje vyhoření, což je pro ně velmi pozitivním faktem i pro další setrvání v této oblasti. Pokud si oba zachovají stejné nastavení a budou i nadále motivováni pro to co dělají, je možné, že se u nich syndrom vyhoření nikdy neprojeví.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že z hlediska transformačního managementu nadřízený nemusí pracovat s vyhořením u svého podřízeného u emočního vyčerpání, depersonalizace a ani osobního úspěchu. Pro vedoucího by proto mělo být snadné s tímto podřízeným pracovat, jelikož vykazuje celkovou spokojenost. S ohledem na osobnostní typ vedoucího (ENTJ) a podřízeného (ENFJ) je možné postavit manažerskou intervenci na společném zaměření na strukturovaný a organizovaný přístup k životu. Oba mají rádi plánování, jasné cíle a termíny. Jsou rozhodní a orientovaní na výsledky. Zároveň jsou oba také motivováni mít pěkný život dle svých představ a být finančně a časově nezávislí. Z řízených rozhovorů navíc vyplývá, že si vedoucí (ENTJ) cení pozice finančního analytika, jelikož si přál dělat smysluplnou práci, která mu umožní žít život podle svých představ. V řízeném rozhovoru

podřízený uvedl: „*Libila se mi možnost podnikat, být čistě oblečený, pracovat hlavou, vzdělávat lidi. Vlastně jsem od druhé schůzky věděl, že tady chci být a že budu úspěšný (to jsem spíše doufal).*“. Podřízený (ENFJ) si této pozice cení, jelikož má s ohledem na svůj osobnostní typ rád práci, ve které může pozitivně ovlivnit život druhých, je motivován možnostmi pomáhat a podporovat ostatní.

Nad rámec uvedeného je možné dát doporučení i s ohledem na work-life balance. Z hlediska uvedených informací z řízeného rozhovoru, a i z hlediska osobnosti podřízeného (ENFJ) by stálo za to zvážit, zda není přehlcený informacemi a zda je možné je nějak omezit. Osobnostní typ ENFJ potřebuje pozitivní mezilidské vztahy, které jsou klíčové pro jeho emocionální pohodu a poskytují jim podporu a povzbuzení. Podřízený v řízeném rozhovoru uvedl: „*Při hádce a zejména pokud jde o lidi, kteří jsou mi nejbližší. Těchto lidí je jen pár. Nic mě nestresuje tak, jako emočně vypjatá hádka s takovým člověkem nebo pokud se hádá on s někým a je to pro něj zraňující. Také mě stresuje nejistota vztahující se k těmto situacím.*“. Z čehož vyplývá vysoká citlivost ENFJ na mezilidské vztahy a konflikty, které je stresují, proto je pro osobnostní typ ENFJ nejlepší se těmto situacím vyhýbat či se je alespoň snažit eliminovat. Pokud už k takovým situacím dojde je pro ENFJ vhodné zařadit například fyzické aktivity na odreagování.

Podřízený ENFJ vnímá svého vedoucího jako vzor, což je z pohledu transformačního managementu pozitivním faktorem, pokud je vedoucí vnímán jako vzor či inspirace, je pro něho snadnější motivovat své podřízené k zadaným úkolům. Podřízený také vnímá svého vedoucího jako hodného člověka, v řízeném rozhovoru uvedl: „*Samozřejmě. Tomáš ztělesňuje hodného člověka. Nejvíc si vzpomínám na situaci, kdy jsem zde byl nově, vytrhli mi zub a Tomáš si myslel, že nebudu mít co jíst, tak mi objednal pho-bo (zaplatil to a ani se za to nepochválil ... jen to udělal a nic neřekl). Na tohle člověk v práci není úplně zvyklý :)*“. V tomto případě vedoucí využil v rámci transformačního managementu empatii a naslouchání u svého podřízeného i touto formou je možné si zvýšit důvěru u podřízených a motivovat je.

## 4 SHRNU TÍ ZJIŠTĚNÍ A NÁVRH DOPORUČENÍ

Tato kapitola se zabývá doporučeními pro vedoucí a jejich podřízené s ohledem na aspekty transformačního managementu.

### **Vedoucí 1 (INTJ) a podřízená 1.1 (ESTJ)**

Na základě dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru lze rozpoznat klíčové rozdíly a podobnosti mezi vedoucí (INTJ) a podřízenou (ESTJ), které ovlivňují jejich pracovní dynamiku a osobní pohodu. Vedoucí se na konci dne cítí vyčerpaná, což odpovídá její introvertní povaze a náročnosti práce s lidmi, zatímco podřízená je naopak plná energie díky své extrovertní povaze.

Vedoucí dosáhla středního stupně vyhoření v emočním vyčerpání a vysokého stupně vyhoření u osobního úspěchu, ale nízkého u depersonalizace, zatímco podřízená vykazuje nízké vyhoření u emočního vyčerpání a depersonalizace, ale vysoké v osobním úspěchu. Vedoucí preferuje omezenou komunikaci a samostatnost, zatímco podřízená potřebuje intenzivní a otevřenou komunikaci. Pro zlepšení pracovní dynamiky by se vedoucí měla zaměřit na eliminaci stresových faktorů, které ji vyčerpávají a zlepšení pocitu osobního úspěchu u podřízené prostřednictvím uznání a zpětné vazby. Důležité je také zlepšit komunikaci mezi nimi a udržovat zdravý work-life balance, přičemž vedoucí by měla pokračovat ve své rutíně a podřízená by měla zvážit lepší organizaci práce a kompenzaci stresu.

### **Vedoucí 2 (ESTJ) a podřízená 2.1 (ISFJ)**

Vedoucí vykazuje velkou míru vyčerpání na konci pracovního dne, zatímco podřízená vykazuje naprostý opak. Vedoucí by se měl zaměřit na eliminaci aktivit, které ho nejvíce vyčerpávají. U vedoucího je možné pozorovat určité osobnění od kolegů i podřízených, jelikož preferuje efektivitu a rychlost, což může být problém při spolupráci. Podřízená uvedla, že práce s lidmi je pro ni náročná, a vedoucí by měl prodiskutovat, co je pro ni nejvíce stresující, protože její typ osobnosti ISFJ nemá rád kontakt s velkým množstvím lidí.

Vedoucí (ESTJ) vykazuje střední stupeň vyhoření v oblasti depersonalizace a osobního úspěchu, ale nízký u emočního vyčerpání. Podřízená (ISFJ) má nízké vyhoření u emočního vyčerpání a depersonalizace, ale vysoké u osobního úspěchu. Vedoucí by mohl podřízené pomoci v oblasti osobního úspěchu. Uplatnění principů transformačního managementu by mohlo vést k zlepšení organizace práce a využití praktických informací. Vedoucí si cení pozice finančního analytika pro proměňování vizí, podřízená pro pomoc lidem, dobrý kolektiv

a vzdělávání. Vedoucí by měl motivovat podřízenou skrze pomoc ostatním. Work-life balance je důležitý pro oba, vedoucí by měl nelpět na uznání a respektu a podřízená by měla předcházet stresu v nepředvídatelných situacích a věnovat čas sobě.

