

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO - SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Mária Berková

Univerzita Pardubice  
Fakulta Ekonomicko - správní

Uplatňování principů pozitivního leadershipu v současné výkonnostní kultuře  
u vybraných společností

Bakalářská práce

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

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

Jméno a příjmení: **Mária Berková**  
Osobní číslo: **E16194**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Uplatňování principů pozitivního leadershipu v současné výkonnostní kultuře u vybraných společností**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce je zhodnotit uplatňování principů pozitivního leadershipu v současné výkonnostní kultuře u vybraných společností. Součástí bakalářské práce bude dotazníkové šetření a řízené rozhovory. Sběr a zpracování primárních a sekundárních dat povede k návrhu opatření pro stávající praxi.

Osnova:

- Charakteristika a vymezení pozitivního leadershipu.
- Analýza uplatňování principu pozitivního leadershipu ve vybrané společnosti.
- Vyhodnocení a návrhy na zlepšení.

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

Seznam doporučené literatury:

JAROŠOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D. a kol. Nové trendy v leadershipu: Koncepce, výzkumy, aplikace. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.  
KARPINSKÁ, Z., KMECOVÁ, D. Koučovanie podľa pyramídy: Zrozumiteľný návod ako viesť transformačný rozhovor v biznise aj osobnom živote pre každého, kto pracuje s ľuďmi. Bratislava: Business Coaching College, 2017. ISBN 978-80-972617-0-2.  
KNOBLAUCH, J., HOLGER, W. a kol. Time management: Mějte svůj čas pod kontrolou. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.  
MCCONNON, S., MCCONNON, M. Jak řešit konflikty na pracovišti. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3003-5.  
MÜHLFEIT, J., COSTI, M. Pozitivní leader: Jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu. Brno: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.

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

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

L.S.

---

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

---

**Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Uplatňování principů pozitivního leadershipu v současné výkonnostní kultuře u vybraných společností 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 04. 08. 2022

Mária Berková v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu své bakalářské práce Ing. Ondřeji Svobodovi, Ph.D. za ochotu, odbornou pomoc, cenné rady a informace, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Další poděkování patří mojí rodině za její podporu a pomoc. Moje poděkování patří také zaměstnancům společnosti Toyota Motor Manufacturing Czech Republic s.r.o. za jejich ochotu a vstřícnost při poskytování odpovědí u dotazníkového šetření a řízených rozhovorů.

## **ANOTACE**

*Cílem bakalářské práce je zhodnotit uplatňování principů pozitivního leadershipu v současné výkonnostní kultuře u vybrané společnosti. Důraz je kladen na zjištění způsobu, stylu motivace a vedení zaměstnanců. Výzkum je provedený formou dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Sběr a zpracování primárních a sekundárních dat povede k návrhu opatření pro stávající praxi.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*leadership, úrovně leadershipu, styly vedení, pozitivní leadership, pozitivní lídr*

## **TITLE**

*Applying the principles of positive leadership in the current performance culture in selected companies.*

## **ANNOTATION**

*The aim of the bachelor's thesis is to evaluate the application of the principles of positive leadership in the current performance culture in the selected company. The emphasis is on finding out the way, style of motivation and leadership of employees. The research is carried out in the form of questionnaire research and guided interviews. The collection and processing of primary and secondary data will lead to the design of measures for existing practice.*

## **KEYWORDS**

*leadership, types of leadership, leadership styles, positive leadership, positive leader*

# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	10
ÚVOD.....	11
1 Vymezení základních pojmů z oblasti uplatňování principů pozitivního leadershipu.....	12
1.1 Vymezení leadershipu.....	12
1.2 Teorie leadershipu.....	13
1.3 Styly vedení.....	17
1.4 Úrovně leadershipu .....	20
1.5 Vývoj a základní principy výkonnostního managementu.....	23
2 Pozitivní leadership, pozitivní lídr .....	26
2.1 Rozdíly mezi manažerem a lídrem.....	26
2.2 Principy pozitivního leadershipu a nejčastější chyby lídra.....	27
2.3 Vlastnosti efektivního lídra a chyby, které nedělá.....	29
2.4 Koučování .....	32
2.5 Konflikty na pracovišti a kroky k jejich vyřešení .....	34
3 Analýza principů pozitivního leadershipu u vybrané společnosti.....	39
3.1 Charakteristika společnosti, ve které jsou uskutečněné řízené rozhovory a dotazníkové šetření .....	39
3.2 Dotazníkové šetření s vedoucími na nižší úrovni managementu.....	40
3.3 Řízené rozhovory .....	52
4 Shrnutí a doporučení.....	57

ZÁVĚR .....	60
POUŽITÁ LITERATURA .....	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	65

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Manažerská mřížka .....	15
Obrázek 2: Žádoucí vlastnosti lídra .....	31
Obrázek 3: Žádoucí schopnosti lídra .....	31
Obrázek 4: Nástroje hodnocení zaměstnanců .....	41
Obrázek 5: Časové hodnocení zaměstnanců .....	42
Obrázek 6: Způsob poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům .....	42
Obrázek 7: Způsob sdělování negativní zpětné vazby .....	43
Obrázek 8: Způsoby motivace zaměstnanců .....	44
Obrázek 9: Důvody nedostatečné motivace u zaměstnanců .....	44
Obrázek 10: Inspirace zaměstnanců, zvyšování motivace .....	45
Obrázek 11: Zaměření na silné a slabé stránky zaměstnanců .....	45
Obrázek 12: Uplatňování tvořivosti a iniciativy zaměstnanců při plnění úkolů .....	46
Obrázek 13: Možnost zaměstnanců vyzkoušet si více pracovních míst .....	47
Obrázek 14: Seniorita a její vliv na vedení zaměstnanců .....	47
Obrázek 15: Kariérní růst zaměstnanců ovlivněn spoluprací s vedoucím týmu .....	48
Obrázek 16: Silné stránky zaměstnanců .....	49
Obrázek 17: Slabé stránky zaměstnanců .....	49
Obrázek 18: Motivační kotvy převládající u zaměstnanců .....	50
Obrázek 19: Pracovní zařazení zaměstnanců .....	51
Obrázek 20: Pracovní pozice zaměstnanců .....	51

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

TMMCZ	Toyota Motor Manufacturing Czech Republic s.r.o.
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech s.r.o.
MNG	Manažer (vedoucí celého oddělení; nadřízený pro SV)
SV	Supervizor (vedoucí směny; nadřízený pro GL)
GL	Group leader (vedoucí výrobní linky; nadřízený pro TL)
TL	Team leader (vedoucí určitého týmu lidí na dané výrobní lince)
PC	Production control (řízení výroby podniku)

## ÚVOD

V dnešní moderní době plné digitalizace a změn, vědeckotechnického rozvoje společnosti, aktivního tempa se klade důraz na rychlé rozhodování, prosperitu, efektivitu, plnění cílů a vizí podniku. Správné fungování a prosperita podniku není jenom o statistikách a plnění norem. Jde také o motivaci a vedení lidí na všech úrovních podniku. K tomu, aby lidé nebrali plnění norem a úkolů jenom jako nutné zlo, dělali svoji práci s nadšením a chodili rádi do práce, slouží leadership.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř kapitol. Kde každá kapitola je věnována určité části zkoumané oblasti leadershipu. Závěr bakalářské práce obsahuje shrnutí výzkumu, zhodnocení výzkumné otázky.

První kapitola vysvětluje základní pojmy leadershipu, jeho vymezení, teorie a úrovně leadershipu, styly vedení, vývoj a základní principy výkonnostního managementu. V druhé kapitole jsou popsány vlastnosti efektivního lídra, nejčastější chyby, koučování, konflikty vznikající na pracovišti a kroky k jejich vyřešení. Také jsou zde rozebrány rozdíly mezi manažerem a lídrem.

Třetí kapitola zahrnuje zjištění, zda se ve vybrané společnosti používá leadership. Tohle zjištění je provedeno metodou sběru dat na základě dotazníkového šetření a formou řízených rozhovorů s MNG různých oddělení dané společnosti. Čtvrtá kapitola obsahuje shrnutí výsledků a návržení opatření pro vybranou společnost.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit uplatňování principů pozitivního leadershipu v současné výkonnostní kultuře u vybrané společnosti. Důraz je kladen na zjištění způsobu, stylu motivace a vedení zaměstnanců. Výzkumní otázkou bakalářské práce je, zda se ve zkoumané společnosti uplatňují principy pozitivního leadershipu s ohledem na rozvoj silných stránek. Výzkum je provedený formou dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Sběr a zpracování primárních a sekundárních dat povede k návrhu opatření pro stávající praxi.

# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI UPLATŇOVÁNÍ PRINCIPŮ POZITIVNÍHO LEADERSHIPU

V první kapitole jsou vysvětleny základní pojmy leadershipu, jeho vymezení, vývoj teorií, základní úrovně leadershipu, styly vedení, vývoj a základní principy výkonnostního managementu. Zdrojem poznatků první části je především odborná literatura.

## 1.1 Vymezení leadershipu

Leadership v podstatě znamená vůdcovství neboli vedení lidí. Typickým znakem leadershipu je nenásilné a dobrovolné následování jedince, který udává směr, vize, či cíle. Následování tohoto jedince ostatními je z jejich vlastní vůle, inspiruje je a přirozeně motivuje k lepším výsledkům a pracovním výkonům. Skrz pozitivní podněty pomáhá ostatním při dosažení společně stanovených cílů (CEMI MBA Studies, 2019).

Leadership je individuální schopnost jednotlivce nebo skupiny jednotlivců ovlivňovat a vést lidi v organizaci. Jeho součástí je přijímání správných rozhodnutí, která mohou být někdy docela obtížná. Dále je to tvorba a formulace jasných vizí podniku, stanovení dosažitelných cílů a poskytování znalostí a nástrojů, které jsou nezbytné k dosažení těchto cílů. Pozice lídrů a leadership se v dnešní době vyžadují skoro ve většině společností, od obchodu přes politiku, až po komunitní organizace (Pratt, 2017).

Vedení lidí je životně důležitá funkce řízení, použitím zdrojů organizace přispívá ke zlepšení efektivity a dosažení cílů. Firemní vize, kterou poskytuje lídr své společnosti je považována za jednu z jeho nejdůležitějších funkcí (Indeed, 2020).

Různí experti se snaží definice leadershipu sjednotit, ale v praxi to nejde, protože má různé podoby, formy a povahy. Mnoho lídrů se snaží proměnit v někoho jiného dle představ společnosti. Naopak bychom se měli zaměřit na to, kým skutečně jsme. Podle Mühlfeita (Mühlfeit, Costi, 2017, s. 9) spočívá tajemství dlouhodobého úspěchu a štěstí v nalezení plného potenciálu svého nadání a jeho uvolnění. Člověk by měl dělat to, co má skutečně rád. Neměl by plýtvat svou energií na překonávání něčeho, v čem může být maximálně průměrný.

## 1.2 Teorie leadershipu

Existuje mnoho teorií a definic leadershipu. V 19. století vznikla **teorie velkého muže**, neboli **teorie rysů**, která uvádí, že velcí byli muži, kterým to bylo předurčeno. Věřili, že pro svůj úkol se už narodili. Další teorie je **teorie vlastností**, která se datuje do poloviny 20. století. Poukazuje na to, že určití lidé se už rodí s vlastnostmi integrity a sebevědomí předurčenými pro vůdcovství. Ve druhé polovině 20. století se rozvíjeli další teorie, jako je **situační vedení**. Je to styl vedení na základě připravenosti a úrovně dovedností. Jde o zastánce myšlenky, kteří věří, že správná situace musí mít správného vůdce. To je smysl efektivního vedení. U **teorie transakčního vedení** je úspěchem vůdců dosažení výsledků odměňováním nebo trestáním svých následovníků. A naopak u **transformační teorie vedení**, vůdci transformují své následovníky pomocí příkladů (Pratt, 2017).

Zkoumání teorií do poloviny 20. století poskytlo jenom omezené výsledky, proto se někteří vědci začali soustředit místo vlastností na chování lídrů, které dále popisují behaviorální teorie leadershipu (Jarošová, Pauknerová a kol., 2016, s. 14).

*„Northouse (2016, s. 23-26, cit. podle Jarošová, Pauknerová a kol., 2016, s. 14) vymezil pět žádoucích osobnostních charakteristik pro každého, kdo chce být ostatními vnímán jako lídr. Patří mezi ně inteligence, sebevědomí, vytrvalost, integrita a sociabilita.“*

**Inteligence** jde o rozumovou schopnost. Úroveň intelektu lídra nesmí být vyšší, než je úroveň jeho podřízených. Způsobovalo by to konflikty ve vzájemné komunikaci, nerozuměli by si.

**Sebevědomí** jako zdravá sebejistota lídra ve své schopnosti a znalosti, bez kterých by nebylo možné vést a ovlivňovat svůj tým.

**Odhodlanost** lídra je vlastnost, kterou potřebuje k dokončení svých projektů a vizí. V období krize a problémů se projevuje jako zvýšené nasazení, vytrvalost a iniciativa, která může být právě inspirací pro jeho tým.

**Integrita** je schopnost lídra vzbuzovat důvěru u svých podřízených. To co slíbí, musí také dodržet.

**Sociabilita** je v podstatě sociální citění vůči ostatním. Projevuje se zájmem o druhé lidi, jejich blaho. Lídři s touto schopností vytváří kolem sebe funkční vztahy (Northouse, 2016, cit. podle Jarošová, Pauknerová a kol., 2016, s. 15).

Koncem 20. století byl v centru pozornosti výzkumu vědců charismatický leadership. Charisma lídrů bylo přeceňováno, proto se začali zkoumat i negativní vlivy působící na okolí, které způsobovali selhání lídrů. Výsledky výzkumu bylo dokázáno, že manipulace lídrů dokáže okouzlit okolí, které přehlídne jejich sobecké zájmy. Postupem času se do popředí dostávají dovednosti lídra, které naproti stálým osobnostním vlastnostem si může lídr postupně osvojit a rozvíjet. V článku Roberta Katze (1995, cit. podle Jarošová, Pauknerová a kol., 2016, s. 17) jsou popsány tři okruhy dovedností lídra potřebné pro účinný leadership:

- **Koncepční dovednosti**, potřebné pro rozhodování a plánování.
- **Interpersonální (sociálně psychologické) dovednosti**, potřebné pro vedení a jednání s lidmi.
- **Odborné dovednosti**, potřebné pro řízení různých typů úkolů.

Přístup zaměřený na dovednosti obrátil pozornost i na charakteristiky, které nejsou jenom vrozené, ale jednotlivci se v nich může zlepšovat, trénovat a vzdělávat. Rozvíjí se tréninkové programy pro vedení lidí. Úspěšný leadership je kromě dovedností podmíněn také schopnostmi, osobnostními rysy, motivačním profilem jedince, jeho odbornými vědomostmi, zkušenosti. Snahou bylo tyto schopnosti aplikovat při plnění úkolů do praxe. Aplikace schopností do praxe se popisuje jako kompetence a je rozdělena do čtyř kompetenčních okruhů ( Hogan, Warrenfeltz, 2003; in Hogan, Kaiser, 2005, cit. podle Jarošová, Pauknerová a kol., 2016, s. 18):

- **Intrapersonální okruh** – sebehodnocení člověka, jeho vnitřní hodnoty a emocionální stability. Dílčí kompetence jsou odvaha, ochota zaujmout stanovisko, integrita, etika, hodnoty, úroveň sebehodnocení, trpělivost, tolerance nejednoznačnosti.
- **Interpersonální/sociální okruh** – sociální dovednosti, nároky sociálních rolí, budování a udržování vztahů. Dílčí kompetence jsou naslouchání a vyjednávání, verbální vyjadřování, sebereprezentace, budování vertikálních i horizontálních vztahů v organizaci, zákaznická orientace.
- **Podnikatelský a odborný okruh** – profesní kompetence; tj. dovednosti v oblasti řízení založené na kognitivních schopnostech člověka, ne na připravenosti efektivně pracovat s lidmi. Dílčí kompetence jsou plánování, sestavování rozpočtu, organizování, funkční/odborné kompetence, vytváření organizační strategie, stanovování priorit.

- **Leadership** – kompetenční okruh, který se týká dovedností ve vedení lidí, kompetence v budování a motivování vysoce výkonných týmů. Dílčí kompetence jsou určování standardů výkonu, ovlivňování činnosti, postojů a motivace druhých, vytváření a sdílení vize, péče o potřeby přímých podřízených a jejich rozvoj, strategický výběr nových pracovníků.

„Výhodou určení kompetenčních okruhů je jejich inspirativní potenciál pro sebereflexi lídrů a obsah manažerského vzdělávání a rozvoje lídrů.“ (Jarošová, Pauknerová a kol., 2016, s. 19)

### Behaviorální teorie

Základem behaviorální teorie je myšlenka, že člověk se nenarodí jako vůdce, ale stává se jím seberozvojem a učením. Nejsou důležité mentální schopnosti, ale činy a vzorce chování. K behaviorálním teoriím patří **Teorie rolí** a **Teorie manažerské mřížky**.

### Teorie manažerské mřížky

Používá se při hodnocení stylu řízení a vedení lidí. Vytvořena byla Robertem Blakem a Jane Moutonovou. Je tvořena 2 dimenzemi: zaměření na lidi a zaměření na výrobu (výsledky).

Pozornost věnovaná lidem	Vysoká	9	1.9									9.9
		8										
		7										
		6										
		5					5.5					
		4										
		3										
		2										
	Nízká	1	1.1									
		1		2	3	4	5	6	7	8	9	
			Nízká								Vysoká	
			Pozornost věnovaná výrobě									

Obrázek 1: Manažerská mřížka

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ManagementMania, 2016)

Podle manažerské mřížky jsou typické tyto styly vedení (ManagementMania, 2016):

- **1.1** – „*volný průběh*“ – minimální vedení, minimální požadavky na splnění úkolů,
- **1.9** – „*venkovský klub*“ – vysoká orientace na lidi, minimální požadavky na splnění úkolů,
- **5.5** – „*kompromisní vedení*“ – střední orientace na lidi, uspokojivé splnění úkolů,
- **9.1** – „*autoritativní vedení*“ – minimální ohled na lidi, vysoké požadavky na splnění úkolů,
- **9.9** – „*týmové vedení*“ – nejvyšší orientace na lidi i na splnění úkolů.

Dříve bylo považováno za nejlepší variantu týmové vedení (styl 9.9). Později se však ukázalo, že každá organizace je jiná a vyhovuje jí jiný styl a jiné varianty (ManagementMania, 2016).

### **Teorie rolí**

Poukazuje, že vedení je jedna ze skupinových rolí se specifickým druhem chováním. Vyznačuje se tím, že lídr je mluvčí skupiny, prostředníkem, zároveň i vyjednávačem. Monitoruje, šíří myšlenky, jde příkladem ve zvládání konfliktů, a také je vůdcem svého týmu (Hájek, 2006).

### **Participativní teorie**

Styl soustředěný na přínos ostatních lidí v týmu. Vůdci pomáhají dalším členům týmu zapojit se do rozhodovacího procesu. Styl zastává tvrzení, že lepší rozhodnutí udělá více lidí najednou, než samotný jedinec. A při rozhodování více lidí také stoupá jejich angažovanost. Stále si však vůdce nechává právo rozhodnout, jestli rozhodnutí přijme, nebo ne.

### **Transakční teorie**

Styl založený na odměňování a trestání. Nejvíce se používá v podnikání. Je pořád oblíbený, má své limity a připomíná řídicí styl uvažování.

### **Transformační teorie**

Styl, který je založený na vztazích. Transformační lídři jsou zaměřeni na dosažení cíle, rozvíjí potenciál vedených lidí. Cílem lídru je motivovat a inspirovat svůj tým, aby bylo vidět vyšší zájem a důležitost cíle (Hájek, 2006).