### **Vedoucí 3 (ENFJ) a podřízený 3.1 (ESFJ)**

Vedoucí vykazuje nízkou úroveň vyhoření ve všech oblastech, což naznačuje, že ho jeho práce baví a motivuje. Podřízený ESFJ má problém s porozuměním chování ostatních a necítí, že svou prací pozitivně ovlivňuje ostatní, což může souviset s tím, že preferuje extrovertní činnosti před kancelářskou prací. Vedoucí by měl zjistit, co podřízeného nejvíce motivuje, aby se cítil více naplněný a motivovaný.

Vedoucí má nízkou úroveň vyhoření ve všech oblastech, zatímco podřízený má vysokou úroveň vyhoření v oblasti osobního úspěchu, což naznačuje, že ho práce nenaplňuje. Manažerská intervence by měla být postavena na společné potřebě vize a cílů, s ohledem na to, že ENFJ vedoucí oceňuje manažerské činnosti a ESFJ podřízený si cení práce umožňující volnost a samostatnost. Vedoucí by měl lépe organizovat práci, aby předešel stresu z hromadění úkolů, a vytvořit časová okna na konkrétní aktivity, zatímco podřízený by měl mít pevný harmonogram, aby se vyhnul stresu z nesplněných úkolů. Motivace od vedoucího by měla být konkrétnější, protože ESFJ je orientovaný na přítomnost a konkrétní fakta. Celkově by vedoucí měl pracovat na zlepšení work-life balance pro sebe i podřízeného a hledat způsoby, jak minimalizovat stres a zvýšit pracovní spokojenost.

### **Vedoucí 3 (ENFJ) a podřízený 3.2 (ISFJ)**

Podřízený ESFJ se těžko vyrovnává s problémy ostatních lidí, protože se cítí odpovědný za jejich pohodu, což může souviset s depersonalizací, když se obává, že se stává emocionálně nepřístupným. Vedoucí by se měl zaměřit na to, co podřízeného motivuje a naplňuje, protože jeho touha pomáhat ostatním by mohla být klíčová. Podřízený se také cítí frustrovaný kvůli dynamickému pracovnímu prostředí, které není stabilní a předvídatelné. Vedoucí by měl připravovat podřízeného na změny a minimalizovat jeho frustraci. Oba mají společné body, jako je porozumění jednání ostatních a necítění se vyhořelými, což může být základem pro další spolupráci.

Vedoucí nevykazuje žádné známky vyhoření, zatímco podřízený dosáhl nízkého stupně vyhoření v emočním vyčerpání, středního v depersonalizaci a vysokého v osobním úspěchu, což naznačuje nedostatek radosti z práce. Vedoucí by se měl zaměřit na vysoké vyhoření



podřízeného v oblasti osobního úspěchu a střední v depersonalizaci. Manažerskou intervenci lze postavit na společné pomoci ostatním, protože oba typy se cítí naplněné, když pomáhají druhým. Podřízený ISFJ, rodinně založený, potřebuje harmonii ve vztazích a podporu od blízkých i vedoucího, což mu pomáhá udržovat work-life balance. Podřízený vnímá vedoucího jako inspiraci, což usnadňuje motivaci k úkolům.

### **Vedoucí 3 (ENFJ) a podřízený 3.3 (ESTJ)**

Podřízený ESTJ má problémy s vytvořením uvolněné atmosféry na pracovišti kvůli své preferenci pro strukturovaný a efektivní přístup, a také s vyrovnáváním se s emocionálními problémy, které pro něj nejsou logické. Vedoucí by měl prodiskutovat jeho time management a work-life balance. Přestože vedoucí ENFJ je emocionálně založený, má s podřízeným společné body, jako je necítění odpovědnosti za pohodu druhých a pozitivní vliv na ostatní skrze práci.

Oba vykazují nízký stupeň vyhoření v emočním vyčerpání a depersonalizaci, ale podřízený má vysoký stupeň vyhoření v osobním úspěchu. Vedoucí by měl pomoci podřízenému vyrovnávat se s emocionálními problémy na pracovišti a zaměřit se na strukturovaný přístup k práci a cílům. Podřízený si cení pevně stanovených cílů a krokového plánu, což by vedoucí mohl využít pro jeho kariérní postup. Podřízený také vnímá práci jako prostředek k životní svobodě a finanční rentabilitě. Vedoucí by měl s podřízeným projít stanovené cíle, časovou náročnost a organizaci práce, aby zmírnil jeho frustraci z nedostatečné produktivity. Důležité je také zaměřit se na aktivity, které podřízenému pomáhají relaxovat a načerpat síly. Podřízený vnímá vedoucího jako vzor v určitých oblastech, což může vedoucí využít k motivaci podřízeného k dalšímu rozvoji.

### **Vedoucí 4 (ENTJ) a podřízený 4.1 (INTP)**

Vedoucí vykazuje nízkou úroveň vyhoření a je zřejmé, že ho jeho práce baví, naplňuje a motivuje, což mu umožňuje pomáhat podřízeným se zmírněním vyhoření. Podřízený INTP se obtížně vyrovnává s prací s lidmi, preferuje čas o samotě nebo v malých skupinkách, a jeho práce ho vyčerpává. Vedoucí by měl zvážit, zda je tato práce pro podřízeného vhodná, a pomoci mu nastavit time management a work-life balance. Podřízený se cítí emočně vyčerpaný, depersonalizovaný a nevnímá osobní úspěchy, což naznačuje závažný problém.

Transformační management by měl zahrnovat práci s vysokým stupněm vyhoření u podřízeného v rámci emočního vyčerpání, depersonalizace a osobního úspěchu. Vedoucí

ENTJ a podřízený INTP mohou spolupracovat na základě logiky, objektivit a zaměření na budoucnost a inovace. Vedoucí oceňuje pozici finančního analytika pro smysluplnou práci s klienty, zatímco podřízený cení možnost pracovat samostatně a finanční ohodnocení.

Pro zlepšení work-life balance by vedoucí měl pomoci podřízenému dosahovat cílů a zlepšit organizaci práce, aby předešel prokrastinaci a stresu. Kompromis mezi strukturou a flexibilitou by mohl usnadnit spolupráci mezi podřízeným INTP a vedoucím ENTJ. Vedoucí motivuje své podřízené kombinací transformačního a transakčního managementu, což zahrnuje motivaci k dosažení zdánlivě nedosažitelných výsledků prostřednictvím osobního úspěchu, soutěží, ale i hmotných odměn.

#### **Vedoucí 4 (ENTJ) a podřízený 4.2 (INTJ)**

Podřízený (INTJ) má problém s emocionálními problémy na pracovišti, protože preferuje logiku před emocemi. Má také obtíže s porozuměním chování ostatních. Přestože má s vedoucím (ENTJ) mnoho společného, včetně strukturovaného přístupu, podřízený bojuje s pocitem osobního neúspěchu. Vedoucí by měl respektovat nezávislost podřízeného a motivovat ho vnitřním uspokojením z objevování a zdokonalování, klíčová je otevřená komunikace.

Transformační management by měl zahrnovat práci na vysokém stupni vyhoření v oblasti osobního úspěchu u podřízeného. Vedoucí a podřízený by měli spolupracovat na základě společného zaměření na budoucnost, strukturovaného přístupu a logického rozhodování. Doporučení zahrnují důkladnější plánování, dodržování termínů a zajištění osobního prostoru pro regeneraci.

Vedoucí by měl uznávat silné a slabé stránky podřízeného, což může vést k lepšímu přístupu k práci. Tento přístup umožňuje vedoucímu lépe pochopit své podřízené a podporovat je v jejich silných stránkách. Podřízený vnímá vedoucího jako vzor, což je pozitivní pro motivaci a spolupráci.

#### **Vedoucí 4 (ENTJ) a podřízený 4.3 (ENFJ)**

Podřízený ENFJ a jeho vedoucí ENTJ nevykazují žádné známky vyhoření, což naznačuje jejich spokojenost s prací. Oba si svou práci užívají a nacházejí v ní naplnění, zejména díky možnosti pozitivně ovlivňovat ostatní. Nicméně jejich rozdílné rozhodovací styly (logický přístup ENTJ vs. emocionální rozhodnutí ENFJ) mohou občas vést k nedorozuměním. Klíčové je, aby oba hledali kompromis mezi logikou a emocemi a vzájemně respektovali své přístupy.

Díky své podobné osobnostní dynamice jsou vedoucí a podřízený schopni efektivně spolupracovat a sdílet podobné pracovní hodnoty. Oba jsou dobří komunikátoři a jsou motivováni dosahovat výsledky, což podporuje jejich synergický pracovní vztah. Jejich společná orientace na výsledky a silná pracovní morálka přispívají k harmonickému prostředí a úspěchu jejich týmu.

Pro transformační management je klíčové, že vedoucí ENTJ by měl být citlivější k emocionálním potřebám podřízeného ENFJ, zatímco ENFJ by měl respektovat logický přístup vedoucího. Jejich schopnost vyhnout se vyhoření v oblasti práce naznačuje jejich dlouhodobý potenciál a motivaci pro setrvání ve finančním sektoru.

### **Shrnutí doporučení pro lepší uplatnění aspektů transformačního managementu**

#### **Vedoucí 1 (INTJ)**

- Zlepšit komunikaci a zpětnou vazbu (což je významné hlavně pro případ extravertní podřízené).
- Pomoci podřízené skrze vlastní příklad zlepšit organizaci práce a strategie ke kompenzaci stresu.
- Z pohledu motivace podřízené je vhodné zařadit akční kroky, připomínání hodnot je dobré, ale ESTJ si chce každou hodnotu spojit s konkrétními akčními kroky k dosažení výsledku.

#### **Vedoucí 2 (ESTJ)**

- Pomoci podřízené v rámci osobního úspěchu (v případě ISFJ podřízené jde o nalezení větší předvídatelnosti a stability při práci s lidmi).
- Motivovat podřízenou v rámci pomoci ostatním.
- Připravovat podřízenou na stresové situace, které mohou nastat a pomoci jí v rámci vyčlenění času sama pro sebe.
- Motivace podřízené skrze její proč a ptaní se na náhodné otázky může být vhodný způsob motivace, který navíc zlepšuje četnost komunikace.

#### **Vedoucí 3 (ENFJ)**

- Rozebírat s podřízenými, co je nejvíce motivuje a tím je motivovat k práci a úspěchu (nicméně je to vhodné přizpůsobit potřebám jednotlivých osobnostních typů).
- Zjistit u podřízených, co je nejvíce motivuje na této práci.

- Minimalizovat stres u svých podřízených detailnějšími přípravami na nové věci.
- Pracovat s dlouhodobou, ale i krátkodobou motivací u svých podřízených, využívat konkrétnější motivaci (což je vhodné například u ISFJ podřízené).
- Minimalizovat frustraci u podřízeného přípravou na změny.
- Rozebrat s podřízenými jejich time management, work-life balance, relaxaci a načerpání dalších sil.
- Pomoci podřízeným se strukturovaným přístupem k práci a lepší organizovanosti.
- Projít si s podřízenými stanovené cíle, časovou náročnost a organizaci práce, aby zmírnil frustraci z nedostatečné produktivity.
- Vedoucí se snaží motivovat své podřízené skrze jejich sen, který si díky této práci může splnit, toto je dobrý způsob motivace, akorát je vhodné ho ještě přizpůsobit jazyku konkrétní osobnosti.

#### **Vedoucí 4 (ENTJ)**

- Pomoci podřízeným s nastavením time managementu a work-life balance (pokusit se víc porozumět osobnostním typům, jejichž osobnostní preference je odvádí od akčních kroků).
- Pro zlepšení work-life balance pomoci podřízeným dosahovat cílů a zlepšit organizaci práce, aby předešli prokrastinaci a stresu (ideálně skrze příklady osobností, které s prokrastinací měly problémy a naučili se je zvládat).
- Respektovat nezávislost podřízených a motivovat je vnitřním uspokojením z objevování a zdokonalování, klíčová je otevřená komunikace.
- Dodržovat s podřízenými důkladnější plánování, dodržování termínů a zajištění osobního prostoru pro regeneraci.
- Uznávat silné a slabé stránky podřízených, což může vést k lepšímu přístupu k práci. Tento přístup umožňuje vedoucímu lépe pochopit své podřízené a podporovat je v jejich silných stránkách.
- Vedoucí pracuje zejména s dlouhodobou motivací u svých podřízených na základě toho co jim tato práce přinese. Tento způsob motivace nemusí fungovat u velkého množství jiných osobnostních typů než ENTJ (vedoucí). Předně tento způsob motivace nefunguje u těch, kteří potřebují najít své vnitřní proč.

#### **Napříč všemi vedoucími se objevuje potřeba zlepšit tyto aspekty vedení podřízených:**

- Posílit vzájemnou komunikaci a zkvalitnit zpětnou vazbu.