### 1.3 Styly vedení

Odborníci uvádějí, že existuje mnoho různých stylů vedení lidí. Někteří lídři mají jediný dominantní styl, jiní zase používají různé styly pro různé situace a různé lidi. V organizacích a na pracovišti se běžně používá 10 stylů vedení (Pratt, 2017).

#### **Styl vedení koučování (trenér; motivační)**

Vedoucí umí rychle rozpoznat silné a slabé stránky jednotlivých členů svého týmu. Lídr pomáhá členům týmu se stanovením cílů a poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu pro podporu růstu. Vytváří pozitivní, motivační prostředí a stanovuje jasné očekávání. Je to styl vedení nejvýhodnější jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. V praxi se však využívá nejméně.

Výhody: Rozvíjení nové dovednosti, přehodnocení firemních cílů, podpora firemní kultury, lídři jsou ceněnými mentory.

Nevýhody: Styl je časově náročný, protože vyžaduje osobní setkání trenéra se zaměstnanci.

#### **Vizionářský styl vedení (vizionář; inspirativní a zaměřený na pokrok)**

Lídr umí řídit pokrok a období změn, získat si důvěru zaměstnanců a inspirovat je pro nové nápady. Vizionářský styl vedení vytváří silné organizační pouto a posiluje důvěru mezi kolegy a podřízenými. Využívá se v malých, rychle rostoucích organizacích. Využití najde také ve větších organizacích procházejících transformací nebo restrukturalizací.

Výhody: Růst firmy, sjednocení týmů a možná i celé společnosti. Jde o zaměření na vylepšení zastaralých technologií a postupů.

Nevýhody: Styl se zaměřuje na obraz jako celek, můžou však uniknout důležité detaily. Zaměřený je na budoucnost, proto se může lehce stát, že dojde k přehlídnutí současných řešení problémů.

#### **Styl vedení služebníka (sluha; pokorný a ochraňující)**

Styl zaměřený na myšlení lidí. Členové týmu jsou efektivnější a odvádí skvělou práci, jsou osobně a profesně spokojeni. Lídři tohoto stylu dosahují vyšší úroveň respektu, budují morálku zaměstnanců a umí lidi znovu zapojit do jejich práce. Styl se používá v neziskových

organizacích, ale je to styl vhodný pro jakoukoliv organizaci, jakéhokoliv odvětví a velikosti. Vytváří budoucí vůdce.

Výhody: Vyšší loajalita, produktivita, rozvoj zaměstnanců. Styl vzbuzuje důvěru.

Nevýhody: Možná chybějící autorita v případě nutné potřeby a také je zde možnost vyhoření, protože potřeby týmu mají pro lídra vyšší váhu, než jeho vlastní (Indeed, 2018).

### **Autokratický styl vedení (autokratický; autoritativní a zaměřený na výsledky)**

Styl zaměřený hlavně na výsledky a efektivitu. Lídr připomíná vojenského velitele, rozhoduje se sám, nebo s malou skupinou, používá přístup řízení směrem shora dolů. Od zaměstnanců je vyžadováno dodržování konkrétních a jasných zásad, a také, že udělají o co jsou požádáni. Naopak co nevyžadují, je zpětná vazba. Styl se může použít v organizacích, kde je kladený velký důraz na dodržování předpisů. Také u nezkušených zaměstnanců, kteří se musí pořád kontrolovat. Může u zaměstnanců potlačit kreativitu a vyvolat pocit omezení (Indeed, 2019).

Výhody: Jasná a přímá komunikace. Prostřednictvím delegování se může podpořit produktivita, nízký stres u zaměstnanců, protože rozhodování je na lídrovi.

Nevýhody: Lídři jsou pod velkým stresem, pocit odpovědnosti za všechno kolem, nemají flexibilitu, nechtějí slyšet nápady ostatních, nejsou oblíbeni v týmu.

### **Laissez-faire nebo hands-off styl vedení (autokratické a delegativní)**

Je opakem předchozího stylu, úkoly jsou delegovány lídrem na svůj tým. Dohled při plnění úkolů je malý nebo žádný, tím vzniká možnost věnovat se jiným projektům. V případě zkušeného, vyškoleného týmu s potřebou jenom malého dohledu, může být přijatý tenhle styl vedení. Může nastat pokles produktivity, pokud zaměstnanci potřebují pro svou práci konzistentní motivaci a hranice.

Výhody: Podpora kreativity, zodpovědnosti, uvolněné pracovní prostředí.

Nevýhody: Nevhodný styl pro nové zaměstnance, kteří potřebují podporu a vedení. Může způsobovat zmatky ve vedení (Indeed, 2018).

### **Demokratický nebo participativní styl vedení (podporující a inovativní)**

Je to kombinace autokratického a Laissez-faire stylu. Demokratický vůdce poslouchá svůj tým, vyžaduje od něj zpětnou vazbu, než učiní rozhodnutí. Přípomínky členů týmu jsou důležité. Vyšší úroveň zapojení zaměstnanců, kterou je dosaženo vyšší spokojenosti na všech úrovních organizace. Styl se vyznačuje efektivní komunikací a otevřeností. Jde o spolupráci manažerů a zaměstnanců při dosahování stanovených vizí a cílů. Styl je účinný při plnění, dosahování dlouhodobých cílů a má dopad na celou společnost. Vhodný je pro technologický průmysl a organizace zaměřené na kreativitu a inovace.

Výhody: Zaměstnanci vědí, co mají dělat, jsou součástí rozhodovacího procesu a to v nich vyvolává pocit, že jsou důležití a ve společnosti si je váží. To je povzbuzuje a svůj potenciál se snaží využít naplno. Jednota zaměstnanců zvyšuje morálku.

Nevýhody: Styl může být nákladný a neefektivní. Velké skupinové diskuse o možných výsledcích, zpětná vazba, to vše prodlužuje proces konečného rozhodování (Indeed, 2019).

### **Styl vedení Pacesetter (užitečný a motivační)**

Styl zaměřený na výkon a vysoké standardy. Svě členy nutí k odpovědnosti za dosažení svých cílů. Styl je motivační pro rozvíjející se organizace, kde členové potřebují nabít energii.

Výhody: Vysoce energetické a dynamické pracovní prostředí, řízené tempo tlačí zaměstnance k plnění cílů.

Nevýhody: Řízené tempo může způsobovat stres zaměstnancům. Nedorozumění a nedostatek pokynů z důvodu rychle nastaveného pracovního tempa (Indeed, 2018).

### **Transformační styl vedení (náročný a komunikativní)**

Styl zaměřený na jasnou komunikaci, stanovení cílů, motivaci zaměstnanců a tvorbu prostředí pro inovace. Lídři vyžadují od svých zaměstnanců stanovení a plnění cílů. Jde o styl vhodný pro týmy, které nepotřebují neustálý dohled a zvládnou delegování úkolů. Od svých zaměstnanců očekávají plné využití potenciálu a také je inspirují k profesnímu růstu.

Výhody: Osobní spojení se svými týmy, což zvyšuje morálku a také se cení etika společnosti. Zvyšuje se přizpůsobivost, inovace a řešení problémů.

Nevýhody: Styl vhodný pro určitý typ zaměstnanců, kteří jsou rychle přizpůsobiví. V případě velmi rychlého tempa změn, nemusí být ochotní následovat rozhodnutí lídra (Indeed, 2019).

### **Transakční styl vedení (zaměřené na výkon)**

Styl zaměřený na výkon, mentorství, instruktáž, školení. Lídr oceňuje úspěch formou peněžní odměny, neúspěch trestá disciplinárním opatřením. Styl je vhodný pro organizace zaměřené na konkrétní cíle prodeje a výnosů, není vhodný pro podporu kreativity.

Výhody: Jasně definované struktury a krátkodobé cíle usnadňující dosažení výsledků.

Nevýhody: Nejsou stanovené dlouhodobé cíle, jenom krátkodobé, což může později ovlivnit budoucnost společnosti. Styl potlačuje kreativitu a je demotivující pro zaměstnance, kteří nepracují jenom kvůli finanční odměně.

### **Byrokratický styl vedení (hierarchický a zaměřený na povinnosti)**

Styl je zaměřený na dodržování pravidel a pevných postupů. Každý zaměstnanec má přesně určenou odpovědnost, proto není potřeba spolupráce a kreativita. Styl se používá ve vládě, zdravotnictví a na ministerstvech.

Výhody: Každý člen týmu má přesně určenou roli, což zvyšuje efektivitu.

Nevýhody: Nepodporuje kreativitu, zaměstnanci mohou mít pocit omezování. Změna stylu vedení je pomalá, proto je nevhodný pro dynamické pracovní prostředí (Indeed, 2018).

## **1.4 Úrovně leadershipu**

Jim Collins pět let prováděl výzkum, kterého cílem bylo zjištění, proč jsou některé společnosti dobré a některé skvělé a čím se od sebe liší. Z výsledků bylo patrné, že rozdíl pramení v odlišném přístupu k leadershipu. Leadership rozdělil na 5 úrovní (Šimůnek, 2019):

- **Úroveň 1: Vysoce schopný jedinec**

Jde o řádové zaměstnance, kteří jsou talentovaní s dobrými znalostmi a dovednostmi. Odvádí individuální a vysoce kvalitní práci.

- **Úroveň 2: Prospěšný člen týmu**

Jde o zaměstnance, kteří pomáhají svému okolí ke splnění cílů. K tomu používají své znalosti a dovednosti.

- **Úroveň 3: Kompetentní manažer**

Manažeri, kteří efektivně dohlížejí na přidělené zdroje a lidi a pomáhají jim dosáhnout stanovených cílů skrze organizování týmu.

- **Úroveň 4: Efektivní vůdce**

Lídři, kteří motivací podněcují své týmy k lepším výkonům. Jejich záměry jsou přesně definované a ambiciózní. Přináší společnosti pozitivní výsledky, ale bohužel tenhle trend nedokáží udržet dlouhodobě. Záleží jim na tom, aby ostatní věděli, že za úspěchem společnosti stojí právě oni. Chybí jim pokora.

- **Úroveň 5: Skvělý vůdce**

Tito lídři jsou extrémně pokorní a mají silnou profesionální vůli. Svůj tým se snaží vybudovat z těch správných lidí, je to pro ně důležité. Rozvíjejí disciplínu a kulturu standardů. Rozdíl mezi úrovní 4 a úrovní 5 je, že jim nezáleží na tom, zda budou ostatní vědět, že za úspěchem firmy stojí oni. Chtějí vybudovat úspěšnou firmu pro další generace.

Podle Johna C. Maxwelle je leadership rozdělen také do 5 kategorií, ale mají jiné pojmenování (Jančíková, 2016):

- **Úroveň 1: Pozice**

Lidé svého lídra následují, ale je to z donucení, protože musí. Na tyto úrovni vedoucí neumí svůj tým motivovat. Vede ho stylem dodržování předpisů a standardů. Pro povýšení do další úrovně se musí více zaměřit na vize společnosti.

- **Úroveň 2: Svolení**

V této úrovni už lidé nenásledují svého lídra z donucení, ale z vlastního přesvědčení. Lídr v této úrovni se zajímá o svůj tým nejen po pracovní stránce. Buduje si s nimi dobré vztahy,

důvěra je vzájemná. Pro rozvoj lídra do další úrovně je důležité, aby každý jednotlivý člen jeho týmu věděl, jak důležitou pozici v týmu zastává.

- **Úroveň 3: Produkce**

Ve 3. úrovni lidé následují svého lídra na základě jeho zásluh v organizaci. Jde o vlivného jedince, práce pod jeho vedením je zábava, a také má plnou důvěru svého týmu. Ve své práci je zkušený. Styl jeho vedení generuje společnosti vysoké příjmy a nízké výdaje.

- **Úroveň 4: Personální rozvoj**

Ve 4. úrovni lidé následují svého lídra na základě zásluh, ne vůči společnosti, ale svému týmu. Lídr jde příkladem týmu a svými zkušenosti a způsobem vedením vytváří další lídry. Lidé a jejich osobní rozvoj je pro něj to nejcennější. Vztahy, které si vytvoří, bývají na celý život.

- **Úroveň 5: Vrchol**

V této úrovni lidé následují svého lídra na základě respektu, který si vybudoval vůči celé společnosti svou prací a přístupem. Jde o lídra, kterým se nestane každý. Málokterý lídr dosáhne 5. úrovně. Jde o kombinaci dovednosti na vysoké úrovni a také přirozený talent. Dokážou pomáhat s rozvojem ostatních lídrů na nižších úrovních.

Leadership není jenom pozice. Nejde o přecházení z jedné úrovně do druhé. Jde o proces formování a rozvíjení se. Čím je lídr více zkušený a nachází se na vyšší úrovni, tím je pro něj jednodušší vést přirozeně svůj tým. Leadership není o dokonalosti, podstatná je důvěryhodnost. Lidé Vám věří a následují Vás dobrovolně (Svět úspěšných, 2022).

Právě schopnost činit strategická a vizionářská rozhodnutí a následně přesvědčení ostatních, aby tyto rozhodnutí následovali, dělá z vedoucího pracovníka dobrého vůdce. Ten dokáže nadchnout a motivovat lidi pro práci k dosažení stanoveného cíle a požadovaného výsledku (Pratt, 2017).

## 1.5 Vývoj a základní principy výkonnostního managementu

*„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“* (Novák, Prukner, 2014)

Management vznikl s rozvojem průmyslu a rozděluje se na čtyři etapy (DocPlayer, 2022):

- Klasický management
- Management 40. až 70. let 20. století
- Management konce 20. století
- Management počátku 21. století

### **Klasický management**

Toto období se datuje od konce 19. století do 30. let 20. století. Jde o období průmyslové revoluce, velkého technického pokroku, rozvoje textilního průmyslu a rozvoje železnic. Management se rozvíjí hlavně v USA a ve střední Evropě. V USA je zaměření managementu na zvyšování produktivity ve výrobě, ale ve střední Evropě se soustřeďuje na stanovení úkolů a funkcí manažera (Jonášová, 2013, s. 15-16).

### **Management 40. až 70. let 20. století**

Nazývá se také obdobím manažerské revoluce, protože vedení podniků je vlastníky předáno řídicím pracovníkům, tedy manažerům. Charakteristické pro toto období je rychlý rozvoj větších společností, vznik organizovaného trhu akcií. Rozdělení těchto akcií způsobuje nárůst počtu drobných akcionářů (DocPlayer, 2022).

### **Management konce 20. století**

Jedná se o dobu globalizace, období velkých a výrazných změn. Výroba převyšuje potřeby zákazníků, což má za následek převis nabídky nad poptávkou. Podniky jsou nuceny přejít z velkovýroby na zakázkovou výrobu a uspokojování potřeb jednotlivých zákazníků. Nejdůležitější už není jenom výroba, ale značné postavení získává také prodej a poprodejní servis, péče o zákazníka. Cílem výrobců je snaha navázat se zákazníkem dlouhodobé partnerství. Hlavním kapitálem společností jsou lidské zdroje. Ceněná je kvalifikace, kreativita a také ochota zdokonalování, jak jednotlivců, tak podniku jako celku (Management, Marketing, 2022).

## **Management počátku 21. století**

Je to období dalšího vlivu globalizace, rozvoje komunikačních, informačních a dopravních technologií. Rozvoj dopravy má za následek zkrácení času, vzdálenosti a rychlejší přenos. Důraz se klade na znalosti a informace. V managementu se objevují nové pojmy, jako například management udržitelného rozvoje, krizový management, time management, procesní řízení a jiné (Jonášová, 2013, s. 20).

Výkonnost podniku, hlavně ta finanční je ovlivněna pracovní výkonnosti a angažovanosti zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří dělají svou práci rádi jsou pro podnik efektivnější, produktivnější, pracují bezpečněji. Angažovanost zaměstnanců je jedním z klíčových faktorů výkonnostního managementu. Mezi další klíčové faktory patří (Management News, 2005):

- **Příjem, podpora a rozvoj zaměstnanců v jejich pracovních pozicích**

Zaškolení a výcvik zaměstnanců pro určitou pozici může být pro podnik výhodnou investicí. Tato možnost by měla být nabízena zaměstnancům, kteří mají potenciál, aby na daném pracovním místě vynikli. V ostatním případě se jedná o finanční i časovou ztrátu. Podnik této ztrátě může předcházet tím, že už při přijímání zaměstnanců bude vybírat podle předpokladů vhodných pro danou pozici.

- **Tvorba podpůrného pracovního prostředí**

Manažer musí pro své zaměstnance vytvořit bezpečné a důvěrné prostředí. To je důležitý faktor pro výkonnost zaměstnanců na vysoké úrovni.

- **Možnost vytvoření a přizpůsobení si práce**

Manažer by měl mít se svým týmem blízký vztah, důvěřovat mu. Nechat ho najít a vyzkoušet si způsob, který mu nejvíce vyhovuje při dosahování nejlepších výsledků.

Pro výkonnostní management je důležité získat a rozvíjet zaměstnance, kteří se nejlépe hodí na danou pozici. Pro tyto zaměstnance vytvořit pracovní prostředí, ve kterém jim umožní vytvořit si vlastní způsoby k dosažení cílů a nejlepších výsledků (Management News, 2005).

V dnešní době už pro management není zcela zásadní dodržování hierarchie podniku, upouští také od kontroly a dohledu svých zaměstnanců a pracovníků. Rozdíly mezi pracovníky již nejsou tak veliké, jejich pozice jsou si rovnější. Pro současného manažera je důležitá

komunikace a naslouchání pracovníkům. Úspěch firmy se odvíjí od výkonnosti zaměstnanců. Výkonnost zaměstnanců roste, když pracují ve stabilním a vyrovnaném prostředí s pocitem klidu, spokojenosti a důležitosti (Success Up Fee, 2022).

*„Management je dělat věci správně. Leadership je dělat správné věci.“* (Drucker, b.r., cit. podle Success Up Fee, 2022)

## 2 POZITIVNÍ LEADERSHIP, POZITIVNÍ LÍDR

Druhá kapitola se věnuje pozitivnímu leadershipu. Není to strukturováno na všeobecný leadership, ale směrem k pozitivnímu lídrovi. Nejdříve bude vysvětlen rozdíl mezi manažerem a lídrem. Dále budou popsány vlastnosti efektivního lídra a jeho nejčastější chyby. Další podkapitoly jsou věnovány koučování, konfliktům na pracovišti a krokům k jejich vyřešení. Zdrojem poznatků druhé části je také především odborná literatura.

### 2.1 Rozdíly mezi manažerem a lídrem

Mnoho lidí má vrozené vůdcovské rysy, ale mnoho vlastností spojených s vedením si musí většina jednotlivců v průběhu své kariéry vyvinout. Existuje mnoho literatury, různých knih, poradců, kteří pomáhají jednotlivcům tyto vlastnosti rozvinout, ale také pochopit nejučinnější vlastnosti při práci s různými týmy. Někteří lidé dokážou na základě svých každodenních zkušeností rozvíjet své vůdčí schopnosti (Pratt, 2017).

*„Na pozici top manažera je potřeba správně kombinovat obě role. Leader vytváří nadšení lidí a energii, manažer by pak měl optimalizovat jejich využití. Stát se leaderem je obtížnější, než stát se manažerem. Do manažerské pozice se dostaneme jmenováním, leader musí být vedenými lidmi uznán. A to není vzhledem k rozdílným očekáváním lidí snadné.“* (Dobeš, 2020, cit. podle iDnes.cz, 2020)

Leadership a management se často používají jako synonyma, ale nejedná se o dva stejné pojmy. Úkolem leadershipu, jak bylo řečeno, je vytváření, formulace a inspirace ostatních k tomu, aby pracovali na dosažení výsledků ke stanovení vize. Lídři nemusí být kvalifikovaní a zapojení do každodenních aktivit, které vedou právě k dosažení stanovených vizí. Management je dohled nad taktickými kroky, aby bylo dosaženo skutečného cíle. V praxi je často žádoucí, že lídři přebírají manažerské úkoly. Dobří lídři vědí, že jejich silné stránky jsou jiné, než které vykazují dobří manažeři. Mezi silné stránky dobrých manažerů patří správná formulace kroků potřebných k dosažení a dokončení úkolů, ale zároveň nutí lidi k odpovědnosti za dosažení jejich podílu na přidělené práci (Pratt, 2017).

**Manažer** je osoba řídící podnik, část oddělení, nebo týmu. Rozděluje práci, stanovuje plány, zároveň dohlíží na jejich plnění. Jeho úkolem je strategické a operativní plánování a tvorba zisku. Tyto dovednosti se může člověk v průběhu života naučit a osvojit si je.

**Lídra** nezajímá jenom tvorba zisku, ale důležitější je pro něj lidský potenciál. Je to člověk, který se stará o zaměstnance, jejich rozvoj a potřeby. Jeho úkolem je motivace, inspirace, podpora lidí. Snaží se jim ukázat vizi společnosti a cestu k jejímu dosažení. Ovlivňováním, rozvojem lidí a jejich potenciálů přispívá k optimálním výsledkům celé společnosti (CEMI MBA Studies, 2019).

## **2.2 Principy pozitivního leadershipu a nejčastější chyby lídra**

Pozitivní leadership je způsob a cesta ke štěstí a spokojenému životu pro sebe i svůj tým. Podle Mühlfeita (2017, s. 9) pozitivní přístup poskytuje vizi, jistotu, autenticitu, energii, zápal, charisma, kreativitu a vyšší smysl ve všem, co děláme.

### **Principy pozitivního leadershipu**

- **Rozvoj silných stránek**

Dobry lídr ví o svých silných stránkách a naplno je rozvíjí a uplatňuje. Následně rozvíjí potenciál a silné stránky svého týmu, vytváří špičkový tým. Lídr je autentický a svým lidem musí umět ukázat jejich výjimečnost a jejich důležitost.

- **Pozitivní vize, cíle a osobní mise**

Lídr má vlastní misi, na které využívá své silné stránky, hodnoty a svůj zápal. Osobní mise je pro ambiciózního člověka nástroj k úspěchu a štěstí.

- **Řízení energie**

Řízením své energie a energie svého týmu dosáhne lídr požadovaných výsledků bez pocitu vyčerpání a vyhoření. Lídr si dobíjí své „baterie“ prostřednictvím fyzických, emočních, mentálních činností, které mu přináší pocit uspokojení. Svému týmu jde příkladem.

- **Úspěch a štěstí jako dlouhodobý cíl**

Pocit štěstí a spokojenosti přináší v životě úspěch. Pozitivní přístup v životě, ale i v práci přináší spokojenost a zároveň i finanční výsledky (Mühlfeit, Costi, 2017, s. 20-21).

## Nejčastější chyby lídra

Jedním z důležitých úkolů lídra je vytváření pozitivních hodnot a výsledků v rámci společnosti. Bohužel někteří lídři to berou jako nejdůležitější úkol a na svůj tým kladou extrémní nároky. Svůj tým přetěžují, nemotivují jej, nekomunikují a nesledují, co se kolem děje. Když nejsou lidé správně motivováni, tak je práce nenaplňuje a nevyužívají svůj potenciál naplno, spíše ho nevyužívají vůbec a mnohdy pak i z práce odchází. Tuto frustraci pak řeší změnou zaměstnání. Podle Mühlfeita (Mühlfeit, Costi, 2017, s. 12-13) lídři dělají chyby ve čtyřech oblastech:

- **Lídr nepracuje na rozvoji silných stránek svého týmu, ale soustředí se na slabé stránky a jejich překonávání.** Tento přístup je neefektivní, finančně náročný a mrhá lidským potenciálem. V případě využití pozitivního leadershipu by se lídr zaměřil spíše na silné stránky a jejich rozvoj u svého týmu. Myšlení pozitivního lídra je co nejvíce využívat lidský potenciál a nedostatky (slabé stránky) nahradit a kompenzovat jiným členem týmu, který by měl tyhle slabiny jako silnou stránku a výsadu.
- **Lídr nemá vizi, svůj osobní cíl.** Aby byl lídr dobrým lídrem s pozitivním přístupem, musí mít svou práci i jako koníček. Jenom lídr, který se snaží dosáhnout svého osobního cíle, dokáže motivovat ostatní k překonávání překážek, které vedou k plnění stejných cílů.
- **Lídr neřídí svoji energii, ale svůj čas.** Mnoho lídrů si myslí, že když si na celý den naplánují schůzky a meetingy, že je to správné využití jejich času. Není to pravda. Naopak jedná se o plýtvání časem i energií a může se dostavit syndrom vyhoření. Čas se nedá zastavit, ani obnovit, ale energie ano. Pozitivní lídr ví, které činnosti mu ubírají energii a snaží se tuhle energii znovu získat činnostmi fyzického, emočního nebo mentálního charakteru.
- **Lídr se nesoustředí na dlouhodobý úspěch, který mu přináší pocit štěstí, ale je spíše zaměřený na materiální výsledky, jako je úspěch a peníze.** Pozitivní lídr má myšlení na vyšší úrovni a pomoc ostatním ho naplňuje štěstím. Jedná se o lidi z jeho týmu, ale také spolupracovníky. Obecně mu dělá radost pomáhat lidem v jeho okolí. Má přirozený respekt a oddanost lidí si buduje ochotou dávat a ne brát.

## **2.3 Vlastnosti efektivního lídra a chyby, které nedělá**

Mezi vlastnosti efektivního lídra patří: silné komunikační a manažerské schopnosti, zdravé sebevědomí, kreativní a inovativní myšlení, asertivita, charisma, empatie, vytrvalost, ochota riskovat, otevřenost a přístupnost novým změnám, a také vyrovnanost i v době krize. V praxi se tito lidé nacházejí většinou na pozicích výkonného managementu nebo na pozici prezidenta společnosti. Mezi významné osobnosti leadershipu patří Steve Jobs, Bill Gates, Henry Ford, Tomáš Baťa (Pratt, 2017).

Dobry lídr vyniká ve třech oblastech (Mühlfeit, 2017, s. 314):

- Schopnosti – mají kompetence. Dělají věci, které umí a vynikají v nich.
- Styl – mají charakter. Jsou autentičtí, a jejich dobro pramení z jejich vnitra.
- Služba – obětavost. Ochotně pomáhají ostatním.

Dobří lídři umí i z nefunkčního a neproduktivního týmu vybudovat fungující a prosperující tým. Jodie Cook (2021) popsala chyby, které tito lídři nedělají.

### **Nedochvilnost**

Dobry lídr nikdy nechodí pozdě. Nezáleží na tom, zda se jedná o osobní nebo pracovní schůzku. Nedochvilnost je znakem toho, že si lídr nesprávně organizuje svůj čas a možná také toho, že neumí říct NE. Každopádně když bude chodit pozdě a nechávat na sebe čekat, nemůže od svých podřízených očekávat dochvilnost. Pak by se nejednalo o respektování ostatních. Dobry lídr se řídí heslem: RESPEKTUJ, A BUDEŠ RESPEKTOVANÝ.

### **Nejasné vyjadřování**

Dobří lídři se snaží, aby byl jejich projev a požadavky jednoduché, srozumitelné, přehledné, jasné. Vyjadřují se přímo, řeknou, co si myslí. Nedávají prostor pro nedorozumění a pochyby.

### **Všudypřítomnost**

Lídr ví, že nejde být na všech místech najednou. Nezáčastňuje se události, které nejsou podstatné. Přichází v momentě, kdy je to potřebné. Pro své okolí a svůj tým je k dispozici.

## **Nekonzistentnost**

Lídr musí vždy působit klidným a vyrovnaným dojmem, i v době krize. To v podřízených vyvolává důvěru a spolehnutí, že pro ně bude oporou v jakékoliv situaci. Chaos a nepořádek se vůbec nenachází v jejich povahových črtech. Překvapují jenom v dobrém smysle slova. Týmy těchto lídrů vědí, co by jejich vedoucí udělali, i když tam nejsou, jsou předvídatelný.

## **Nedodržování slibů**

Lídr nikdy neslibí to, co nemůže splnit. Ví, že nedodržení slibů, klamání vzbuzuje v jeho okolí pochybnosti.

## **Ego u kormidla, opojení vlastního ega**

Nesnaží se všude být, všechno řídit, nebagatelizují zásluhy ostatních a nepřipisují všechny zásluhy sobě. Naopak jejich snahou je vyzvednout své podřízené a svůj tým, kterým připisují zásluhy.

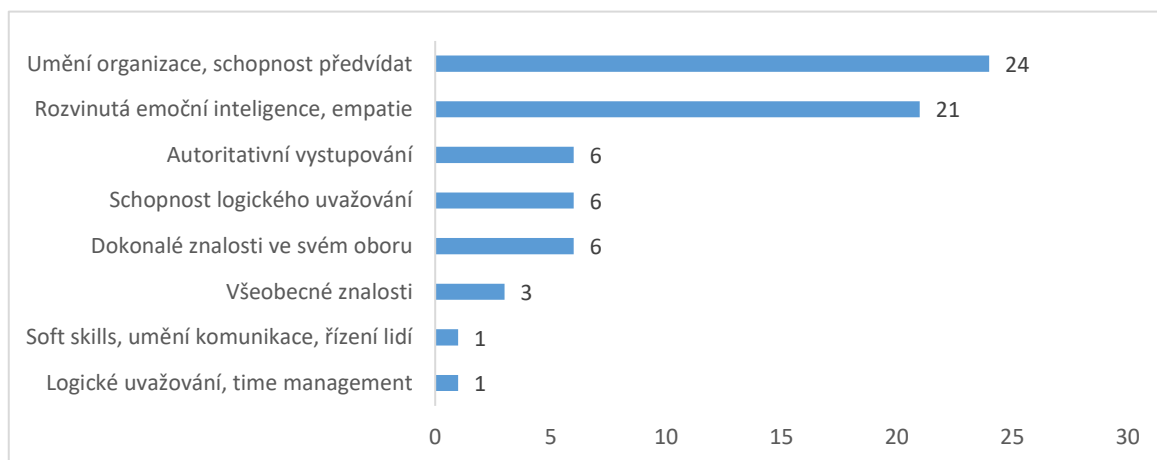
## **Nadvláda strachu**

Impulsivním jednáním a rozhodováním pod nátlakem strachu je pro ně nepřijatelné. Uvědomují si, že toto jednání může vyvolat obavy a uzavřít cestu inovacím a novým nápadům.

Pro zajímavost je v práci uvedena studie od Sabiny Kyrianové (2022, s. 31), která se ve své bakalářské práci zabývá tématem rolí leadershipu v řízení podniku. Na dotazníkové šetření v této práci odpovídá 33 manažerů na různých pozicích řízení. Průzkum je provedený ve třech různých společnostech z oblasti strojírenství působících na českém trhu (Schneider Electric, a.s., Animal Engineering, s.r.o. a Faurecia Automotive Czech Republic s.r.o.). Z výsledků výzkumu vyplývá, že dotazovaní respondenti měli při vyplňování možnost výběru z více odpovědí.

Z grafu vyplývá, viz obrázek č. 2, že manažeři jako nejdůležitější vlastnost považují předvídavost a organizování. Neméně důležitá je empatie a emoční inteligence. Podle odpovědí je vidět, že i v jiných společnostech působících na českém trhu se mění trend v řízení. Tradiční management se dostává do pozadí. Nahrazuje ho leadership, kterého cílem

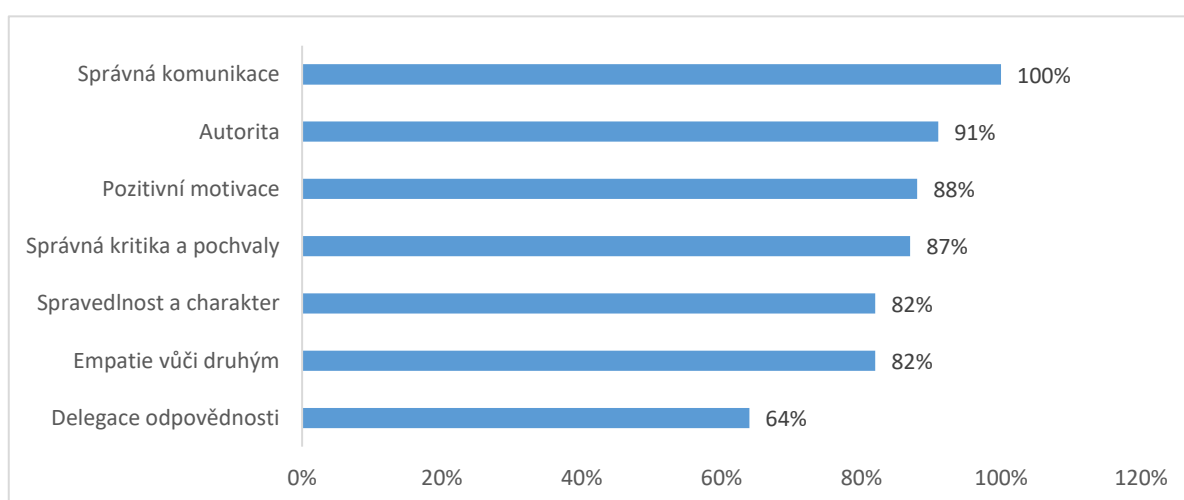
je nenásilné vedení ostatních k tomu, aby pracovali na dosažení výsledků ke stanovení vize společnosti.



Obrázek 2: Žádoucí vlastnosti lídra

Zdroj: Zpracováno dle (Kyrianová, 2022, s. 35)

V dalším grafu jsou zobrazeny odpovědi na otázky, které se týkají schopnosti lídrů. Výsledky grafu jsou zobrazeny v %. Za nejdůležitější schopnost lídra je považována správná komunikace, zvolilo ji 100 % dotazovaných. Autorita je také důležitá. Je otázkou zda se jedná o přirozenou nebo formální autoritu. Pozitivní motivace, empatie, pochvaly a správná kritika jsou další důležité schopnosti. Z toho jde usuzovat, že se jedná právě o přirozenou autoritu. Jako vysoce ceněná je schopnost manažera být spravedlivý, viz. obrázek č. 3. Všechno to jsou schopnosti, které potřebuje dobrý lídr uplatňující leadership.



Obrázek 3: Žádoucí schopnosti lídra

Zdroj: Zpracováno dle (Kyrianová, 2022, s. 39)

## 2.4 Koučování

Slovo coach bylo nejdříve začátkem 20. století spojováno se sportem. V 70. letech 20. století se začalo používat také v oblasti osobního rozvoje a oblasti byznysu až v 90. letech 20. století (Karpinská, Kmecová, 2017, s. 31).

V managementu je koučování považováno za jednání kouče, který se koučovaného snaží dostat a posunout někam dál, rozvíjet ho s využitím jeho potenciálu. Práce kouče spočívá v tom, aby koučovaný pochopil problém do hloubky, porozuměl mu a úspěšně ho vyřešil. (Blažek, 2014, s. 898).

Většinou se v organizaci nachází kouč na pozici **kouč-manažer** nebo **kouč-profesionál**. **Kouč-profesionál** je odborník, který se na roli kouče připravoval dlouhodobě. Jde o určitý typ umění. Jde o člověka, který většinou pracuje s top managementem, s novými pracovníky, kteří nastupují na významnou pozici, pomáhá při krizových situacích nebo mimořádně náročných úkolech společnosti (Blažek, 2014, s. 899).

**Kouč-manažer** také prochází určitým typem školení a přípravy, ale ne tak podrobně jako kouč-profesionál. Je potřeba, aby svůj styl leadershipu pak přizpůsobil svým získaným vědomostem a dovednostem. Koučováním pomáhá zkvalitňovat leadership v celé organizaci (Blažek, 2014, s. 900).

### Základní postoje kouče

**Empatie** - schopnost vcítit se do pocitu a chování koučovaného. Kouč nehodnotí, nehledá vysvětlení chování, ale jeho snahou je pochopit vnímání světa očima koučovaného. Koučovaný potřebuje v koučovi najít pocit podpory a pochopení, aby se mohl posunout dál.

**Akceptování** - schopnost akceptovat individualitu druhé osoby s jejími úspěchy i neúspěchy. Jde o respektování emocí koučovaného bez ovlivňování, ponechání prostoru na vyřešení problémů bez přebírání odpovědnosti.

**Autenticita** – jde o umění být sám sebou, nic nepředstírat, vyjadřování je v souladu se skutky. Kouč je vůči koučovanému otevřený, nic nepředstírá, neskrývá ani své emoce. Autenticita spolu s empatií a akceptováním se navzájem podmiňují.

**Důvěra** ve vztahu kouče a koučovaného musí být vzájemná. Kouč musí věřit v rozvoj koučovaného a koučovaný musí věřit koučovi, že mu pomůže dosáhnout žádaného výsledku.

**Zájem** je důležitý, protože bez pocitu zájmu kouče, by koučování nebyl schopen se posunout a mít důvěrný a otevřený vztah s koučem. Rozhovor mezi koučem a koučovaným má projevovat respekt, zájem a empatii, naopak nemá být nepříjemný, není to výslech.

### **Nástroje koučování**

**Vytváření vztahu mezi koučem a koučovaným** je velmi důležitý. Bez využití základních postojů nedosáhne kouč-manažer otevřený a důvěrný vztah s koučovaným. Při tvorbě takového vztahu je důležitá také řeč těla, mimika, gesta, intonace atd. Tyto projevy jsou většinou zásadnější než to, co je řečeno.

**Kladení otázek** je nejdůležitější nástroj koučování. Otázky nesmí být dlouhé, složité a hlavně mají být výstižné. Kouč má vždy připravené otázky ke vzájemnému rozhovoru, protože jenom na základě otázek získá nejvíce informací. Většinou se však dobré otázky objeví v průběhu rozhovoru. Rozhovor by měl být postavený tak, aby si v jeho průběhu koučovaný uvědomil své silné stránky a aktivoval své tvůrčí myšlení. Používají se k tomu různé typy otázek (hypotetické, otevřené, zaměřené na popis nebo na řešení apod.).

**Aktivní naslouchání** - kouč by měl koučovanému naslouchat oproštěn od vlastních názorů, soustředěný a neměl by se v průběhu poslechu snažit vymyslet další otázku. U vedení rozhovoru je důležitý oční kontakt, ani ne moc, ani ne málo. Koučovaný by mohl mít pocit nadřazenosti a arogance kouče, nebo naopak pocit neupřímnosti (Blažek, 2014, s. 912-920).

Direktivní styl vedení se dostává do pozadí. Už tolik nefunguje rozdání rozkazů a jejich následná kontrola. Rozhodování by mělo být spontánní a pravomoci začínají dostávat také podřízení na nižších stupních leadershipu. Dobrý kouč poskytuje podporu, výzvy, zpětnou vazbu, mentoring a koučink (Karpinská, Kmecová, 2017, s. 47).

Koučování je rozhovor, ve kterém koučovaný prostřednictvím kouče objevuje své možnosti pro zlepšení. Jde o podpůrný nástroj vedení lidí. Základem koučování je pokládání otázek, které u koučovaného mají nastartovat oblast pro pochopení problému a také by měl sám objevit řešení. Rozhovor by neměl být v duchu instrukcí (Blažek, 2014, s. 924).

## 2.5 Konflikty na pracovišti a kroky k jejich vyřešení

Mezi lidmi jsou různé rozdíly v pohlaví, kultuře. Lidé uznávají různé hodnoty, názory a jejich chování je také odlišné, proto je každý člověk jedinečný. Tyto rozdíly však na druhou stranu vyvolávají také mezi lidmi konflikty jak v pracovním, tak v osobním životě. Lidé mají různé potřeby, stanovují si své hodnoty a uznávají různé názory. Neuspokojení těchto potřeb dostává lidi do vzájemných konfliktů (McConnon, 2009, s. 11).