- Být svému podřízenému příkladem z hlediska organizace práce a strategií ke kompenzaci stresu.
- Porozumět osobnostním typům, jejichž osobnostní preference je odvádí od akčních kroků (což je především případ nadřízených J typů, kteří mají podřízeného s P preferencí).
- Pomoci najít podřízenému jejich PROČ a převést jej do lehce představitelných malých kroků a hmatatelných cílů.
- Rozvíjet u podřízených nejen vizi (sen), proč práci dělají, ale také radost z samotného konání náplně práce.
- Snažit se výše uvedené napasovat na preference konkrétních osobnostních typů.

## ZÁVĚR

V závěru diplomové práce na téma "Uplatňování principů transformačního managementu ve vybrané společnosti" lze konstatovat, že transformační management představuje klíčový faktor pro úspěšné vedení a rozvoj moderních organizací. Tento přístup k řízení se zaměřuje na motivaci zaměstnanců prostřednictvím podpory jejich osobního růstu a zlepšování pracovního prostředí. Práce hlouběji zkoumala implementaci transformačních principů v konkrétní společnosti působící ve finančním sektoru, a to prostřednictvím dotazníkového šetření a řízených rozhovorů.

První část práce se věnovala teorii transformačního managementu, který se od tradičního transakčního přístupu liší svou schopností inspirativně motivovat zaměstnance k dosahování vyšších výkonů prostřednictvím vize, individuální podpory a povzbuzení k inovaci. Druhá část práce se zaměřila na důležité aspekty syndromu vyhoření, work-life balance a typologie osobnosti dle MBTI. Syndrom vyhoření byl analyzován jako závažný problém ovlivňující pracovní výkon a pohodu zaměstnanců, přičemž práce identifikovala strategie pro jeho prevenci a zvládnání.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení aspektů transformačního managementu u vybrané společnosti a navržení doporučení pro podnikovou praxi. Aby mohl být cíl práce naplněn, bylo nutné uskutečnit sběr dat pomocí dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Dotazníkové šetření a řízené rozhovory byly uskutečněny s 12 respondenty z vybrané společnosti působící ve finančním sektoru.

Záměrem provedeného dotazníkového šetření bylo zhodnotit implementaci principů transformačního managementu ve vybrané společnosti, s důrazem na jejich dopad na stress management zaměstnanců a jejich work-life balance. Dále byla zkoumána provázanost mezi typem osobnosti respondentů a jejich schopností se vyrovnávat se stresem a udržovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Součástí šetření byl dotazník, který obsahoval dvě hlavní části: první část zahrnovala test osobnosti dle Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) a druhá část se zaměřovala na hodnocení syndromu vyhoření pomocí dotazníku Maslach Burnout Inventory. Dotazníkové šetření bylo doplněno řízenými rozhovory, v nichž byli respondenti dotazováni na svůj profesní život a to, jak se vypořádávají se stresem, jak se jim daří dosahovat work – life balance a jak pracují s motivací.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 12 respondentů z finančního sektoru, zahrnujících jak vedoucí pozice (4 respondenti), tak i konzultanty (8 respondentů). Tato struktura vzorku

umožnila posouzení jak motivace a přístupu vedoucích k jejich podřízeným, tak i toho, jak mohou vedoucí pomoci svým podřízeným předejít syndromu vyhoření a naplnit jejich pracovní potenciál na základě jejich osobnostních typů a individuálních potřeb.

Celkově lze konstatovat, že získané poznatky z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů poskytly cenné informace o implementaci transformačního managementu v dané společnosti a o jeho vlivu na jednotlivé aspekty pracovního života zaměstnanců. Tento výzkum přispěl k lepšímu porozumění faktorů, které ovlivňují pracovní prostředí a individuální výkonnost zaměstnanců, a nabídl doporučení pro optimalizaci manažerské praxe a podpory zaměstnanců v jejich profesním rozvoji.

Dotazníkové šetření a řízené rozhovory dále poukázaly na to, že existuje provázanost mezi typem osobnosti zaměstnanců a jejich schopností zvládat stres a udržovat zdravý work-life balance. Porozumění těmto individuálním rozdílům umožňuje efektivnější manažerské rozhodování a podporu, což přispívá k optimálnímu využití lidského potenciálu a dlouhodobé udržitelnosti organizace.

Celkově je tedy možné konstatovat, že i přes nalezené rezervy má implementace transformačního managementu ve vybrané společnosti pozitivní vliv na pracovní prostředí a osobní rozvoj zaměstnanců. I nadále by se měl zdůrazňovat individuální přístup a podpora zaměstnanců.

## POUŽITÁ LITERATURA

- AHIKA, Ezekiel. (2023): What is the Expectancy Theory of Motivation? Online. Dostupné z: [https://www.pitchlabs.org/library/operations/management/expectancy-theory-of-motivation?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjw4MSzBhC8ARIsAPFOuyWxCOIvXVMfZY6MV9VCUmYEPQXOFAdil2hrZycQt94bynHeFwszqqwaAlxFEALw\\_wcB](https://www.pitchlabs.org/library/operations/management/expectancy-theory-of-motivation?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw4MSzBhC8ARIsAPFOuyWxCOIvXVMfZY6MV9VCUmYEPQXOFAdil2hrZycQt94bynHeFwszqqwaAlxFEALw_wcB). [cit. 2024-06-10].
- ALGORANI, Emad B. (2023): Coping Mechanisms. Online. National Library of Medicine. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK559031/>. [cit. 2024-07-08].
- ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. (2008): Management a leadership. Přeložil Josef KOUBEK. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.
- AVOLIO, B. J., Bass, B. M. (2004): Multifactor leadership questionnaire. Redwood City, Mind Garden.
- BASS, B. M. (1985): Leadership and performance beyond expectations. New York, Free Press.
- BASS, B. M. (1997): Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- BASS, B. M., Riggio, R. E. (2006): Transformational leadership. New York, Taylor Francis Group.
- BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. (2001): Management. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.
- BLAŽEK, Ladislav. (2014): Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BOHOŇKOVÁ, Irma. (2022): Manažer koučem: koučovací přístup při vedení lidí. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1873-9.
- BURNS, J. M. (1978): Leadership. New York, Harper and Row.
- CAMPBELL, Allaya Cooks. (2024): A guide to coping mechanisms and how to practice healthy ones. Online. BetterUp. Dostupné z: <https://www.betterup.com/blog/coping-mechanisms>. [cit. 2024-07-08].
- CLEGG, Brian. (2005): Motivace. Přeložila Jitka VEJMĚLKOVÁ. V kostce. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0550-4.



- COURSERA, Staff. (2024): Work-Life Balance: What It Is and 5 Ways to Improve Yours. Online. Dostupné z: <https://www.coursera.org/articles/work-life-balance>. [cit. 2024-06-04].
- CRKALOVÁ, Anna a RIETHOF, Norbert. (2012): Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-252-9.
- ČAKRT, Michal. (2009): Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-201-7.
- ČAKRT, Michal. (2010): Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-220-8.
- ČERMÁK, Miroslav. (2020): Jaké jsou základní manažerské funkce. Online. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/jake-jsou-zakladni-manazerske-funkce/>. [cit. 2024-03-16].
- DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. (2007): Management a moderní organizování firmy. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DEMIRTAS, Ozgur a Mustafa KARACA. (2020): A Handbook of Leadership Styles. Cambridge Scholars Publishing. ISBN 978-1-5275-4598-4.
- DUTTON, Kevin a MCNAB, Andy. (2023): Trénink hodného psychopata: jak zvládat život, místo aby nás život ovládal. Přeložila Miroslava KOPICOVÁ. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1994-1.
- JAROŠOVÁ, Eva; PAUKNEROVÁ, Daniela a LORENCOVÁ, Hana. (2016): Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-479-0.
- KEBZA, Vladimír a ŠOLCOVÁ, Iva. (2003): Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu). Online. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav. ISBN 80-707-1231-7. Dostupné z: [https://archiv.szu.cz/uploads/documents/czzp/edice/plne\\_znani/brozury/syndrom\\_20vyhoreni.pdf](https://archiv.szu.cz/uploads/documents/czzp/edice/plne_znani/brozury/syndrom_20vyhoreni.pdf). [cit. 2024-07-09].
- KROEGER, Otto a THUESEN, Janet M. (2004): Typologie: 16 typů osobnosti, které ovlivňují život, lásku a úspěch v práci. V Praze: Triton. ISBN 80-7254-577-9.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. (1998): Jak neztratit nadšení. Psychologie pro každého. Praha: Grada. ISBN 80-7169-551-3.

MASLACH, Christina a JACKSON, Susan E. (1981): The measurement of experienced burnout. Online. In: s. 99–113. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030020205>. [cit. 2024-07-09].

MASLACH, Christina, JACKSON, Susan. (1986): Maslach Burnout Inventory manual, general survey, human services survey, educators survey and scoring guides. Menlo Park, CA: Mind Garden.

MIRANDA, Dana. (2024): 10 Management Styles Of Effective Leaders. Online. Dostupné z: <https://www.forbes.com/advisor/business/management-styles/>. [cit. 2024-06-15].

MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. (2009): Management. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-230-1.

MORGAN, Kate. (2023): What does work-life balance mean in a changed work world? Online. Dostupné z: <https://www.bbc.com/worklife/article/20230227-what-does-work-life-balance-mean-in-a-changed-work-world>. [cit. 2024-06-04].

MÜHLFEIT, Jan a COSTI, Melina. (2017): Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press. ISBN 978-80-265-0591-4.

NADRCHAL, David. (2021): Různost je bezva! 16 typů osobností. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1798-5.

NERIS ANALYTICS LIMITED. (2011): 16Personalities. Online. Dostupné z: <https://www.16personalities.com/>. [cit. 2024-04-28].

NOVÁČKOVÁ, Jana a NEVOLOVÁ, Dobromila. (2020): Respektovat a být respektován: cesta k sebeúctě a zodpovědnosti. 2., přepracované vydání. Praha: PeopleComm. ISBN 978-80-87917-71-8.

ONDŘIOVÁ, Iveta. (2019): Strategie zvládání stresu a coping. Online. Senior zone. Dostupné z: [https://www.seniorzone.cz/33/strategie-zvladani-stresu-a-coping-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvykoCyJ2LGYx\\_nUbbIs\\_TA/](https://www.seniorzone.cz/33/strategie-zvladani-stresu-a-coping-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvykoCyJ2LGYx_nUbbIs_TA/). [cit. 2024-07-08].

- PATHÉ, Nicole. (2020): Bud'te v práci spokojenější. Přeložila Magdaléna POMIKÁLKOVÁ. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1383-5.
- PEŠEK, Roman a PRAŠKO, Ján. (2016): Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie. V Praze: Pasparta. ISBN 978-80-88163-00-8.
- PRIESS, Mirriam. (2015): Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě. Přeložila Iva MICHŇOVÁ. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5394-2.
- ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Mary K. (2004): Management. Profesional. Praha: Grada. ISBN 80-247-0495-1.
- SMITH, Melinda a REID, Sheldon. (2024): Burnout Symptoms, Treatment, and Tips on How to Deal. Online. Dostupné z: <https://www.helpguide.org/articles/stress/burnout-prevention-and-recovery.htm>. [cit. 2024-06-04].
- SOLOMONS, Monique. (2023): 100 work-life balance statistics: gender, burnout, and workplace stress. Online. Dostupné z: <https://www.linearity.io/blog/work-life-balance-statistics/>. [cit. 2024-06-12].
- STENNETT, Ed. (2023): Top 5 motivation theories to use in the workplace. Online. Dostupné z: <https://www.seenit.io/blog/top-5-motivation-theories-to-use-in-the-workplace/>. [cit. 2024-06-10].
- STOCK, Christian. (2010): Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Přeložila Natalie VRAJOVÁ. Poradce pro praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3553-5.
- TAYLOR, Hannah. (2023): 50+ Burnout Statistics That Will Shock You into Action. Online. Dostupné z: <https://www.runn.io/blog/burnout-statistics>. [cit. 2024-06-04].
- VEBER, Jaromír. (2021): Management: základy, přístupy, soudobé trendy. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.
- Venglářová, M. (2011): Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing. Praha: Grada. 184 s. ISBN 978-80-247-3174-2.
- VLIET, Vincent van. (2024): Five Functions of Management by Henri Fayol. Online. Dostupné z: <https://www.toolshero.com/management/five-functions-of-management/>. [cit. 2024-06-06].

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. (2013): Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.

ZALEZNIK, Abraham. (2004): Managers and Leaders: Are They Different? Online. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>. [cit. 2024-06-04].

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: MBI test vyhoření

Příloha B: Otázky řízeného rozhovoru podřízení

Příloha C: Otázky řízeného rozhovoru nadřízení

Příloha D: Přepis řízeného rozhovoru nadřízená 1

Příloha E: Přepis řízeného rozhovoru nadřízený 2

Příloha F: Přepis řízeného rozhovoru nadřízený 3

Příloha G: Přepis řízeného rozhovoru nadřízený 4

## PŘÍLOHA A: MBI test vyhoření

V dotazníku zaškrtněte políčko dle síly pocitů, které obvykle prožíváte u daných tvrzení.