Konflikty mají destruktivní charakter a způsobují ztrátu jak pro osobnost, tak i pro organizaci. Podle různých výzkumů stráví manažer 25% svého pracovního dne řešením konfliktů. U lidí, kteří se dostanou do konfliktu, se často stává, že se zaseknou na mrtvém bodě a tvrdohlavě trvají na svých představách. Jde o speciální postoj, kde nejsou uspokojené potřeby ani jedné strany. Jedná se o situace, které mají své specifické pojmenování: Buď on, nebo já (McConnon, 2009, s. 17-18).

Důvody, proč vznikají mezi lidmi konflikty (McConnon, 2009, s. 19):

- Lidé mají různý pohled na svět.
- Pohled člověka je subjektivní, zkreslený a také zaujatý.
- Každý vidí sám sebe jinak a jinak vnímá lidi kolem.
- Rozdělení názoru na správný a nesprávný – lidé nechtějí pochopit, že jde jenom i jiný úhel pohledu.
- Snaha změnit (ne pochopit) druhé lidi.
- Snaha předvídat úmysly jiných lidí.
- Neschopnost pochopit více různých pohledů na věc, více možností řešení.

### **Komunikační styly a způsoby jak s nimi komunikovat**

Lidé si neuvědomují, že každý používá nějaký komunikační styl. Bohužel, když se sejdou dva různé styly komunikace, je to jako kdybychom mluvili úplně jiným jazykem, a proto dochází ke konfliktům a nedorozuměním. V praxi se používají různé styly komunikace, nejznámější jsou (AplikacePráce, 2021):

#### **1. Pasivní komunikační styl**

Lidé, kteří používají tento styl jsou tišší a nevyžadují pozornost. Jde o povahy, které nezaujmu pevný postoj, neprosadí se, nevyjádří své pocity, ani své potřeby. Je těžké zjistit,

kdy potřebují pomoci a poradit a kdy ne. Typické pro tento komunikační styl je, že neudrží oční kontakt, neumí říct NE, mluví měkkým hlasem a mají špatné držení těla.

Způsob komunikace s člověkem, který používá pasivní komunikační styl (AplikacePráce, 2021):

- Upřímnost a komunikace jeden na jednoho; vyhýbat se skupinovým rozhovorům.
- Zajímat se o názor daného člověka a dát dostatek prostoru a času na odpověď.
- Neklást otázky typu ANO nebo NE.

Lidé používající tento styl komunikace musí zdokonalovat své komunikační schopnosti. Měli by vyhledávat takové příležitosti, aby se v komunikaci cítili dobře a přirozeně. Jestli neradi mluví, mohou místo osobní schůzky a projevu používat e-mail.

## **2. Agresivní komunikační styl**

Agresivní komunikační styl používají lidé, kteří jsou zbrklí, reagují dříve, než začnou přemýšlet. Snaží se ovládnout komunikaci a projevit své názory a myšlenky. Lidé, kteří dávají přednost klidnému přístupu, jsou z jejich způsobu komunikace vystrašeni. Typické pro tento komunikační styl je přerušování jiných v jejich projevu, vstupování do osobního prostoru, intenzivní oční kontakt. Držení těla je arogantní a používají agresivní gesta.

Způsob komunikace s člověkem, který používá agresivní komunikační styl (AplikacePráce, 2021):

- Klid a asertivita. Konverzaci směřovat na problém a jeho řešení, nenechat se zastrašit.
- Profesionální konverzace, bez osobních emocí.
- Ukončení komunikace v případě, že je agresivní nebo nikam nesměruje.

S agresivním stylem komunikace mají lidé problém udržet si kladné a pevné pracovní vztahy. Pro lepší komunikaci je potřebné se naučit používat více pozitivních technik komunikace, které mohou být také způsobem k odbourání stresu. Pro agresivní komunikátory je prospěšná meditace nebo fyzická aktivita.

## **3. Pasivně-agresivní komunikační styl**

Jde o kombinaci dvou předešlých stylů komunikace. Navenek jsou komunikátoři pasivní. Jejich jednání a slova nejsou vždy v souladu. Podle jejich prospěšnosti manipulují se situací.

Projevy pasivně-agresivního komunikačního stylu jsou: sarkasmus, mumláni, popírání, přetvařování (jsou naštvaní, ale tváří se před ostatními šťastně).

Způsob komunikace s člověkem, který používá pasivně-agresivní komunikační styl (AplikacePráce, 2021):

- Mluvit srozumitelně a jasně, aby nevznikl zmatek nebo špatné vyložení interpretace.
- Mluvit přímo o jejich chování a bez změny výsledného efektu zapojit manažera.
- Upřímná komunikace jeden na jednoho, požadování zpětné vazby komunikace.

Komunikátoři tohoto stylu, by měli vyhledávat příležitosti k otevřenému vyjádření svých myšlenek a potřeb. Snažit se o přímé řešení situace a upřímnou komunikaci.

#### **4. Asertivní komunikační styl**

Jedná se o nejlepší variantu komunikačního stylu. Charakteristická je slušná a zdvořilá komunikace se sebevědomým vyjádřením myšlenek a nápadů. V případě potřeby umí komunikátoři říct NE. Znakem asertivního komunikačního stylu je znalost svých vlastních hranic a limitů, aby nedocházelo k agresivní nebo defenzivní komunikaci. Typické pro tenhle styl je dobré držení těla, jasný hlas, přátelský oční kontakt, rozsáhle gesta, spolupráce, zdravé vyjadřování myšlenek a pocitů.

Podněty, které zlepšují asertivní komunikaci (AplikacePráce, 2021):

- Důvěrné vyjádření nápadů a potřeb.
- Aktivní naslouchání a povzbuzování ostatních ke sdílení svých nápadů.
- Vyhledávání příležitosti k procvičení veřejného projevu.
- Navštívení kurzů profesního rozvoje.
- Vnímání zpětné vazby ohledně zlepšení a rozvoje silných komunikačních dovedností.

Nejdůležitější pro komunikaci je praxe a sebevědomění. Efektivní komunikace je prospěšná nejen pro pracovní, ale i soukromý život. Samozřejmě se musí jednat o komunikaci obou stran. Efektivní komunikace je možné dosáhnout upřímností, zdvořilostí a při hledání řešení musí být snaha obou stran. Pro pracovní prostředí je asertivní komunikace nejžádanější, nejproduktivnější komunikační styl (AplikacePráce, 2021).

## **Základní modely chování při konfliktu**

V praxi se nejvíce vyskytují 3 základní modely chování: útěk, útok a kompromis (McConnon, 2009, s. 70-72).

### **Útěk (model win-lose)**

Je to model, ve kterém se cení vztah, ne cíl. Spočívá v tom, že abychom se vyhnuli konfliktu, tak souhlasíme s protivníkem. Nejčastější využití tohoto modelu je, že zákazník má vždy pravdu.

### **Útok (model win-lose)**

Model, ve kterém se cíl cenní více, než udržení vztahu. Typické pro tento model je použití nátlaku, zastrašování, výhrůžek, čehokoliv pro dosažení požadovaného cíle. Někdy se tento model použije k donucení určitého člověka, aby odevzdal svou práci včas. Většinou ho však používají lidé, kteří na druhé neberou ohledy a je pro ně přirozené arogantní a sobecké chování. Jejich cílem je získat nadvládu a moc nad druhými lidmi.

### **Kompromis (model win-win)**

Je to model chování, kterého snahou je vítězství a domluva na obou stranách. Potřeby obou stran mají stejnou důležitost, při hledání vhodného řešení jsou zapojeni všichni účastníci. Vytváří se pozitivní spolupráce, žádné soupeření.

## **Kroky k vyřešení konfliktů**

Pro řešení konfliktů existují různé metody a postupy, tak aby se situace nezvrtla k chování útok a útěk, ale aby byl dosažený kompromis. Tyto kroky se dají uplatnit jak pro konflikty v organizaci, tak i v osobním životě (McConnon, 2009, s. 97-102).

**První krok** – je důležité dát najevo, že názor kolegy (partnera) je stejně důležitý jako vlastní. Při kritice by docházelo k obhajobě a vysvětlování vlastního postupu, tedy by se začalo přecházet do útoku. Partnerovi je důležité ukázat, že jeho názory a úmysly jsou vnímány. Jsou určité typy otázek, podle kterých se dají zjistit potřeby druhých a jestli je možné tyto potřeby naplnit, pak již není důležité a nutné hledat žádné další kroky (McConnon, 2009, s. 99).

*„A jak byste si tedy přál, aby to bylo?“ (McConnon, 2009, s. 99)*

*„A co s tím, tedy můžeme udělat?“ (McConnon, 2009, s. 99)*

**Druhý krok** – je potřebné zjistit, proč jsou požadavky partnera tak důležité, jaké potřeby mají naplnit. Pomůžou nám k tomu otázky typu (McConnon, 2009, s. 101):

*„Proč to považujete za důležité?“ (McConnon, 2009, s. 101)*

*„Proč si to přejete a proč Vám to vadí?“ (McConnon, 2009, s. 101)*

**Třetí krok** – snaha o to, aby bylo řešení navrženo partnerem. Když se partner zapojí do řešení problémů, navodíme u něj pocit důležitosti, zájmu, spolupráce, a také zvýšené aktivity. Pomocné otázky pro třetí krok (McConnon, 2009, s. 102):

*„Jak bychom mohli podle vás tento problém vyřešit?“ (McConnon, 2009, s. 102)*

*„Co tedy navrhuje, co byste udělala vy?“ (McConnon, 2009, s. 102)*

*„Co bychom tedy měli udělat, abyste vy dosáhla ... (splnění svých potřeb) a já dosáhl ... (splnění svých potřeb)?“ (McConnon, 2009, s. 102)*

**Čtvrtý krok** – snaha o to, aby obě strany měly pocit vítězství. Důležitá je nejdříve snaha pochopit, proč bylo předložené navržené řešení. Konflikt se vyřeší až tehdy, když pocit naplnění svých potřeb nabydou obě strany. Pomocné otázky pro čtvrtý krok (McConnon, 2009, s. 102):

*„Na vašem nápadu se mi líbí to, že ...“ (McConnon, 2009, s. 102)*

*„Jaké řešení tedy navrhuje? Já se jen obávám, že ...“ (McConnon, 2009, s. 102)*

Při odstraňování konfliktu je důležité nezapomínat na to, že se nesmí narušit vztah. Naopak, když nebereme v potaz potřeby partnera, vyvoláme konflikt (McConnon, 2009, s. 102).

### **3 ANALÝZA PRINCIPŮ POZITIVNÍHO LEADERSHIPU U VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Cílem bakalářské práce je zhodnotit uplatňování principů pozitivního leadershipu v současné výkonnostní kultuře u vybrané společnosti. Důraz je kladen na zjištění způsobu, stylu motivace a vedení zaměstnanců. Aby byl naplněn cíl práce, jsou uskutečněny řízené rozhovory a dotazníkové šetření. Výzkumní otázkou bakalářské práce je, zda se ve zkoumané společnosti uplatňují principy pozitivního leadershipu s ohledem na rozvoj silných stránek.

#### **3.1 Charakteristika společnosti, ve které jsou uskutečněny řízené rozhovory a dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření a řízené rozhovory se uskuteční ve společnosti Toyota Motor Manufacturing Czech Republic s.r.o. (TMMCZ). Je to automobilový výrobní závod působící v průmyslové zóně Kolín-Ovčáry. Do obchodního rejstříku se společnost zapsala 8. března 2002. Skoro 3 roky byla spuštěna zkušební výroba a 28. února 2005 se zahájila sériová výroba 1. generace automobilů Toyota Aygo, Peugeot 107 a Citroën C1. Výroba 1. generace vozů trvala až do května 2014. Po tomto období začala společnost vyrábět 2. generaci městských vozů Toyota Aygo, Peugeot 108 a Citroën C1. Do roku 2021 společnost působila na trhu pod názvem Toyota Peugeot Citroën Automobile s.r.o. (TPCA). Toyota se v roce 2021 stává výhradním majitelem společnosti a společnost je přejmenována na Toyotu Motor Manufacturing Czech Republic s.r.o. Výroba 3 modelů aut je ukončena koncem roku 2021. Od listopadu 2021 se ve společnosti začala výroba modelu Toyota Aygo X a Toyota Yaris (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2021, s. 22).

Společnost je rozdělena na více pracovních úseků, jako je lisovna, svařovna, lakovna, finální montáž, logistika, kontrola kvality a administrativa. Společnost zaměstnává přes 3600 zaměstnanců a pracuje se zde ve tří směnném provozu. Ve společnosti pracují jak kmenový, tak i agenturní zaměstnanci. V roce 2021 se společnost potýkala s určitými výrobními problémy, jako pandemie koronaviru, nedostatek výrobních dílů. To všechno způsobilo neplánované odstávky výroby. Ale i přesto společnost vyrobila 149 tisíc vozidel (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2021, s. 22).

Firma se podílí na rozvoji kolínského regionu, škol a školek s IT vybavením. Má grantový program s ohledem na mobilitu. Každý rok společnost daruje nebo zapůjčí k užívání několik vozů Městské policii a Zdravotnické záchranné službě v Kolíně. Zaměstnanci za podpory společnosti TMM CZ se také angažují v charitativních sbírkách na podporu handicapovaných občanů. Společnost se také angažuje v oblasti životního prostředí. Má certifikovaný systém řízení ochrany životního prostředí dle norem ISO 14001:2004 (Veřejný rejstřík a Sbírká listin, 2021, s. 2).

### **3.2 Dotazníkové šetření s vedoucími na nižší úrovni managementu**

Dotazník je vytvořen online v aplikaci Microsoft Forms a je rozeslán 85 respondentům společnosti Toyota Motor Manufacturing Czech Republic s.r.o. v období 25.7. – 29.7.2022. Oslovení respondenti pracují na různých pracovních odděleních, na různých pracovních pozicích od TL až po MNG. Dotazník je vyplněn 55 osobami, což odpovídá přibližně 65 % oslovených respondentů.

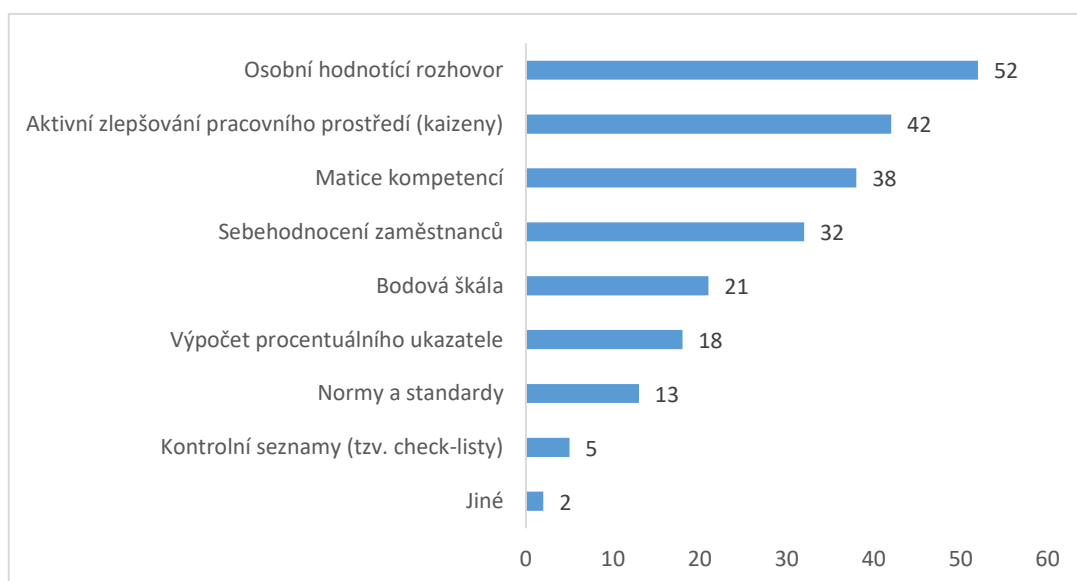
Cílem dotazníku je zhodnotit, zda se ve vybrané společnosti uplatňují principy pozitivního leadershipu. Dotazník je anonymní, skládá se ze 17 otázek, které jsou rozdělené do oblastí:

- Hodnocení zaměstnanců a poskytování zpětné vazby (otázky číslo 1. – 4.)
- Motivace zaměstnanců (otázky číslo 5. – 9.)
- Delegování a styl vedení zaměstnanců (otázky číslo 10. – 12.)
- Povědomí o charakteristikách zaměstnanců (otázky číslo 13. – 15.)
- Pracovní zařazení zaměstnanců (otázky číslo 16. – 17.)

Na dotazník se odpovídá formou výběru z odpovědí. U některých otázek je možné vybrat jenom jednu odpověď a u některých je možnost výběru více odpovědí. Vyplnění dotazníku trvá necelých 15 minut.

## 1. Jaké nástroje při hodnocení zaměstnanců využíváte? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

Z uvedených odpovědí vyplývá, viz obrázek č. 4, že hodnocení zaměstnanců probíhá formou osobního hodnotícího rozhovoru jenom mezi hodnoceným a hodnotitelem. U osobního hodnotícího rozhovoru je hodnocenému sdělena celková známka hodnocení, kterou také určují další nástroje. Nejvíce je zastoupené hodnocení podle aktivního zlepšování pracovního prostředí (kaizeny, kroužky kvality, ...). Dále se přihlíží k matici kompetencí a hodnocený dostává prostor také na své sebehodnocení.

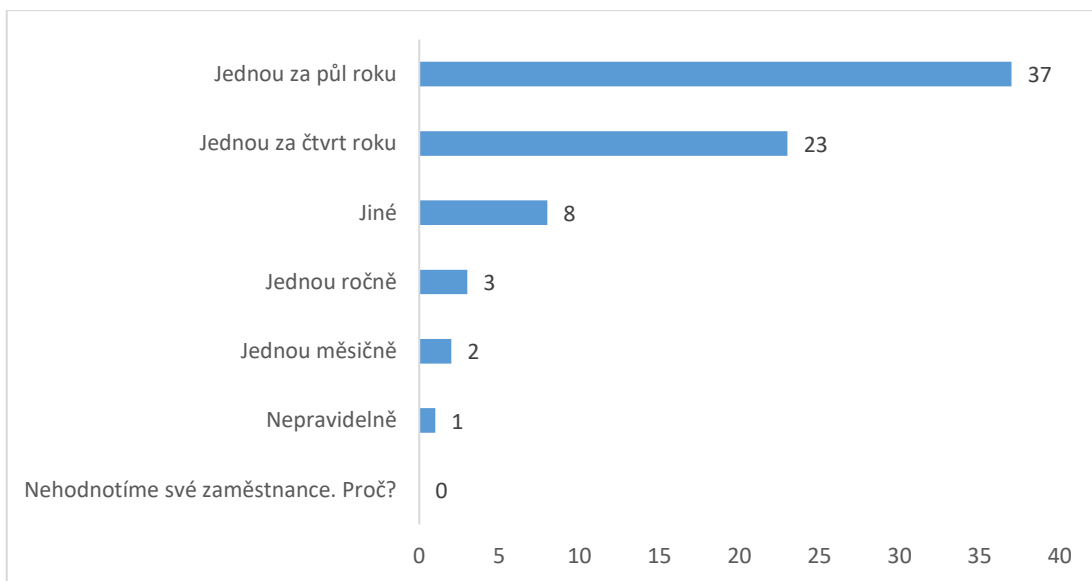


Obrázek 4: Nástroje hodnocení zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

## 2. Jak často hodnotíte své zaměstnance? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

Z uvedených odpovědí vyplývá, viz obrázek č. 5, že zaměstnanci jsou hodnoceni půlročně. Podle odpovědí hodnotitelů může hodnocení probíhat i v kratších časových intervalech, podle potřeby. Když probíhá hodnocení v kratším časovém intervalu, tak většina zaměstnanců je hodnocena kvartálně.