MBI TEST VYHOŘENÍ	Vůbec 0–1–2–3–4–5–6 Velmi silně						
	0	1	2	3	4	5	6
1. Kvůli práci se cítím emocionálně vyčerpaný/á.							
2. Na konci pracovního dne se cítím vyčerpaný/á.							
3. S vidinou celého dne v práci se cítím vyčerpaný/á hned po probuzení.							
4. Bez potíží rozumím jednání svých kolegů/nadřízených/třetích stran.							
5. Mám pocit, že se k lidem, se kterými pracuji, chovám odosobněně (jako k věcem).							
6. Celodenní práce s lidmi je pro mě náročná.							
7. Úspěšně se vyrovnávám s problémy ostatních lidí.							
8. Kvůli práci se cítím vyhořelý/á.							
9. Cítím, že skrz svou práci pozitivně ovlivňuji ostatní lidi.							
10. Od doby, co vykonávám tuto práci, jsem se k lidem začal/a chovat více bezohledně.							
11. Obávám se, že se díky této práci stávám emocionálně nepřístupným/nepřístupnou.							
12. Cítím se plný/á energie.							
13. Kvůli práci se cítím frustrovaně.							
14. Mám pocit, že pracuji více, než je zdrávo.							
15. Problémy mých kolegů/třetích stran mě nezajímají.							
16. Být při práci v přímém kontaktu s lidmi je příliš stresující.							
17. Je pro mě snadné na pracovišti vytvořit uvolněnou atmosféru.							
18. Cítím se pozitivně stimulován/a, když blíže spolupracuji s kolegy/třetími stranami.							

19. V práci se cítím doceněný.							
20. Mám pocit, že jsem "v koncích".							
21. Emocionální problémy na pracovišti mě nevyvádí z míry.							
22. Mám pocit, že mě někteří z kolegů/třetích stran viní za vlastní problémy.							

*Zdroj: přepracováno dle Venglářová, 2011, s. 42–44*

## **PŘÍLOHA B: Otázky řízeného rozhovoru podřízení**

- 1) Na základě, čeho jste se rozhodl/a pro tuto práci?
- 2) Co považujete za nejdůležitější k tomu, aby se člověk kariérně posouval?
- 3) Co Vás motivuje?
- 4) Jak si udržujete motivaci?
- 5) Čím Vás motivuje Váš nadřízený?
- 6) Jak se stavíte k novým nápadům a jste ochoten/a kvůli nim zpochybnit stávající postupy?
- 7) Je pro Vás váš nadřízený vzorem?
- 8) Jak zvládáte stres?
- 9) Co si představíte, když se řekne stres?
- 10) V jakých situacích se cítíte nejvíce stresovaní?
- 11) Jakým způsobem se snažíte vyrovnávat se stresem?
- 12) Daří se Vám udržovat work-life balance a jakým způsobem si ho udržujete?
- 13) Dává Vám Váš nadřízený najevo, že věří ve Váš úspěch?
- 14) Co byste chtěl/a zlepšit v jednání se svým nadřízeným?
- 15) V čem byste chtěl/a, aby se zlepšil v jednání s Vámi Váš nadřízený?
- 16) Co byste chtěl/a zlepšit v jednání sám/a vůči sobě?

*Zdroj: vlastní zpracování*



## **PŘÍLOHA C: Otázky řízeného rozhovoru nadřízení**

- 1) Na základě, čeho jste se rozhodl/a pro tuto práci?
- 2) Co považujete za nejdůležitější k tomu, aby se člověk kariérně posouval?
- 3) Co Vás motivuje?
- 4) Jak si udržujete motivaci?
- 5) Jak motivujete své podřízené/tým?
- 6) Jak udržujete motivaci u svých podřízených?
- 7) Jak se stavíte k novým nápadům a jste ochoten/a kvůli nim zpochybnit stávající postupy?
- 8) Jak se snažíte inspirovat své podřízené k výsledkům, které se jim mohou zdát nedosažitelné?
- 9) Odměňujete své podřízené za výkon? A jakým způsobem?
- 10) Uznáváte silné i slabé stránky svých podřízených?
- 11) Jak zvládáte stres?
- 12) Co si představíte, když se řekne stres?
- 13) V jakých situacích se cítíte nejvíce stresovaní?
- 14) Jakým způsobem se snažíte vyrovnávat se stresem?
- 15) Snažíte se eliminovat stres u svých podřízených? A jakým způsobem?
- 16) Daří se Vám udržovat work-life balance a jakým způsobem si ho udržujete?
- 17) Dáváte najevo svým podřízeným, že věříte v jejich úspěch?
- 18) Co byste chtěl/a zlepšit v jednání se svými podřízenými?
- 19) V čem byste chtěl/a, aby se zlepšili v jednání s Vámi Vaši podřízení?
- 20) Co byste chtěl/a zlepšit v jednání sám/sama vůči sobě?

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **PŘÍLOHA D: Odpovědi na otázky řízeného rozhovoru nadřazená 1**

- 1) Na začátku kvůli tomu, že mi to přišlo zajímavé a že posbírám zkušenosti.
- 2) Musí se měnit osobnostně a zároveň hodně pracovat.
- 3) Že budu vždy závislá jen na sobě a na nikom jiném.
- 4) Připomínám si to, že nechci pracovat nikde na full time a že v pozdějším věku nechci pracovat vůbec.
- 5) Hledám, co je pro ně důležité, jaké mají oni hodnoty a odkazuju na ně.
- 6) Připomínám jim jejich hodnoty a rozvíjím nové.
- 7) Ano rozhodně. mám ráda nové nápady, ty nás posouvají dopředu.
- 8) Ukazuju, co je pro to potřeba dělat a sama jdu příkladem.
- 9) Ano, různě, drobnostmi či pochvalami dle osobnosti člověka.
- 10) Ano, soustředím se hlavně na ty pozitivní. Slabé stránky uznávám, ale když jsou moc limitující v práci, musí se na nich zamakat.
- 11) Jak kdy. Někdy ho nevnímám i když se děje něco objektivně stresového. Někdy stresuju z blbostí.
- 12) Řešení nějaké nepříjemné intervence nebo složitého clientského případu, který nemá pozitivní jednoduchý výstup.
- 13) Viz předchozí.
- 14) Sport, sauna, hory, vypsání se – racionalizace.
- 15) Racionalizace situace, přiznat si, že jsou ve stresu.
- 16) Ano, většinou. Pomocí striktní rutiny – hodně práce od rána do večera. Ale vždy kvalitní jídlo, 2x-3x týdně sport a sauna. Dostatek spánku a v sobotu klid bez práce jakékoliv.
- 17) Ano, hodně.
- 18) Lépe je systematicky vést a předvídat chyby.
- 19) Větší upřímnost, přiznání toho, co pokazili.
- 20) Myslím, že se k sobě chovám hodně pěkně :) ale měla bych občas více odpočívat.

## **PŘÍLOHA E: Odpovědi na otázky řízeného rozhovoru nadřazený 2**

- 1) Práce mě naplňuje, dělám prospěšnou věc, jsem dobře finančně ohodnocen.
- 2) Vlastní vnitřní motivace, podmínky pro růst.
- 3) Moje vize, druzí.
- 4) Odpočívám dostatečně, abych se nedostal do frustrace.
- 5) Ukazuji jim, kde by mohli být, říkám jim, že na to mají. Chci, aby si našli vlastní PROČ.
- 6) Vracím se k jejich PROČ, ptám se náhodné otázky.
- 7) Vítám nové nápady, když je uznám za logické jsem ochoten zpochybnit dosavadní postup.
- 8) Poukazuji na to, čeho již dosáhli a jak to pro ně bylo těžké a tohle by také mohli zvládnout. Ať to prostě zkusí.
- 9) Konkrétní pochvalou.
- 10) Ano, obojí jsou důležité. Silné využívám, na slabých pracujeme. Nechci dokonalost.
- 11) Jdu udělat to, co mě stresuje.
- 12) Strach, útek, bolest, motivace.
- 13) Když jdu do situace, kde jsem již selhal.
- 14) Rozdýchat to, logicky si to objasnit a vyhodnotit.
- 15) Mluvím o tom, co je stresuje. Nechám je navrhnout řešení. Bořím mýty.
- 16) Dostatečně spím, jím, obklopuji se skvělými lidmi, mám cíl.
- 17) Ano
- 18) Být více přímý, upřímný, motivující a inspirující.
- 19) Byli ke mně upřímní, zodpovědní a pravdiví.
- 20) Nebýt na sebe tak přísný, mít se rád takový jaký jsem, být hrdý na to, co už jsem dokázal.

## **PŘÍLOHA F: Odpovědi na otázky řízeného rozhovoru nadřazený 3**

- 1) Fascinovalo mě, že můžu vést lidi a že se můžu učit manažerským činnostem a dovednostem. Vždy jsem to chtěl dělat a vždy jsem k tomu tíhl.
- 2) Upřímnou zpětnou vazbu, někdy konfrontaci poměrně přímou a bez obalu. Současně je fajn, když se to sejde s obdobím, kdy mám energii na posuny.
- 3) Uznání ostatních, soutěžení a fakt, že vidím, že se zlepšuji a stávám lepším člověkem.
- 4) Když mi motivace ubývá, tak ještě před jejím vyčerpáním se uchýlím k činnostem, kde dokážu udělat nějaké pozitivní výsledky a současně s tím jsem i pochválen. Je to poměrně plytké, ale jako prvopočátek dočerpání motivace mi to funguje. Dál pokračuji v takových činnostech, které mě upřímně těší a věnuji se jim co nejvíce (např. plánování).
- 5) Snažím se objevit sen, který člověk má. Upřímný, autentický. Jakmile si jej pojmenuje, zhmotní a dokážeme si jej oba věrně představit, přicházím ke kroku, kdy mu ukazuji, že tento sen je tady pro něj a že si má dovolit po něm bažít, chtít jej dosáhnout. Jakmile přijde chtění, přetvářím kroky v děláni a aktivní usilování (někdy mi to drhne, ale postupně se zlepšuji).  
Sen hledám tak, že nechám mluvit člověka a zkouším různé linky a zjišťuji, kterou si sám rozvine. Jakmile se mi to povede, je třeba mu ještě ukázat, že sen je možné si splnit zde (pokud je to pravda).
- 6) Snažím se s lidmi komunikovat jejich proč, jejich sen a jejich how. Myslím si, že způsob usilování o sen (tedy aktivity), tak musejí být v souladu s vnitřním nastavením člověka – zkrátka s tím musí být v pohodě a najít si vlastní pozici. Takže se nesnažím jen o to, aby si člověk našel cíl, ale také, aby si užil cestu, jakou k němu dojde.
- 7) Miluju nové nápady a v ideálním světě bych jeden den v týdnu věnoval jen diskutování a přemítání o nových nápadech. Nejsem už ochotný udělat okamžitě plošnou změnu, protože si uvědomuji, že jsou lidé, kteří vidí za více rohů, než já v tuto chvíli a z toho důvodu volím trochu obezřetnější a pomalejší postup.
- 8) Snažím se najít způsob, jak jim rozšířit obzory. Zkrátka někdy potřebuji zavřít oči a udělat něco, z čeho vzejde nějaký výsledek. Ale když se ohlédnou, zjistí, že udělali něco, čeho by dřív schopní nebyli a najednou zjišťují, že příště už to je dosažitelné nebo jednodušší. Také se snažím problémy zmenšovat na jednotlivé krůčky.
- 9) Snažím se chválit přístup, snažím se zvát na kafe, snažím se jim přikládat sociální kapitál, uznání (ať už o tom vědí či je to bez jejich přítomnosti).

- 10) Ano, ale je často těžké je identifikovat. Snažím se využívat silné stránky a slabé stránky dostat do polohy, kdy neškodí.
- 11) Zažil jsem si 9 měsíců, kdy jsem neudělal prakticky nic. V tu chvíli jsem byl téměř bez peněz, před domluvenou dovolenou a měl jsem pocit, že zklamání. Občas jsem si v noci potřeboval zařvat, někdy tekly slzy a měl jsem tendenci být nespokojený a lehce protivný. Na druhou stranu, byla to situace, kdy jsem byl na hraně toho, co by mi mohlo zničit život s Klárkou a moc dobře jsem si to uvědomoval. Jinak stres docela zvládám, snažím se být klidný, ale mívám tendenci být zkratkovitý (když přijde akutní momentální stres, potřebuji si situaci nepatrně zjednodušit, omezit přísun rušivých informací/vjemů a soustředit se čistě na zdroj, který mě stresuje). Pozoruji, že od listopadu roku 2022 se mi velmi posunul práh "stresu" a tyto situace měsíc po měsíci zvládám lépe. Je to tím, že jsem mu vystavován v míře, kterou můžu unést, ale která mě zároveň otrkává a posouvá.
- 12) Milion úkolů, které jsou všechny akutní, jsou vyprokrastinované a já ráno vstávám s pocitem zmaru (budím se celou noc a mám úzkost, že jsem něco propásl, pokazil).
- 13) Právě když jsem zahlcený drobnými úkoly, ale je jich velké množství.
- 14) Plánováním. Raději se ve dvě ráno budu probírat tím, co mám udělat a přesvědčím se, že to bude dobré anebo že vím, co s tím a kdy udělám (ne že to vyřeším, ale že vím, jak s tím naložím).
- 15) Snažím se jejich stres přenášet na sebe současně identifikovat situace, které by je mohli stresovat a preventivně proti nim působit. Problém, je, že spolupracovníci často nejsou upřímní sami k sobě a já to často podchytím pozdě. Také se snažím být upřímný a budovat obranné valy, kdy spolupracovník dopředu ví, že to může být stresové a snažím se jej na to připravit.
- 16) Mám pocit, že zvládám jen pár faktorů a zbytek mi utíká. Za nejdůležitější považuji čas na Klárku a čas na práci. Tohle (doufám), že zvládám docela vyvažovat i vzhledem k tomu, že podnikám proto, abychom spolu mohli za 10 let žít bez jakékoliv práce.
- 17) Věřím, že ano. Myslím si, že patřím k těm pár lidem, co mají bytostnou radost z úspěchu svých lidí a upřímně jim to přeju. Svoji radost dávám najevo verbálně, často je to neohrabané, ale v tuto chvíli se snažím upřímně zprostředkovat svoji autentickou emoci.
- 18) Rád bych lépe dal zpětnou vazbu a odosobnil to od sebe nebo svých spolupracovníků.
- 19) Byl bych rád za vyšší míru upřímnosti (oni nelžou, ale často raději řeknou něco, co chci slyšet, než aby úplně narovinu řekli, že se to pokazí/pokazilo).