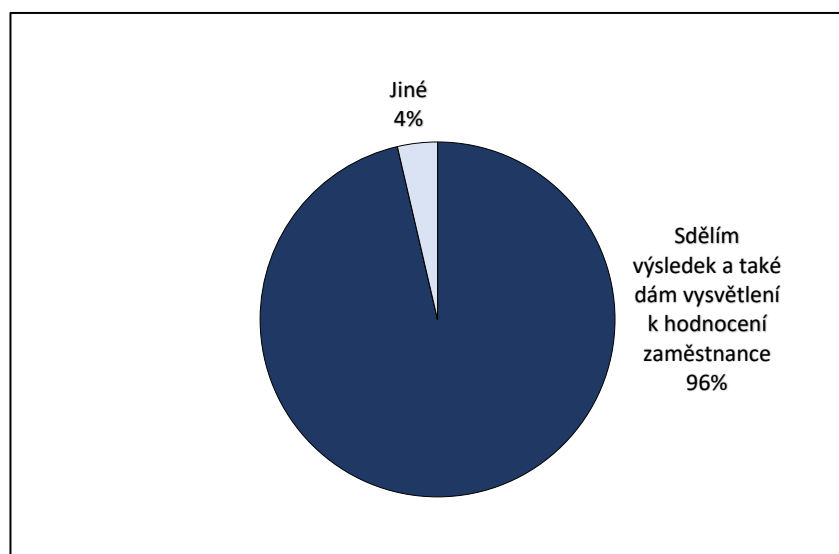


Obrázek 5: Časové hodnocení zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3. V jakém rozsahu poskytujete zaměstnancům zpětnou vazbu v návaznosti na jejich hodnocení?

Hodnocení zaměstnanců probíhá ohleduplným a šetrným způsobem. 96 % dotázaných poskytuje svým zaměstnancům zpětnou vazbu k jejich hodnocení (pozitivní i negativní). Hodnocení je ve většině případů spíše negativní, viz obrázek č. 6.

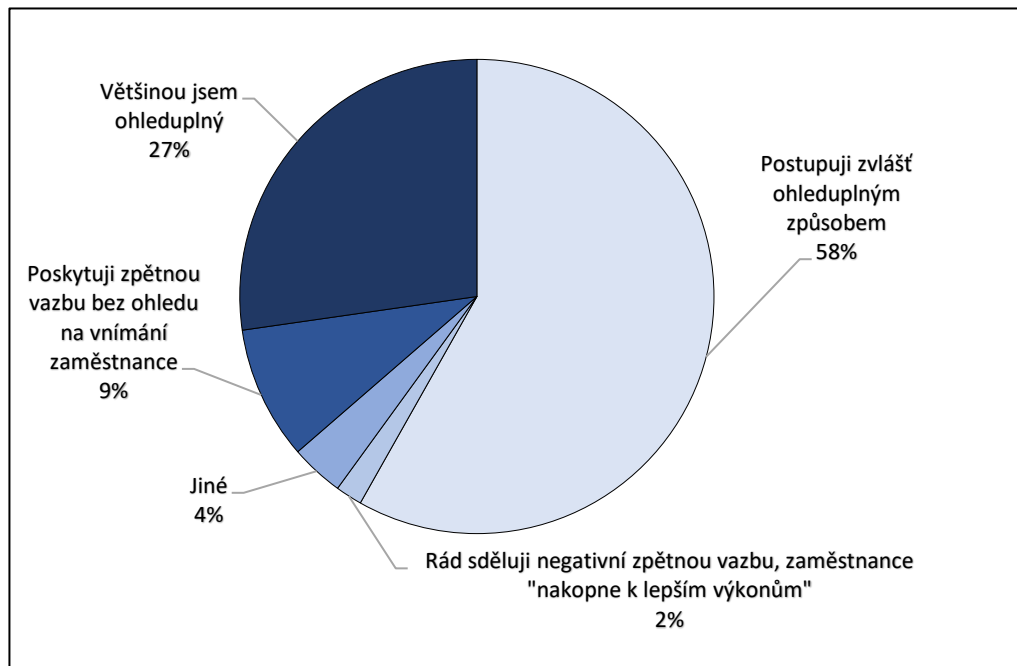


Obrázek 6: Způsob poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4. Umíte sdělovat negativní zpětnou vazbu citlivější osobě tak, aby nebyla vnímána jako útok na osobu zaměstnance?

Z dotazníkového šetření vyplývá, viz obrázek č. 7, že negativní zpětná vazba se sděluje zaměstnancům zvláště ohleduplným způsobem. Zaměstnancům jsou také sdělené důvody, proč je hodnocení a zpětná vazba negativní. Hodnotitel se utvrdí, zda zaměstnanec pochopil důvody negativní zpětné vazby a domluví se s ním na průběžném opatření.

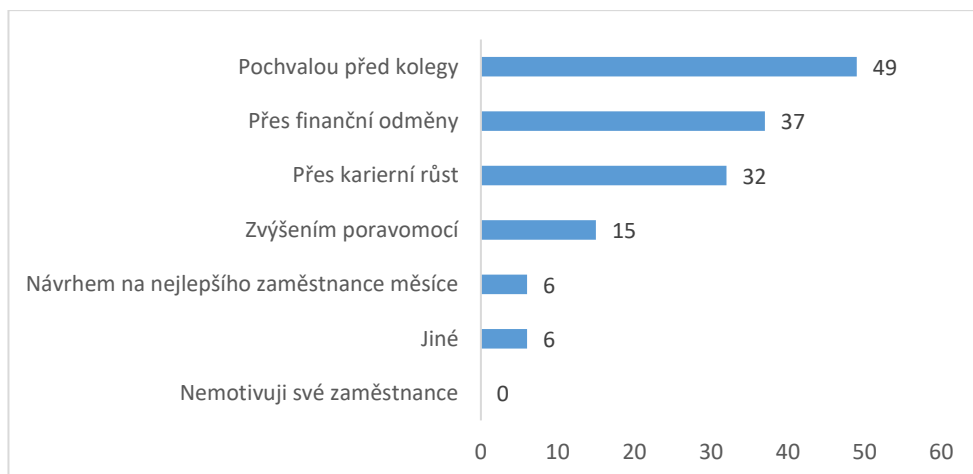


Obrázek 7: Způsob sdělování negativní zpětné vazby

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 5. Jak motivujete své zaměstnance? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

Motivace zaměstnanců probíhá nejčastěji pochvalou před kolegy. Když má hodnotitel v rámci vnitropodnikových předpisů možnost motivovat zaměstnance i jiným způsobem, tak si vybírá mezi kariérním růstem nebo finanční odměnou, viz obrázek č. 8.

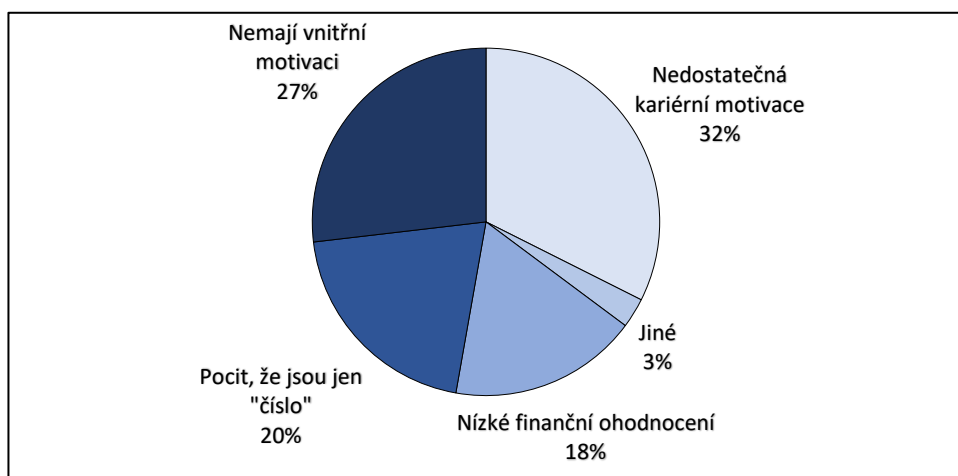


Obrázek 8: Způsoby motivace zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

**6. Na čem podle Vás selhává nedostatečná motivace zaměstnanců? (můžete zaškrtnout více odpovědí)**

Z dotazníkového šetření nelze jednoznačně určit proč je motivace zaměstnanců nedostatečná, viz obrázek č. 9. Když nemají zaměstnanci možnost karierního růstu, tak se také ztrácí jejich vnitřní motivace. Nízké finanční ohodnocení snižuje vnitřní motivaci a funguje to i obráceně. A nakonec mají zaměstnanci pocit, že jsou pro zaměstnavatele jenom „číslo“. Z toho vyplývá, nízké finanční ohodnocení a karierně se pak taky neposouvají. Bohužel hodnotitelé musí dodržovat určité vnitropodnikové směrnice a pravidla, ve kterých je omezen počet míst karierního růstu.

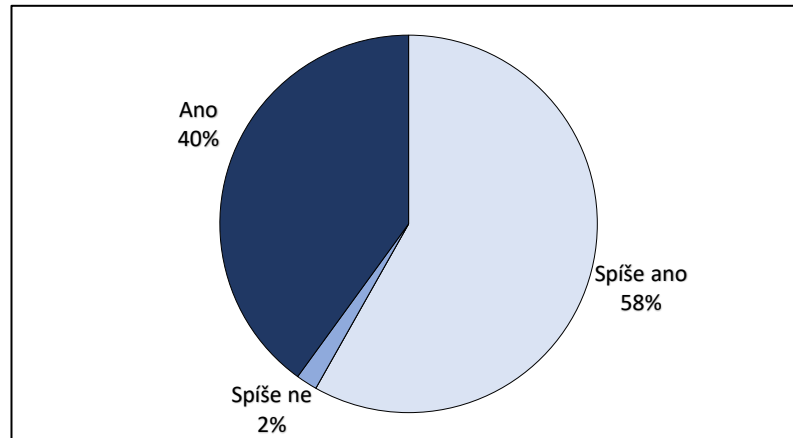


Obrázek 9: Důvody nedostatečné motivace u zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

## 7. Inspirujete svůj tým k výsledkům, které by dříve považoval za nedosažitelné?

Z uvedeného grafu vyplývá, viz obrázek č. 10, že dotazovaným respondentům (hodnotitelům) hodně záleží na tom, aby byli jejich zaměstnanci motivováni k podávání lepších výkonů.

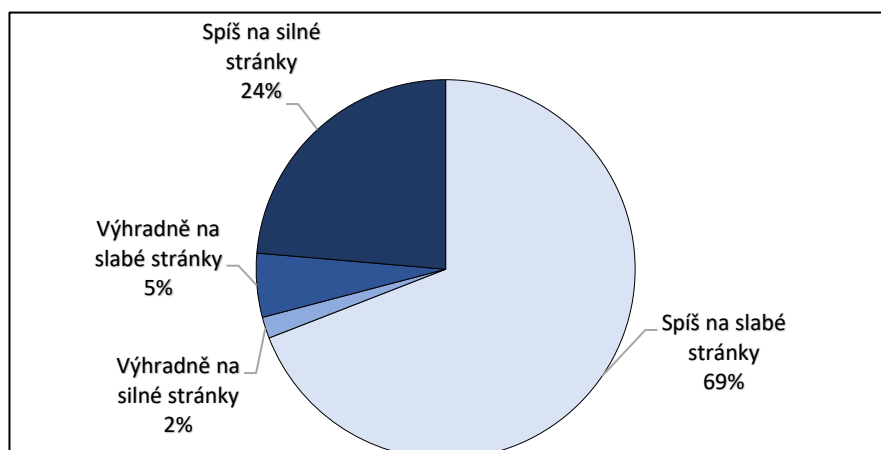


Obrázek 10: Inspirace zaměstnanců, zvyšování motivace

Zdroj: Vlastní zpracování

## 8. Zaměřujete se u svého týmu spíše na jejich silné nebo slabé stránky?

Z uvedených odpovědí vyplývá, viz obrázek č.11, že vedoucí pracovníci se u svého týmu jednoznačně zaměřují na překonávání slabých stránek zaměstnanců. Bohužel to může být důvod nízké motivovanosti zaměstnanců. Zaměstnanci by vnímali lépe, kdyby se vedoucí pracovníci spíše zaměřili na rozvoj jejich silných stránek.

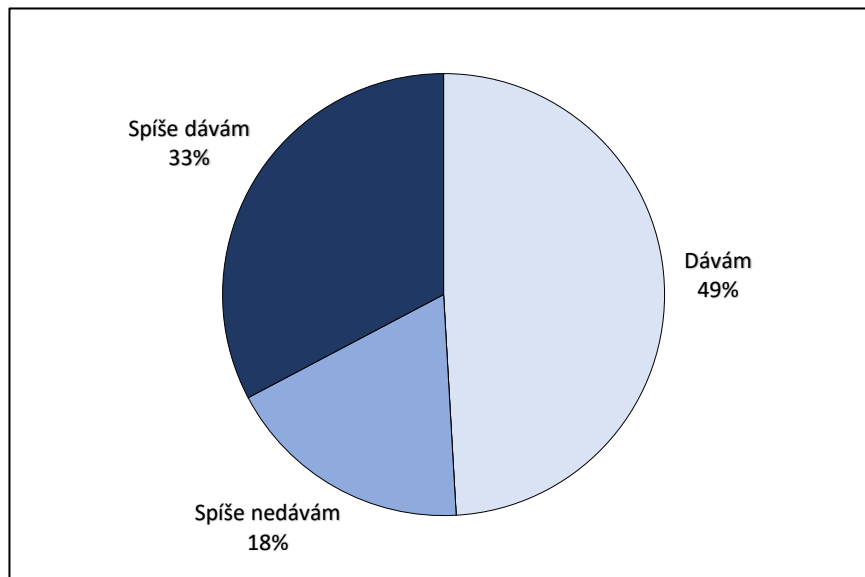


Obrázek 11: Zaměření na silné a slabé stránky zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

### 9. Dáváte možnost svým zaměstnancům při plnění úkolů uplatňovat jejich tvořivost a iniciativu?

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, viz obrázek č. 12, že skoro polovina respondentů dává možnost svým zaměstnancům, aby si pracovní proces přizpůsobili svému pohybovému stereotypu. A dalších 30 % respondentů poskytuje svým zaměstnancům částečně omezenou možnost vnitropodnikovými předpisy.

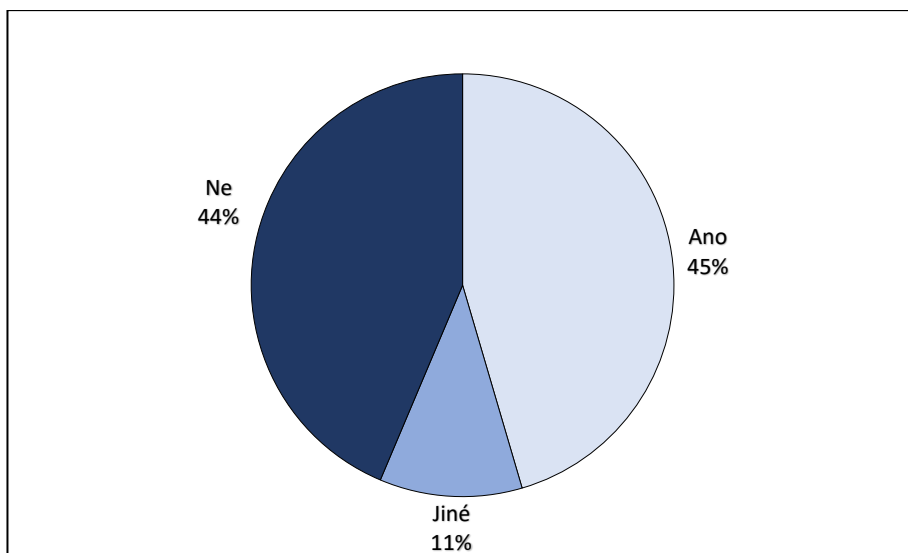


Obrázek 12: Uplatňování tvořivosti a iniciativy zaměstnanců při plnění úkolů

Zdroj: Vlastní zpracování

### 10. Umožňujete zaměstnancům, aby si vyzkoušeli více pracovních míst? (tj. teprve po určité době dochází k rozhodnutí o zařazení zaměstnance)

Z grafu, který je na obrázku č. 13 nejde jednoznačně určit, zda zaměstnanci mají nebo nemají možnost si vyzkoušet více pracovních míst. Jestli jsou rovnou zařazeni na konkrétní pracovní pozici. Z 11 % odpovědí vyplývá, že to záleží od situace oddělení, na které byl zaměstnanec přijímán.

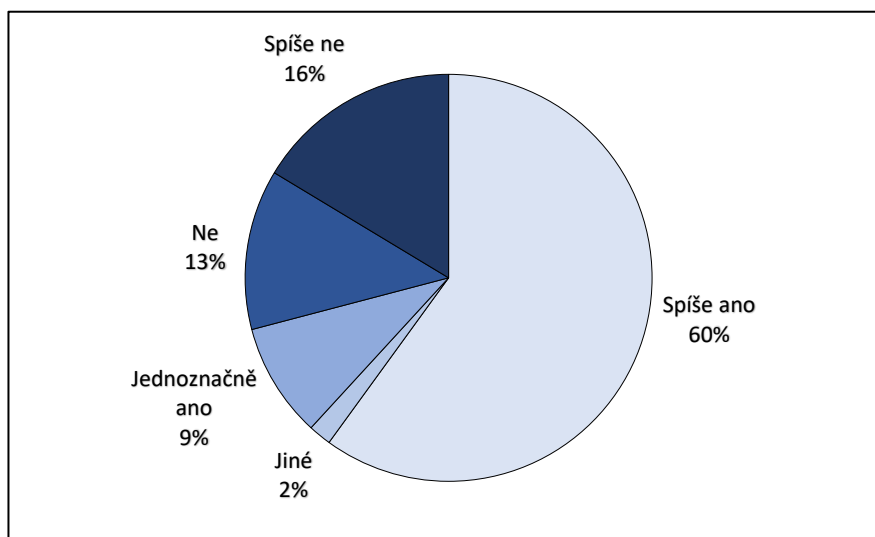


Obrázek 13: Možnost zaměstnanců vyzkoušet si více pracovních míst

Zdroj: Vlastní zpracování

### 11. Přizpůsobujete styl vedení zaměstnanců jejich senioritě?

Podle odpovědí dotazníkového šetření vyplývá, viz obrázek č. 14, že více než polovina vedoucích pracovníků přihlíží na senioritu svých zaměstnanců. Schopnosti a zkušenosti zaměstnance, který je déle ve firmě, mají větší váhu.

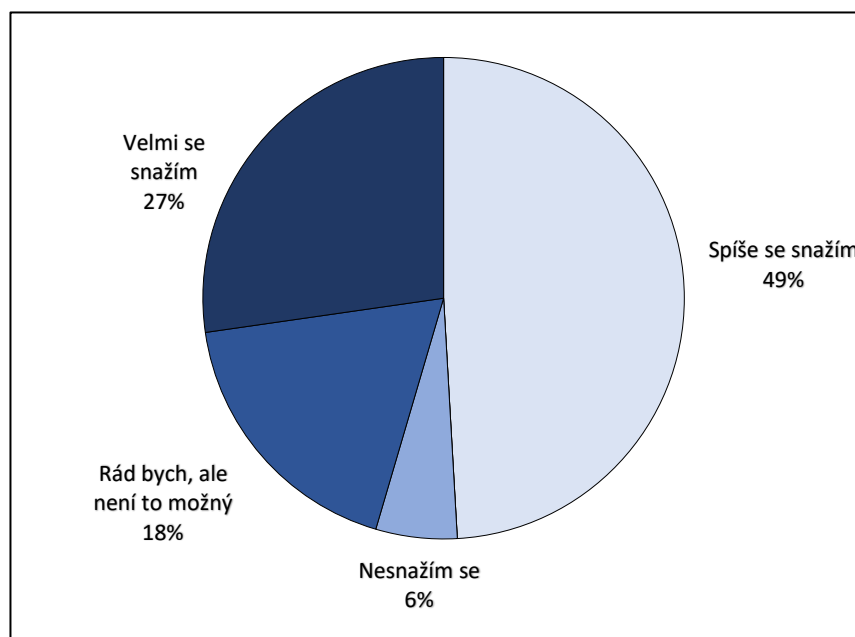


Obrázek 14: Seniorita a její vliv na vedení zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

**12. Jak moc se snažíte pracovat se svými podřízenými zaměstnanci, tak aby byli motivováni a mohli svoje zkušenosti a schopnosti zúročit v rámci svého karierního růstu?**

Z uvedeného grafu vyplývá, viz obrázek č. 15, že ze strany vedoucích pracovníků je snaha motivovat a pracovat se svými zaměstnanci tak, aby mněli možnost se karierně posunout. Bohužel v určitých případech je to omezené vnitropodnikovými předpisy.

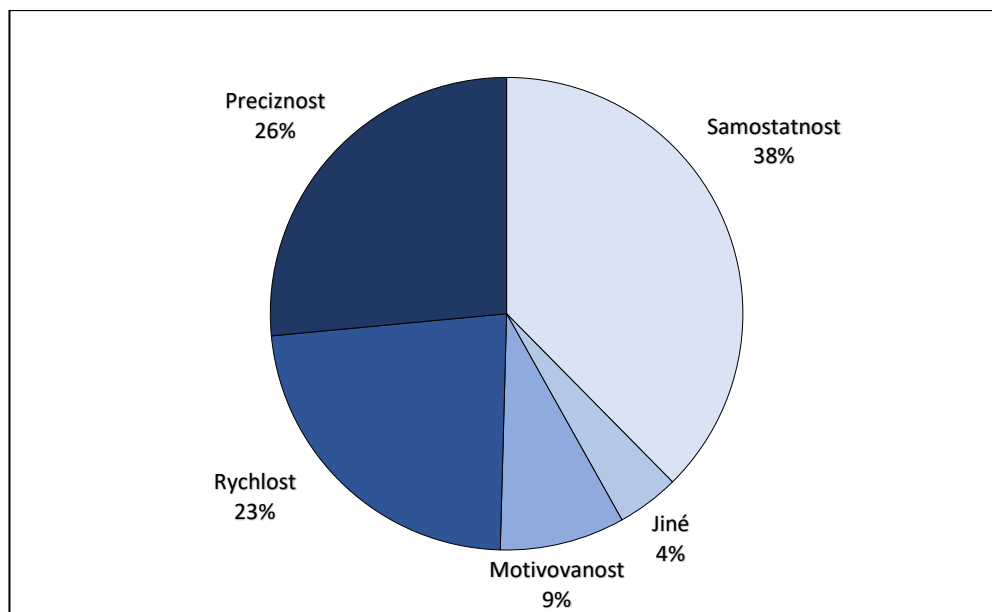


*Obrázek 15: Karierní růst zaměstnanců ovlivněn spoluprací s vedoucím týmu*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**13. Jaké silné stránky mají Vaši zaměstnanci? (můžete zaškrtnout více odpovědí)**

Z uvedených odpovědí vyplývá, viz obrázek č. 16, že nejvíce si vedoucí pracovníci u svých zaměstnanců cení samostatnost při plnění úkolů a nalezení problémů. Zaměstnanci využívají svoji kreativitu a zkušenosti a navrhuji opatření pro odstranění těchto nalezených problémů. Jako další ceněná silná stránka u zaměstnanců je precizní provedení úkolů.

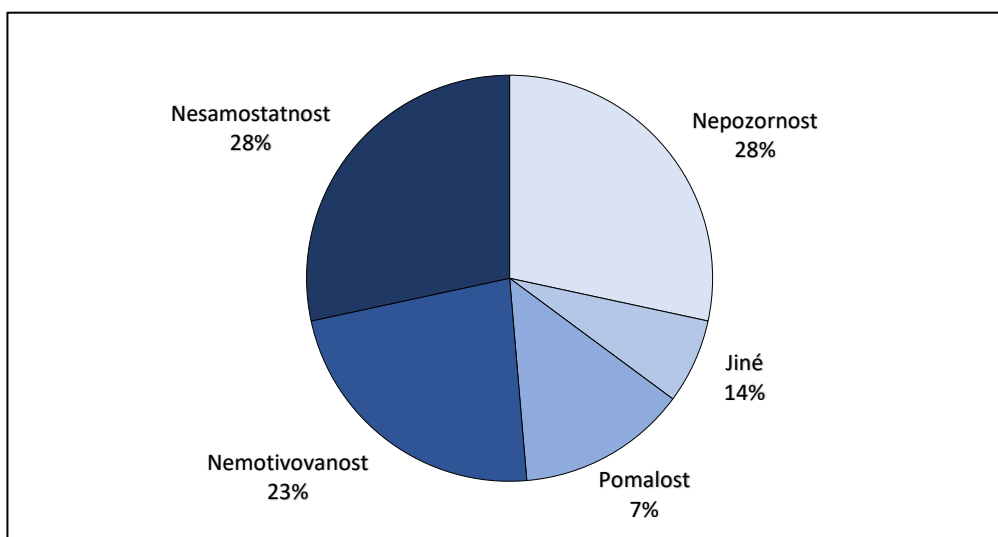


Obrázek 16: Silné stránky zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 14. Jaké slabé stránky mají Vaší zaměstnanci? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

Na slabé stránky svých zaměstnanců přihlíží vedoucí pracovníci více než na té silné. Nejvíce je ze slabých stránek u zaměstnanců zastoupená nepozornost, nesamostatnost a chybí jim motivace k překonávání vzniklých překážek, viz obrázek č. 17.

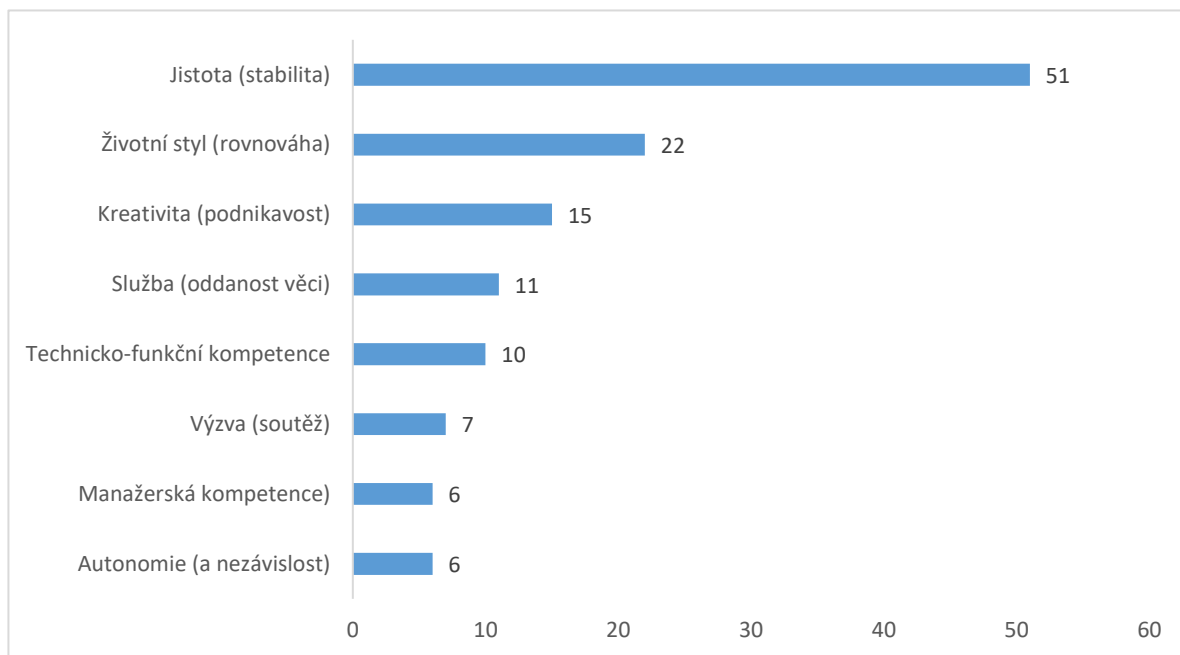


Obrázek 17: Slabé stránky zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

**15. Jaké motivační kotvy převládají mezi podřízenými Vašeho pracoviště? (můžete zaškrtnout více odpovědí)**

Největší zastoupení má u zaměstnanců motivační kotva Jistota (stabilita), viz obrázek č. 18, která symbolizuje jistotu stabilního zaměstnání, příjmu a zaměstnaneckých benefitů. Kvůli této jistotě jsou zaměstnanci ochotni přizpůsobovat se normám a pracovat podle pokynů organizace.

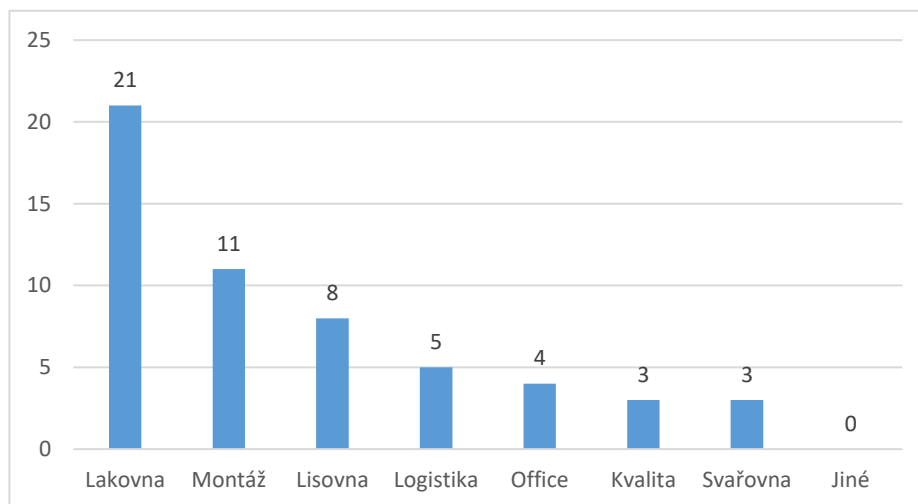


*Obrázek 18: Motivační kotvy převládající u zaměstnanců*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 16. Pracovní zařazení (oddělení):

V dotazníkovém šetření odpovídali zaměstnanci všech oddělení. Nejvíce bylo zastoupené oddělení lakovny, viz. obrázek č. 19.

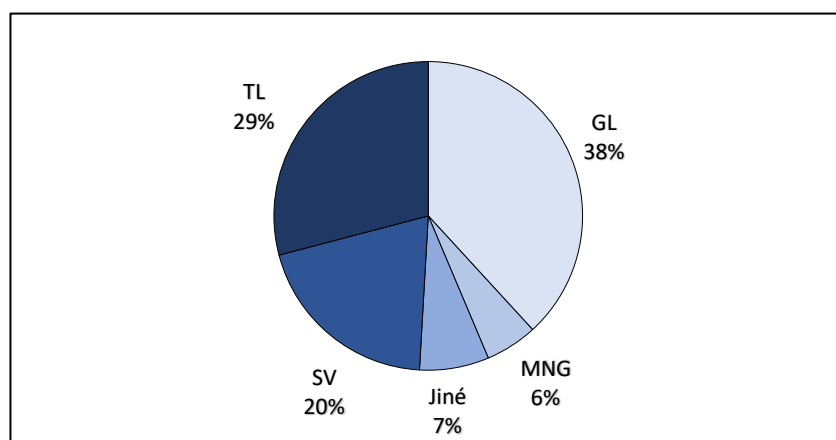


Obrázek 19: Pracovní zařazení zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

## 17. Pracovní pozice:

Z uvedeného grafu vyplývá, viz obrázek č. 20, že dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci na všech vedoucích pozicích od TL až po MNG, kteří mají na starosti celé pracovní oddělení. Do kategorie Jiné byli zahrnuti specialisté, kteří působí a vedou určité týmy na oddělení Office.



Obrázek 20: Pracovní pozice zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

### **3.3 Řízené rozhovory**

Jako další způsob pro ověření uplatňování pozitivního leadershipu proběhli ve společnosti Toyota Motor Manufacturing Czech republic s.r.o. řízené rozhovory s MNG různých oddělení. Pro řízené rozhovory bylo vybráno 5 MNG, z toho 4 muži a 1 žena ve věkovém rozpětí 35 – 50 let. Každý z MNG pracuje na jiném oddělení. Jedná se o oddělení lakovny, logistiky, montáže, údržby a PC. Po domluvě s MNG byli otázky pro řízené rozhovory rozeslány e-mailem začátkem července. Čas pro vyplnění otázek byl do konce července, kvůli časové vytíženosti některých MNG. Řízené rozhovory obsahovali 25 otázek z oblasti pracovní i soukromé. Z důvodu anonymity jsou odpovědi zaznamenány s pořadovým číslem MNG 1 – MNG 5.

#### **1. Na základě čeho jste se rozhodli pro tuhle práci?**

Mezi dotazovanými MNG na tuhle otázku často zaznívá odpověď o perspektivní a zajímavé práci pro mezinárodní společnost s možností vzdělávání a cestování.

#### **2. Co je Vaši největší ambicí v pracovním životě?**

Odpovědi všech dotazovaných MNG na tuhle otázku bylo vybudování dobře fungujícího, spokojeného a motivovaného týmu lidí, kteří využívají své schopnosti naplno a možnost kariérního růstu.

#### **3. Co je Vaši největší ambicí v osobním životě?**

U této otázky nejvíce zaznívala odpověď zdravé a spokojené rodiny a více času pro sport.

#### **4. Co je potřeba k tomu, aby se člověk kariérně posouval / rostl?**

Odpovědi dotazovaných MNG byly různé, ale dají se shrnout do oblasti sebevzdělávání, osobnostního rozvoje a cílevědomosti. Podle jejich názorů musí mít člověk chuť se učit, využívat příležitostí pracovat na sobě, aby věděl o svých silných stránkách, které může dále rozvíjet.

## **5. Jaké byly Vaše oblíbené předměty ve škole?**

Odpovědi na tuto otázku jsou rozdílné. Záleží na osobnosti člověka. Zde se potkali dvě skupiny, jedna skupina měla matematiku jako oblíbený předmět a druhá jako neoblíbený. Většina dotazovaných MNG se shodla, že oblíbený byl tělocvik.

## **6. Co nejraději děláte ve volném čase?**

U této otázky se odpovědi opakovaly. Všichni dotazovaní MNG tráví volný čas s rodinou, nebo se věnují sportu. Tedy činností, co je naplňují a dobíjejí jim energii.

## **7. Při kterých činnostech / aktivitě máte pocit, že Vám čas plyne velmi rychle? (volnočasová a pracovní aktivita).**

U volnočasových aktivit jde o sport a činnosti, u kterých si psychicky odpočinou jako je úklid a sekání trávy.

Co se týče pracovní aktivity, tak jde o různé analýzy dat. MNG jsou tak vytížení, že celý pracovní den jim utíká rychle.

## **8. Jaké jsou Vaše silné stránky?**

Odpovědi na tuhle otázku jsou různé a odvíjí se od typu osobnosti. Mezi nejčastější silné stránky dotazovaných MNG patří: vytrvalost, trpělivost, komunikace.

## **9. Jaké máte nadání?**

Každý z dotazovaných MNG odpovídal jinak. Mezi odpovědi zaznívalo: logické uvažování, sport, cílevědomost, urputnost, matematika, míčové hry a také všestrannost.

## **10. Jaké jsou Vaše slabé stránky a jak s nimi pracujete?**

Mezi slabé stránky dotazovaných MNG patří netrpělivost, cholerická povaha. Zároveň mají snahu pracovat na tom, aby nejednali reaktivně. Zaznívali i slabé stránky jako analytická činnost. Někteří MNG neradi pracují s daty, ale raději pracují s lidmi a rozvíjí jejich potenciál.

## **11. Co Vás motivuje?**

Motivací pro dotazované MNG je úspěch, zpětná vazba od podřízených, pochvala od kolegů, práce s inteligentními a cílevědomými lidmi.

## **12. Jak si udržujete motivaci?**

MNG si svojí motivaci udržují stanovením krátkodobých cílů, aktivním vyhledáváním zpětné vazby, hlavně u podřízených, dotažením věcí do konce, řešením zdánlivě neřešitelných problémů.

## **13. Jak zvládáte stres? (Co si představíte, když se řekne stres? Co v rámci pracovního života považujete za spouštěč stresu? atd.)**

Na otázku Jak zvládáte stres a co si představíte, když se řekne stres, dotazovaní MNG odpovídali, že stresující je pro ně obava ze selhání, zpoždění, únava, hromadící se úkoly, nechuť dělat.

Za spouštěč stresu je považovaná přepracovanost, konflikty, přehnaná očekávání, neplnění stanovených cílů, mnoho práce. Spouštěčem stresu jsou také situace, kdy se člověk nevyrovná s chybami, kterých se dopustil a jejich důsledkem je nemožnost dosáhnout úspěchu.

## **14. Můžete mi vyjmenovat 3 – 5 lidí, které obdivujete? Proč?**

Z dotazovaných MNG někteří odpovídali konkrétně a další jenom ve všeobecnosti na základě vlastností, které u lidí obdivují. Jednalo se hlavně o rodiče, nebo lidi kteří jsou čínorodí, kreativní anebo jsou pro určitého člověka inspirací.

## **15. Jaké úkoly Vás baví?**

Každý z dotazovaných MNG odpovídal úplně jinak. Některé baví spolupráce s lidmi, další vyhledávají úkoly technicky zaměřené, ale také úkoly zaměřené na kreativitu. Také je baví úkoly, které mají pozitivní výsledek a můžou je vykonávat s kolegy.

## **16. Na jaké aktivity se těšíte?**

Nejčastějšími odpovědi byly aktivity, které MNG baví. Dále se těší na aktivity trávené s rodinou a přáteli. Někteří mají zálibu v komunikaci, prezentaci a také je baví poděkování lidem za dobře odvedenou práci.

## **17. Co Vás nabíjí energií v soukromém i pracovním životě?**

Mezi dotazovanými MNG často zaznívá odpověď, která se týká lidí. Energií je nabíjí pozitivní a aktivní lidé, radost blízkého člověka, děti, rodina, práce na zahradě, sport.

### **18. Jak motivujete svůj tým?**

Dotazovaní MNG používají nástroje pozitivního leadershipu. Snaží se jít svému týmu příkladem, osobním a pozitivním přístupem. Ocení lidi ne jenom za dosažení stanoveného cíle, ale také za jejich přístup a motivaci a osobní odpovědnosti za svěřené úkoly.

### **19. Pracujete spíše se silnými nebo slabými stránkami svého týmu?**

Všichni MNG používají základní nástroj pozitivního leadershipu. Což je práce se silnými stránkami svého týmu. Snaží se je rozvíjet a také mají přehled o slabých stránkách, které kontrolují a v druhé řadě pomáhají svým zaměstnancům na svých slabých stránkách pracovat.

### **20. Dokážete pracovat se svými lidmi tak, aby mohli svůj potenciál využít naplno?**

MNG se snaží pracovat se svými lidmi tak, aby mohli využít svůj potenciál. Ale vědí, že to není na 100%, že v tom ještě mají nějaké rezervy. Také se jim to zatím nedaří úplně u všech zaměstnanců. Také se snaží zdokonalovat své schopnosti, aby pak uměli právě využít potenciál u všech lidí.

### **21. Jak moc se snažíte inspirovat svůj tým k výsledkům, které by dříve považoval za nedosažitelné?**

Dotazovaní MNG se snaží nastavit cíle pro svůj tým tak, aby byly motivační, nikoliv stresující. Předkládají jim konkrétní příklady z praxe, inspirují je dosahováním jednotlivých cílů po sobě, upozorňují je, že nejde dosáhnout vše najednou.