20) Jsem snílek. Rád bych si uměl upřímněji popsat situaci, ve které se nacházím a také své emoce. Vše vnímám příliš optimisticky (ale naštěstí mě neničí, když mé představy nevyjdou – zkrátka vymyslím novou věc, ke které budu optimisticky vzhlížet).

## **PŘÍLOHA G: Odpovědi na otázky řízeného rozhovoru nadřazený 4**

- 1) Kamarád mě na vysoké škole doporučil s tím, že jsem zajímavý člověk, a tak mě tato nabídka zaujala. Shodou okolností jsem podobnou pozici hledal i pár měsíců před nástupem do své současné práce, nicméně jsem nemohl nic rozumného najít. Obecně jsem si přál dělat něco smysluplného po té klientské stránce, protože jsem to měl nejvíce spojené s ekonomickou fakultou, kterou jsem studoval.
- 2) Těch prvků je více. Vytrvalost, pracovitost. Není to jen o jednom kritériu, ale zcela zásadní je právě ta vytrvalost a vědět, za čím si jdu, proč to chci dělat.
- 3) Nejvíce mít život podle svých představ. V jednoduchosti to znamená, že nechci mít stereotypní práci, kdy půjdu na sedmou do práce, pak se vrátím odpoledne, mám už jen pár hodin ze dne a čím jsem starší, tím jsem unavenější a ty roky by ubíhaly a já je sotva zaznamenal. Také nechci úplně řešit, kolik, co stojí a mohl si koupit, co si přeji – takže nezávislost.
- 4) Nejvíce mít život podle svých představ. V jednoduchosti to znamená, že nechci mít stereotypní práci, kdy půjdu na sedmou do práce, pak se vrátím odpoledne, mám už jen pár hodin ze dne a čím jsem starší, tím jsem unavenější a ty roky by ubíhaly a já je sotva zaznamenal. Také nechci úplně řešit, kolik, co stojí a mohl si koupit, co si přeji – takže nezávislost.
- 5) V rámci individuálních schůzek. Vždy se připravuji předem, ale co je zcela zásadní, tak že se jedná o dlouhodobou motivaci, která vychází z toho, co to spolupracovníkovi přinese. Pak jednorázově k nějakým věcem využíváme odměny typu odměnovka, sázka s ředitelem, cesty, pozvání na snídani či hecnutí. Lidi ještě velmi motivuje kolektiv, kdy mají možnost poznat lidi, kteří zde jsou, jsou příjemní, směřují k nějakému cíli, jsou zde rádi a dlouho.
- 6) Opět stejná odpověď, dlouhodobá motivace vychází z toho, že člověk ví, proč to má dělat a pak už si to jen připomínáme, prohlubujeme.
- 7) Záleží na konkrétním nápadu. Jsem hodně kritický a pokud zjistím, že nějaká věc může být lepší než něco, co využíváme v současnosti, tak to rád využiji a následně i implementuji do týmu.
- 8) Motivací, vyhecováním, soutěžemi. Jde o to ukázat člověku, že je něco možné a že teď je čas zabrat a zkusit to. Často ukázka lidí, kteří něco takového udělali. Ale velmi záleží na osobnosti člověka, protože na každého funguje něco jiného. V principu jde o to, že člověk ví, proč věci dělají a už jde jen o to je přesvědčit, že to jde dělat ve větším a je to reálné.

Pokud je třeba se v rámci týmu věnovat nějakému konkrétnímu tématu více, tak je možné ji speciálně podpořit právě soutěží s hmotnou odměnou a podobně.

- 9) Jednak jsou to odměnovky, různé odměny, výlety, hmotné odměny. Dále je to i o tom ukázat před kolektivem, že sis výkonu všiml, vážíme si jej (nějaká sociální odměna).
- 10) Je to klíčové. Na tom to stojí a padá. Odhaluji to tak, že se s člověkem upřímně bavím, snažím se jej upřímně poznat a záleží mi na něm. Také sleduji, jak plní úkoly, jak postupuje prací a způsob, jakým ji vykonává. Pak jsou zde nástroje, kdy vyplní různé testy osobnosti (např. MBTI, DISC). Slabé a silné stránky následně využíváme u postupu prací, snažíme se jej podporovat, aby vnesl svoji osobnost do své práce a našel si polohu, která mu sedí.
- 11) Dobře. Práce se stresem je něco, na čem pracuji a nejsem zcela dokonalý, ale stres sám o sobě zvládám velmi dobře. Pokud se bavíme o nervozitě, tak to jsou naopak situace, které si užívám, je to pro mě nějaká forma výzvy, kterou chci zdolat a když to zvládnou, tak se stávám lepším člověkem.
- 12) To jsou pro mě situace, kdy nestíhám deadlines, schůzky a připravit se na ně.
- 13) To jsou pro mě situace, kdy nestíhám deadlines, schůzky a připravit se na ně.
- 14) Snažím se zklidnit tepovku, uklidnit se vnitřně. Pokud je stres větší, snažím se jej neřešit nebo se o tom bavím i s někým dalším.
- 15) Zpětnou vazbou (rozebíráme spolu, jak se cítí, v jakém je rozpoložení), pak ochranné valy (připravuji člověka na to, co může nastat v nejhorsích situacích, aby neměl jen růžové představy). Vlastně jej předem připravuji na stres.
- 16) Ano. Mám prostor na cvičení, plavání a o víkendech se mohu věnovat fotbalu. Také mám poměrně dané, kdy pracuji. Samozřejmě mám i čas s partnerkou.
- 17) Každodenně, neustále. Je to základ. Musí to být upřímné. Pokud bych nevěřil, člověk to ode mě uslyší.
- 18) Nenapadá mě nic.
- 19) Nenapadá mě nic.
- 20) Nenapadá mě nic.