### **22. Které z Belbinových rolí Vám nejvíce chybí u Vašich podřízených?**

Inovátor a finalizátor byli nejčastější odpovědi dotazovaných MNG.

### **23. Které z Belbinových rolí jsou u Vašich podřízených nejlépe zastoupené?**

Z uvedených odpovědí vyplývá, že ve vybrané společnosti chybí role implementátora.

### **24. Které z Belbinových rolí vykonáváte Vy sám?**

Dotazovaní MNG nejčastěji vykonávají roli koordinátora a kontrolora. Někteří ještě navíc vykonávají roli implementátora, týmového pracovníka a konkretizátora.

**25. Když vybíráte nové zaměstnance, hledáte chybějící články Vašeho týmu dle Belbinových rolí?**

Odpovědi dotazovaných MNG nebyli jednoznačné, ale v podstatě potvrdili, že osobnostní profil člověka je důležitý, ale odbornost osobnostní profil převyšuje.

## 4 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ

Táto kapitola je věnována shrnutí výsledků řízených rozhovorů s MNG a dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve společnosti TMM CZ, s.r.o. za účelem zjištění uplatňování principů pozitivního leadershipu při stylu vedení a motivaci zaměstnanců.

### Vyhodnocení řízených rozhovorů

Na základě odpovědí na otázky č. 1 je patrné, že MNG mají svůj osobní cíl. Vědí, co chtějí dosáhnout. Zajímá je lidský potenciál. Odpovědi na otázku č. 2 ukazují na to, že není pro ně nejdůležitější dosahování výsledků a cílů stanovených společností, ale důležitější je rozvoj lidí a jejich potřeby. V otázce č. 3 mají také svoji osobní vizi a cíl, kterým je vybudování spokojené rodiny, což také poukazuje na to, že jim záleží na blahu a spokojenosti ostatních. Podle odpovědí na otázku č. 4 MNG vědí, že pro kariérní růst je nejdůležitější osobní přesvědčení, stanovení si osobního cíle, sebevzdělávání, osobnostní rozvoj a rozvoj svých silných stránek. To jsou principy pozitivního leadershipu, aplikací kterých člověk dosáhne dlouhodobé štěstí a úspěch, protože objeví svůj potenciál a může ho využívat naplno.

I když je někdy práce manažera obtížná a časově náročná, je důležité dobíjet energii činnostmi, které přinášejí radost a uspokojení. Z odpovědí na otázku č. 6 – 7 a také č. 15 – 17 je patrné, že dotazovaní MNG dobíjí svoji energii činnostmi, které je naplňují jak v osobním, tak i v profesním životě.

Odpovědi na další skupinu otázek č. 8 – 12 a otázku č. 19 poukazují na to, že manažeři pracují na svých silných, ale i slabých stránkách. Pracovat na zlepšování svých slabých stránek je potřebné, ale důležitější je rozvoj silných stránek. Což z průzkumu odpovědí řízených rozhovorů vyplývá, že MNG pracují na rozvoji svých silných stránek. Jejich snahou je také rozvoj silných stránek svého týmu.

Stres a motivace jsou vlastnosti, které jsou propojené a záleží na úhlu pohledu co je pro lidi stresující a co motivující. Podle odpovědí na otázku č. 13 a otázky č. 18 - 21 se dotazovaní MNG snaží stresu vyhýbat stanovením si dosažitelných cílů jak pro sebe, tak i pro svůj tým. Při otázce č. 20 dotazovaní MNG vědí, že ještě nedokáží využít potenciál svých lidí naplno.

Celkovým shrnutím řízených rozhovorů je patrné, že vedení lidí na manažerské úrovni využívá pozitivní leadership. Práce s lidským potenciálem, naplňování potřeb a rozvoj pracovníků je pro ně důležitý faktor. Manažeři pracují na rozvoji silných stránek, mají svůj osobní cíl a vizi, kterým se snaží motivovat také svůj tým. Důležité je také neřídit jenom svůj čas, ale hlavně energii, kterou je potřeba dobíjet činnostmi fyzického, emočního nebo mentálního charakteru.

### **Doporučení na základě vyhodnocení řízených rozhovorů**

Pro vedení lidí na manažerské úrovni bych doporučila školení zaměřené na aplikování pozitivního leadershipu a koučování v praxi, které by probíhalo v určitých časových intervalech. Manažeři používají pozitivní leadership, ale je potřebné pravidelné proškolení, aby si osvojili techniky také v praxi a uměli je aplikovat na všechny své zaměstnance. Ještě bych doporučila školení zaměřené na typologii osobnosti, které by také probíhalo formou pravidelného proškolení z důvodu osvojení si a aplikování technik do praxe. Motivace zaměstnanců je pro manažery důležitá, ale dle jejich odpovědí neumí aplikovat pozitivní leadership na všechny typy osobnosti svých pracovníků.

### **Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Na základě dotazníkového šetření je patrné, že na nižší úrovni vedení lidí se používá spíše klasický styl vedení než pozitivní leadership. Vedoucí pracovníci na nižší úrovni SV, GL a TL se při vedení lidí zaměřují na překonávání slabých stránek viz. obrázek č. 9. Což může způsobovat frustraci, ztrátu vnitřní motivace zaměstnanců viz. obrázek č. 7. To vše je způsobeno vysokými nároky na zaměstnance, kteří musí každý den v práci překonávat své slabé stránky. Když nemají zaměstnanci motivaci, nevyužívají svůj potenciál naplno. To pak způsobí nízké finanční ohodnocení a následně pak není ani možnost kariérního růstu, což zase způsobí demotivaci zaměstnanců.

### **Doporučení na základě vyhodnocení dotazníkového šetření**

Pro vedení lidí na nižší úrovni bych doporučila vstupní, a pak následně pravidelné školení pozitivního leadershipu a koučování svého týmu. Školení by mohl provádět jejich přímý nadřízený, což je MNG, který má základy pozitivního leadershipu osvojené.

Vedoucí pracovníci na nižší úrovni vedení si musí osvojit a následně umět aplikovat osvojené techniky do praxe. Školení by probíhalo interně. Vstupní školení by mělo teoretickou formu, ale následné vzdělávání by probíhalo praktickou formou.

Školitel by zadal zadání a účastníci školení formou workshopů budou aplikovat formy pozitivního leadershipu na svůj tým. Výsledek, osvojené praktiky, konkrétní výstup a úspěchy (neúspěchy) školený účastník zpracuje do prezentace, kterou odprezentuje v rámci školení.

Nižší úroveň vedení používá jenom hodnotící zpětnou vazbu, která je ve většině případů negativní. Je potřebné, aby začali používat také rozvojovou zpětnou vazbu, která zvýší angažovanost, motivaci a loajálnost zaměstnanců.

Podle výsledků studii uvedené v bakalářské práci Sabiny Kyrianové (2022, s. 31) je možné posoudit, že i v jiných společnostech působících na českém trhu se čím dál více uplatňuje leadership. Do popředí se dostává lidský potenciál, správná komunikace, pozitivní motivace, inspirace a hlavně podpora lidí. Rozvojem zaměstnanců roste využití jejich potenciálu, výkonnosti, což zvyšuje také výkonnost celé společnosti (CEMI MBA Studies, 2019).

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit uplatňování principů pozitivního leadershipu v současné výkonnostní kultuře u vybrané společnosti. Důraz byl kladený na zjištění způsobu, stylu motivace a vedení zaměstnanců. Výzkum byl provedený na základě dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Na základě sběru a zpracování primárních a sekundárních dat byl formulován návrh opatření pro stávající praxi.

Bakalářská práce byla rozdělena do čtyř kapitol. Každá kapitola byla věnována určité části zkoumané oblasti leadershipu.

V první kapitole byli vymezené základní pojmy leadershipu, teorie a úrovně leadershipu, styly vedení, vývoj a základní principy výkonnostního managementu. Na leadership bylo nahlíženo všeobecně jako na nástroj managementu sloužící pro dosažení výsledků společnosti. Zdrojem poznatků první kapitoly byla především odborná literatura.

V druhé kapitole byly popsány aspekty lídra, nejčastější chyby. Druhá kapitola byla také věnována konkrétně pozitivnímu leadershipu. Jaké výhody přineslo zaměření se na jiný způsob vedení lidí. Druhá kapitola obsahovala podkapitoly, které byly věnovány koučování, konfliktům na pracovišti a krokům k jejich vyřešení. Byly zde rozebrány také rozdíly mezi manažerem a lídrem.

Třetí kapitola zahrnovala zjištění, zda se ve vybrané společnosti používá leadership. Zjištění bylo provedeno metodou sběru dat na základě dotazníkového šetření a ještě formou řízených rozhovorů. Dotazník byl sestaven tak, aby ukázal, zda se ve vybrané společnosti používá tradiční nebo pozitivní leadership. Z výsledků dotazníkového šetření můžeme také určit způsob vedení lidí na nižší úrovni managementu, kde jednotlivé týmy vedou TL, GL, SV. Další metoda, která byla použita pro sběr dat byly řízené rozhovory s MNG různých oddělení dané společnosti. Na základě odpovědí z řízených rozhovorů bylo možné určit způsob vedení lidí. Jestli na manažerské úrovni je způsob vedení lidí stejný, jako na nižší úrovni managementu.

Čtvrtá kapitola obsahovala shrnutí výsledků, které vyplynuli z třetí kapitoly. Na základě zpracování výsledků z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů bylo možné zhodnotit způsob vedení lidí a navrhnout opatření pro vybranou společnost, která by mohla být přínosná pro efektivnější využití leadershipu.

Výzkumní otázka bakalářské práce byla, zda se ve zkoumané společnosti uplatňují principy pozitivního leadershipu s ohledem na rozvoj silných stránek. Výzkumní otázka byla zodpovězena kladně na základě informací získaných z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Je možné tvrdit, že zkoumána společnost uplatňuje principy pozitivního leadershipu především na úrovni TOP managementu.

## POUŽITÁ LITERATURA

APLIKACEPRÁCE, 2021. Komunikační styly aneb jak se domluvit se všemi. In: *Listio* [online]. [cit. 2022-08-19]. Dostupné z: <https://aplikaceprace.cz/magazin/komunikacni-styly-aneb-jak-se-domluvit-se-vsemi>

BLAŽEK, L. 2014. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozšířené vydání* [online]. Praha: Grada Publishing, a.s. [cit. 2022-08-15]. ISBN 978-80-247-9355-9 (e-kniha). Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/management-935052/>

CEMI MBA STUDIES, 2019. Co je leadership a kdo je leader? In: *CEMI MBA Studies* [online]. [cit. 2022-08-06]. Dostupné z: <https://www.cemi.cz/blog/co-je-leadership-a-kdo-je-leader>

COOK, J., 2021. Tohle je sedm chyb, které skvělé lídry udělat nevidíte. In: *Forbes* [online]. [cit. 2022-08-07]. Dostupné z: <https://forbes.cz/tohle-je-sedm-chyb-ktere-skvele-lidry-udelat-neuvidite/>

DOCPLAYER, 2022. Management. Historický vývoj managementu, hlavní školy a představitelé. In: *DocPlayer* [online]. [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/244368-Management-historicky-vyvoj-managementu-hlavni-skoly-a-predstavitel.html>

HÁJEK, M., 2006. Teorie vedení lidí. In: *Vedeme.cz* [online]. [cit. 2022-08-07]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/115-teorie-vedeni.html>

IDNES.CZ, 2020. Lídr a manažer není totéž. Průzkum odhalil, jaké vlastnosti musí šéfové mít. In: *MAFRA, a.s.* [online]. [cit. 2022-08-07]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/manazer-lidr-leadership-rizeni-tymu-kariera-firmy-pruzkum.A200723\\_072347\\_podnikani\\_sov](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/manazer-lidr-leadership-rizeni-tymu-kariera-firmy-pruzkum.A200723_072347_podnikani_sov)

INDEED, 2018. 10 Common Leadership Styles (Plus How To Find Your Own). In: *Indeed* [online]. [cit. 2022-08-07]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/10-common-leadership-styles>

INDEED, 2019. 7 Types of Management Styles for Effective Leadership. In: *Indeed* [online]. [cit. 2022-08-07]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/management-styles>

INDEED, 2020. What Is the Importance of Leadership? In: *Indeed* [online]. [cit. 2022-08-06]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-leadership>

JANČÍKOVÁ, K., 2016. 5 úrovní leadershipe aneb lidé mě následují pro to, co představuji. In: *Psychologie pro každého* [online]. [cit. 2022-08-07]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/5-urovni-leadershipu/>

JAROŠOVÁ, E., D. PAUKNEROVÁ a kol. 2016. *Nové trendy v leadershipu: Koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-479-0.

JONÁŠOVÁ, L., 2013. *Teorie klasického managementu a jejich využití v současnosti* [online]. Praha [cit. 2022-08-13]. Bakalářská práce. Vysoká škola regionálního rozvoje. Vedoucí práce Doc. Ing. Ivo Látal, CSc. Dostupné z: [https://is.ambis.cz/th/p4eq1/Jonasova\\_Lucie\\_BP\\_2013.pdf](https://is.ambis.cz/th/p4eq1/Jonasova_Lucie_BP_2013.pdf)

KARPINSKÁ, Z. a D. KMECOVÁ. 2017. *Koučování podľa pyramidy: Zrozumiteľný návod ako viesť transformačný rozhovor v biznise aj osobnom živote pre každého, kto pracuje s ľuďmi*. Bratislava: Business Coaching College. ISBN 978-80-972617-0-2.

KYRIANOVÁ, S., 2022. *Role leadershipu v řízení podniků* [online]. České Budějovice [cit. 2022-08-16]. Bakalářská práce. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Ústav podnikové strategie. Vedoucí práce Mgr. Michal Konečný. Dostupné z: <https://is.vstecb.cz/th/zlfe0/>

MANAGEMENTMANIA, 2016. Manažerská mřížka. In: *ManagementMania* [online]. [cit. 2022-08-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>

MANAGEMENT, MARKETING, 2022. 6 – Management konce 20. století. In: *Management, Marketing* [online]. [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/6-management-konce-20-stolet.html>

MANAGEMENT NEWS, 2005. Základní principy výkonnostního managementu. In: *IVITERA a.s.* [online]. [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/zakladni-principy-vykonnostniho-managementu-id-163049>

MCCONNON, S. a M. MCCONNON. 2009. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3003-5.

MÜHLFEIT, J. a M. 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.

NOVÁK, J. a V. PRUKNER. 2014. *Základy managementu* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého [cit. 2022-08-13]. ISBN 978-80-244-4182-5 (e-kniha). Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/02.html>

PRATT, M. K., 2017. Leadership. In: *TechTarget* [online]. [cit. 2022-08-06]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership>

SUCCESS UP FEE, 2022. Co je to Management? In: *Success Up Fee* [online]. [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://supfee.cz/slovník-pojmu/co-je-to-management>

SVĚT ÚSPĚŠNÝCH, 2022. 5 úrovní leadershipu podle Johna C. Maxwella. In: *Svět Úspěšných* [online]. [cit. 2022-08-07]. Dostupné z: <https://svetuspesnych.cz/5-urovni-leadershipu-podle-johna-c-maxwella/>

ŠIMŮNEK, D., 2019. Úrovně leadershipu. In: *David Šimůnek* [online]. [cit. 2022-08-07]. Dostupné z: <https://www.davidsimunek.com/post/urovne-leadershipu>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2021. Sbíрка listin Toyota Motor Manufacturing Czech Republic, s.r.o. Účetní závěrka [2021], výroční zpráva [2021], zpráva o vztazích [2021], zpráva auditora. In: *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2022-08-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72959859&subjektId=238739&spis=171822>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Dotazníkové šetření

Příloha B: Řízené rozhovory s MNG ve vybrané společnosti

## Příloha A: Dotazníkové šetření

Cílem dotazníku je zhodnotit uplatňování principů pozitivního leadershipu v současné výkonnostní kultuře u vybrané společnosti, které bude zpracované v bakalářské práci.

### Hodnocení zaměstnanců a poskytování zpětné vazby

1. Jaké nástroje při hodnocení zaměstnanců využíváte? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

- a) Osobní hodnotící rozhovor
- b) Výpočet procentuálního ukazatele plnění stanoveného cíle
- c) Bodová škála
- d) Normy a standardy
- e) Matice kompetencí,
- f) Kontrolní seznamy (tzv. check-listy)
- g) Hodnocení podle aktivního zapojování se do zlepšování pracovního prostředí (kaizeny, kroužky kvality, ...)
- h) Sebehodnocení zaměstnanců
- i) Jiné...

2. Jak často hodnotíte své zaměstnance? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

V případě výběru více možností, prosím uveďte do kolonky Jiné... o jaký typ hodnocení se jedná.

- a) Jednou měsíčně
- b) Jednou za čtvrt roku
- c) Jednou za půl roku
- d) Jednou ročně
- e) Nepravidelně
- f) Nehodnotíme své zaměstnance  
Proč?
- g) Jiné...

3. V jakém rozsahu poskytujete zaměstnancům zpětnou vazbu v návaznosti na jejich hodnocení?

- a) Jen sdělím výsledek
- b) Sdělím výsledek a také dám vysvětlení k hodnocení zaměstnance
- c) Jiné...

4. Umíte sdělovat negativní zpětnou vazbu citlivější osobě tak, aby nebyla vnímána jako útok na osobu zaměstnance?
- a) Při poskytování negativní zpětné vazby postupuji zvlášť ohleduplným způsobem
  - b) Rád bych negativní zpětnou vazbu sdělil bez okolků, ale většinou jsem ohleduplný
  - c) Poskytuji zpětnou vazbu bez ohledu na to, jak to bude vnímat hodnocená osoba, nesnažím se však prodlužovat nepříjemné momenty
  - d) Dělá mi radost, když poskytuji negativní zpětnou vazbu tak, že se druhého přiměřeným způsobem dotkne („nakopne ho k lepším výkonům“)
  - e) Jiné...

### **Motivace zaměstnanců**

5. Jak motivujete své zaměstnance? (můžete zaškrtnout více odpovědí)
- a) Přes finanční odměny
  - b) Přes karierní růst
  - c) Pochvalou před kolegy
  - d) Zvýšením pravomocí
  - e) Návrhem na nejlepšího zaměstnance měsíce
  - f) Nemotivuji své zaměstnance
  - g) Jiné...
6. Na čem podle vás selhává nedostatečná motivace zaměstnanců? (můžete zaškrtnout více odpovědí)
- a) Zaměstnanci nejsou dostatečně karierně motivovaní (příliš dlouho jsou na stejné pozici)
  - b) Zaměstnanci mají nízké finanční ohodnocení
  - c) Zaměstnanci nemají své vnitřní ambice ke svému zlepšování a kariernímu růstu
  - d) Zaměstnanci mají pocit, že se o ně zaměstnavatel nezajímá (že jsou jen „číslo“)
  - e) Jiné....
7. Inspirujete svůj tým k výsledkům, které by dříve považoval za nedosažitelné?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne

8. Zaměřujete se u svého týmu spíše na jejich silné nebo slabé stránky?
- a) Jsem si vědom silných stránek svého týmu, zaměřuji se spíše na slabé stránky a jejich překonávání
  - b) Jsem si vědom slabých stránek svého týmu, zaměřuji se spíše na silné stránky a jejich rozvoj
  - c) Zaměřuji se výhradně na slabé stránky a jejich překonávání
  - d) Zaměřuji se výhradně na silné stránky a jejich rozvoj
9. Dáváte možnost svým zaměstnancům při plnění úkolů uplatňovat jejich tvořivost, iniciativu?
- a) Dávám – zajímá mne jen výsledek ne postup, který zaměstnanec zvolí – zaměstnanci mají plnou svobodu si uzpůsobovat postup, aby vyhovoval jejich pohybovému stereotypu. Stačí, když dosáhnou vytyčeného cíle v potřebném čase. Vše ostatní je modifikovatelné.
  - b) Spíše dávám – zaměstnanci mají omezenou možnost si úkoly přizpůsobit svému pohybovému stereotypu.
  - c) Spíše nedávám – zaměstnanci mají z různých důvodů povinnost se držet přesně zadaných pokynů bez možnosti je modifikovat, modifikace úkonů probíhají zcela jen ve výjimečných případech.
  - d) Rozhodně nedávám – úkony zaměstnanců v rámci mého týmu z organizačních důvodů nelze modifikovat.

### **Delegování a styl vedení zaměstnanců**

10. Umožňujete zaměstnancům, aby si vyzkoušeli více pracovních míst (tj. teprve po určité době dochází k rozhodnutí o zařazení zaměstnance)?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Jiné...
11. Přizpůsobujete styl vedení zaměstnanců jejich senioritě?
- a) Jednoznačně ano – každého zaměstnance vedu podle jeho úrovně seniority
  - b) Spíše ano – k senioritě zaměstnance při stylu vedení přihlížím
  - c) Spíše ne – k senioritě zaměstnance při stylu vedení spíše nepřihlížím
  - d) Ne – k senioritě zaměstnance při stylu vedení nepřihlížím vůbec
  - e) Jiné...

12. Jak moc se snažíte pracovat se svými podřízenými zaměstnanci tak, aby byli motivováni a mohli svoje zkušenosti a schopnosti zúročit v rámci svého karierního růstu?

- a) Velmi se snažím
- b) Spíše se snažím
- c) Rád bych, ale u mnohých není možnost karierního růstu (vnitropodnikové směrnice)
- d) V této oblasti se neangažuji
- e) Jiné...

### **Povědomí o charakteristikách zaměstnanců**

13. Jaké silné stránky mají Vaši zaměstnanci? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

- a) Precizní provedení úkolů
- b) Rychlost provedení úkolů
- c) Samostatnost při nalezení problémů (kreativita)
- d) Motivovanost k překonávání existujících pracovních norem a vzniklých překážek
- e) Jiné...

14. Jaké slabé stránky mají Vaši zaměstnanci? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

- a) Nesamostatnost
- b) Nevěnují své práci dostatečnou pozornost, jsou nespolehliví
- c) Jsou pomalí
- d) Nemají motivaci k překonávání vzniklých překážek
- e) Jiné...

15. Jaké motivační kotvy převládají mezi podřízenými Vašeho pracoviště? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

- a) Jistota (stabilita) – tahle kotva představuje potřebu stabilního zaměstnání, určité výši příjmu a také zaměstnanecké benefity. Lidé řídicí se touto kotvou důvěřují zaměstnavateli, pracují podle předpisů a dodržují normy společnosti.
- b) Autonomie (a nezávislost) – lidé řídicí se touto kotvou potřebují nezávislost. Svou práci a čas přizpůsobují svému tempu. Nepracují podle standardů a pravidel, představují pro ně omezení.
- c) Manažerská kompetence – pro lidi, kteří preferují tuto kotvu je povýšení do vedoucí funkce stejně uspokojujivé jako finanční ohodnocení. Úkoly považují za výzvy, krizové situace je motivují k vyšším výkonům.
- d) Technicko-funkční kompetence – kotva zaměřená na technickou odbornost a funkční obsah. Rádi si zvyšují své odborné vzdělání. Za svou odbornost vyžadují patřičné finanční ohodnocení.

- e) Kreativita (podnikavost) – lidé řídící se touto kotvou mají rádi nové věci, nápady, jsou kreativní u nových projektů. Nejdůležitější je pro ně to, zda je jejich projekt úspěšný. Finanční odměna pro ně představuje hodnocení úspěšnosti jejich projektu.
- f) Služba (oddanost věci) – jde o soulad osobních potřeb a potřeb zaměstnavatele. Snaží se pomáhat ostatním. Kdyby našli zaměstnání se zaměřením na pomoc druhým, představuje to pro ně vyšší cíl, než zdokonalování své odbornosti. Vyžadují slovní pochvaly, podporu nadřízených na pracovišti a spravedlivé finanční ohodnocení.
- g) Výzva (soutěž) – motivací je pro ně vítězství. Potřebují překonávat překážky, sami sebe, vyhledávají těžké zkoušky a komplikované problémy. Pro svůj seberozvoj potřebují překonávat vlastní možnosti a nemají rádi nudné a monotónní prostředí.
- h) Životní styl (rovnováha) – prioritou je pro ně soulad osobního a pracovního života. Soukromý život je důležitější, a proto si vybírají zaměstnání, kde chápou jejich potřeby. Vybírají si zaměstnání s pružnou pracovní dobou, možnost zkráceného úvazku, nebo čerpání neplaceného volna v případě potřeby.

### **Pracovní zařazení zaměstnanců**

Dotazník je anonymní, ale k jeho vyhodnocení potřebuji znát Vaše pracovní zařazení (oddělení) a pozici ve firmě.

16. Pracovní zařazení (oddělení):

- a) Lisovna
- b) Svařovna
- c) Lakovna
- d) Montáž
- e) Kvalita
- f) Logistika
- g) Office
- h) Jiné...

17. Pracovní pozice:

- a) MNG
- b) SV
- c) GL
- d) TL
- e) Jiné...

## **Příloha B: Řízené rozhovory s MNG ve vybrané společnosti**

### **1. Na základě čeho jste se rozhodli pro tuhle práci?**

MNG 1: Perspektiva zajímavé práce pro světovou firmu se skvělým renomé.

MNG 2: V té době (2003) to byla začínající pobočka dvou světových firem – možnost se dále vzdělávat, cestovat do Japonska a po Evropě.

MNG 3: Líbil se mi obor kvalita a Toyota byla v této oblasti velký pojem.

MNG 4: Možnost pracovat ve velké mezinárodní společnosti.

MNG 5: Pro vstup do společnosti byl hlavním motivačním bodem průnik odbornosti získané v rámci studií a předchozí praxe s popisem práce v cílové pracovní pozici. Následné změny pracovního zařazení v rámci společnosti, byli výsledkem potřeb společnosti a rozvoje mých schopností a znalostí.

### **2. Co je Vaši největší ambicí v pracovním životě?**

MNG 1: Posouvat věci vpřed týmovou prací.

MNG 2: Vybudovat dobrý tým s kolegy a co nejlépe skloubit pracovní a soukromý život.

MNG 3: Funkční kolektiv lidí, kteří fungují jako jeden tým.

MNG 4: Vést velkou společnost a vybudovat motivovaný a spokojený tým lidí.

MNG 5: Pracovat na pozicích, které mi umožní setrvat ve stavu, kdy dělám práci, která má smysl, baví mě, a která mi umožňuje maximálně využít mé schopnosti.

### **3. Co je Vaši největší ambicí v osobním životě?**

MNG 1: Šťastná a zdravá rodina.

MNG 2: Moje dcera a zázemí pro mne a moji rodinu.

MNG 3: Práce co mě zajistí, spokojená rodina a vlastní rozvoj zejména v oblasti sportu.

MNG 4: Spokojená rodina, dobré vzdělání dětem, více času na sport (např. na práci trenéra dětského týmu).

MNG 5: Žít kvalitní rodinný život.

#### **4. Co je potřeba k tomu, aby se člověk kariérně posouval / rostl?**

MNG 1: Sebevědomí, cílevědomost, sebevzdělávání a štěstí.

MNG 2: Chut' se neustále učit a pracovat na sobě.

MNG 3: Dobře pochopit, co se od něj očekává. Fungovat dle očekávání je základ, který není dostačující. Zároveň je potřeba vědět o výrazných osobnostních stránkách a ty využívat a dále rozvíjet.

MNG 4: Učit se novým věcem, zajímat se o dění nejen v oblasti, kde pracuji. Nebát se změnit pozici.

MNG 5: Důvěra společnosti, dostatek příležitostí.

#### **5. Jaké byly Vaše oblíbené předměty ve škole?**

MNG 1: Žádný vyloženě oblíbený.

MNG 2: Matematika, fyzika a tělocvik.

MNG 3: Jediný oblíbený byl tělocvik a z těch méně neoblíbených asi matematika a dějepis.

MNG 4: Zeměpis, tělocvik, angličtina.

MNG 5: Fyzika, matematika.

#### **6. Co nejraději děláte ve volném čase?**

MNG 1: Cestování, sport aktivně i pasivně, poslech hudby, kulturní akce.

MNG 2: Trávení času s dcerou, rodinou a přáteli. Sport (běh, jízda na kole, plavání).

MNG 3: Sport, rodina, vaření / pečení.

MNG 4: Jsem s rodinou, a také sport ( tenis, fotbal).

MNG 5: Manuálně pracuji.

**7. Při kterých činnostech / aktivitě máte pocit, že Vám čas plyne velmi rychle? (volnočasová a pracovní aktivita).**

MNG 1: U všech aktivit, které mne baví (sport / analýzy dat).

MNG 2: Výlet do přírody s rodinou, přáteli (volnočasová aktivita) a řešení urgentního výrobního problému (pracovní aktivita).

MNG 3: Sport (běhání, golf, kolo) a v práci to celkově utíká rychle.

MNG 4: Sekání trávy, osobní dovolená a celý pracovní den utíká rychle, díky vytížení.

MNG 5: Úklid (volnočasová) a technické diskuse (pracovní aktivita).

**8. Jaké jsou Vaše silné stránky?**

MNG 1: Vytrvalost, trpělivost.

MNG 2: Vytrvalost, zvědavost.

MNG 3: Komunikace s lidmi, prezentace (schopnost popsat náročná témata jednoduše).

MNG 4: Komunikace, nebojím se říct, že něco nevím. Chci se naučit slušnost v jednání s lidmi.

MNG 5: Široký přehled, bez-emoční jednání.

**9. Jaké máte nadání?**

MNG 1: Žádné mimořádné.

MNG 2: Logické uvažování, matematika a sport, míčové hry.

MNG 3: Výdrž, urputnost a cílevědomost.

MNG 4: Sport

MNG 5: Všestrannost

## **10. Jaké jsou Vaše slabé stránky a jak s nimi pracujete?**

MNG 1: To si nechám pro sebe.

MNG 2: Netrpělivost – pracuji na tom, abych se uklidnila a dala čas svému okolí.

MNG 3: Analytická činnost, práce s daty nemám rád.

MNG 4: Jsem cholerik – rychle se vytočím, takže pracuji na tom, abych nejednal reaktivně, ale dal si čas na reakci.

MNG 5: Laxnost – permanentní snaha se udržet v disciplinovaném stavu.

## **11. Co Vás motivuje?**

MNG 1: Interakce s inteligentními a cílevědomými lidmi.

MNG 2: Pochvala od okolí – i od podřízených.

MNG 3: Zpětná vazba od lidí, zejména od těch, pro které pracují, tedy „podřízení“.

MNG 4: Předcházející úspěch, pochvala od kolegy, nadřízeného.

MNG 5: Úspěch.

## **12. Jak si udržujete motivaci?**

MNG 1: Stanovováním krátkodobých cílů / milníků.

MNG 2: Řešením problémů, i těch, co se zdají být neřešitelné.

MNG 3: Aktivně vyhledávám zpětnou vazbu viz. bod 11.

MNG 4: Chci dotáhnout věci do cíle, takže mě motivuje cílová meta.

MNG 5: Dělán vše proto, abych uspěl.

## **13. Jak zvládáte stres? (Co si představíte, když se řekne stres? Co v rámci pracovního života považujete za spouštěč stresu? atd.)**

MNG 1: Stres je obava ze selhání, nemohoucnosti, zpoždění, apod. Za spouštěč stresu považuju přepracovanost, konflikty a přehnaná očekávání.

MNG 2: Snažím se si říkat, že když nejde o život, tak se nakonec neděje nic strašného, tím se uklidnit a začít hledat racionální řešení problému, který stres vyvolává. Představím si plno úkolů, které se valí. Prezentace nepříjemných událostí (úrazy, kvalitativní neshody, zastavení linky, stížnosti). Spouštěč stresu – vyřčený další úkol, co máme dělat, stále opakování cílů, které neplníme a co s tím uděláme.

MNG 3: Se stresem problémy nemám, koukám na věci racionálně a vím, že když si stres připustím sám, bude to ještě horší pro ostatní.

MNG 4: Stres je pro mě únava, nechut' dělat. V rámci práce považuji za spouštěč stresu příliš mnoho práce.

MNG 5: Stresu se vyhýbám, nepovažuji jej za prospěšný stav, a tak jej nevyužívám. Spouštěčem stresu jsou situace, kdy se člověk nevyrovná s chybami, kterých se dopustil. Jejich důsledkem je nemožnost dosáhnout úspěchu.

#### **14. Můžete mi vyjmenovat 3 – 5 lidí, které obdivujete? Proč?**

MNG 1: Obdivuji kreativní, čínorodé lidi, kteří přináší užitek a radost ostatním bez ohledu na míru jejich známosti, nebo dosahu jejich činnosti.

MNG 2: Moji oba rodiče. Maminka za cílevědomost, se kterou mne podporovala a podporuje. Tatínek za odhodlanost, chytrost a pochopení. Za jejich lásku. Za mou dceru a jejího otce – za to, co pro naši dceru dělá a jaké má nadání v hudbě a umění obecně. Za jeho trpělivost.

MNG 3: Nechci jmenovat, ale je jich dost. Každého obdivuji z jiného charakteristického počínání a jsou pro mne inspirací. Nicméně nelze kopírovat, každý jsme jiný.

MNG 4: Můj otec – vždy se snažil, aby něco dokázal a nenechá věci být, má rád kvalitní práci. Miloš Forman – byl schopen se prosadit v novém prostředí i přes to, že byl z komunistické země.

MNG 5: Obecně obdivují všechny lidi, kteří jakýmkoliv způsobem upřednostňují dobro ostatních nad tím svým.

#### **15. Jaké úkoly Vás baví?**

MNG 1: Ty s jasným účelem a cílem, na kterých můžu spolupracovat s proaktivními lidmi.

MNG 2: Obtížné – technicky zaměřené.

MNG 3: Určitě to jsou nové věci, zejména když se k nim rozhodnou kolegové, a já mohu být ten, kdo je dopomůže zrealizovat.

MNG 4: Pracovně mě baví úkoly spojené s kreativitou.

MNG 5: Všechny, které mají hmatatelný a pozitivní výsledek.

### **16. Na jaké aktivity se těšíte?**

MNG 1: Na ty, které mne baví.

MNG 2: Na setkání s rodinou a přáteli, když máme naplánovaný víkend společně.

MNG 3: Komunikace, prezentace, poděkování lidem za dobře odvedenou práci.

MNG 4: Aktivity, které mě baví.

MNG 5: Na všechny, které mě baví.

### **17. Co Vás nabíjí energií v soukromém i pracovním životě?**

MNG 1: Pozitivní a aktivní lidé.

MNG 2: Když je vidět, že se něco podařilo – něco, co udělalo radost blízkému člověku.

MNG 3: Určitě sport a děti. Taky rád buduji a tvořím kolem domu.

MNG 4: Práce na zahradě, sport.

MNG 5: V pracovním životě úspěch a v soukromém životě rodinné štěstí, zdraví.

### **18. Jak motivujete svůj tým?**

MNG 1: Pozitivitou a osobním příkladem.

MNG 2: Snažím se jim vždy ukázat upřímně, proč je daná věc důležitá a co získají oni tím když se povede.

MNG 3: Koukám na to, co se povedlo, anebo ocením jen přístup.

MNG 4: Snažím se být příkladem, mluvit s lidmi nejen o práci. Být slušný a pozitivní.

MNG 5: Osobní odpovědností za svěřené úkoly.

### **19. Pracujete spíše se silnými nebo slabými stránkami svého týmu?**

MNG 1: Spíše se silnými.

MNG 2: Spíše se silnými.

MNG 3: Určitě se silnými, ale slabé je dobře znát a kontrolovat.

MNG 4: Silnými stránkami.

MNG 5: Dle mého názoru člověk musí vždy založit svůj tým na základě dobrých stránek jednotlivců. Na těch špatných se pracuje až v druhé řadě.

### **20. Dokážete pracovat se svými lidmi tak, aby mohli svůj potenciál využít naplno?**

MNG 1: Věřím, že ano. Snažím se o to.

MNG 2: Myslím, že v tomto mám rezervy.

MNG 3: Věřím, že ano. Ale určitě ne s každým.

MNG 4: Nevím.

MNG 5: Ne vždy, ale neustále pracuji na zdokonalení svých schopností, aby tomu tak bylo.

### **21. Jak moc se snažíte inspirovat svůj tým k výsledkům, které by dříve považoval za nedosažitelné?**

MNG 1: Do té míry, aby nastavené cíle byly motivační, nikoliv stresující. tj. předkládáním konkrétních příkladů z praxe, dokládajících dosažení podobně náročných cílů a kroků, které k tomu vedly.

MNG 2: Snažím se hodně, vždy jim ukazuji, co viděli před časem za nemožné a jsme tam.

MNG 3: Určitě hodně. Věřím, že pokud chceme, dokážeme cokoli, jen nejde chtít vše najednou.

MNG 4: Asi ne dostatečně, ale snažím se ukazovat příklady dobré práce.

MNG 5: Dosáhnout toho, co již bylo dosaženo není nic, co může člověka motivovat. Motivace se vždy hledá tam, kde ještě nikdo nebyl.

## Sestavení týmu

Rozdělení rolí podle Belbina

Zaměření na aktivity	Konkretizátor	Náročná a dynamická role. Vyniká pod tlakem, rád překonává překážky. Disciplinovaný a spolehlivý.
	Implementátor	Převádí myšlenky konkretizátora do praktické činnosti.
	Finalizátor	Svědomitý a přesný. Zajišťuje včasné dokončování úkolů. Doladňuje a vypilovává.
Zaměření na lidi	Koordinátor	Zralý a sebejistý. Ujasňuje cíle a funguje jako předseda. Efektivně deleguje.
	Týmový pracovník	Vnímavý a diplomatický. Podporuje spolupráci, morálku a předchází konfliktům.
	Zásobovač	Otevřený a komunikativní. Zkoumá nové možnosti a rozvíjí síť kontaktů.
Zaměření na myšlenky	Inovátor	Kreativní a volnomyšlenkářský. Vymýšlí nápady a řeší složité problémy.
	Kontrolor / hodnotitel	Vážný a strategicky zaměřený. Analyzuje a posuzuje možnosti.
	Odborník	Soustředěný a motivovaný. Poskytuje špičkové odborné znalosti a dovednosti.

*Zdroj: Zpracováno dle (Mühlfeit, Costi, 2017, s. 80)*

## 22. Které z Belbinových rolí Vám nejvíce chybí u Vašich podřízených?

MNG 1: Inovátor

MNG 2: Finalizátor

MNG 3: Obecně se u nás málo profilují koordinátoři, ale jde hlavně o to, že vhodní lidé nedostávají dobré příležitosti a podporu.

MNG 4: Konkretizátor, Inovátor.

MNG 5: Finalizátor

**23. Které z Belbinových rolí jsou u Vašich podřízených nejlépe zastoupené?**

MNG 1: Implementátor

MNG 2: Koordinátor

MNG 3: Nedokážu říct.

MNG 4: Implementátor

MNG 5: Implementátor

**24. Které z Belbinových rolí vykonáváte Vy sám?**

MNG 1: Konkretizátor, Koordinátor, Kontrolor / hodnotitel

MNG 2: Implementátor, Týmový pracovník

MNG 3: Má hlavní role je koordinátor.

MNG 4: Koordinátor, Kontrolor

MNG 5: Koordinátor

**25. Když vybíráte nové zaměstnance, hledáte chybějící články Vašeho týmu dle Belbinových rolí?**

MNG 1: V podstatě ano (aniž bych je měl takto systematicky popsané) 😊

MNG 2: Takto přesně ne, ale nejprve řešíme náplň práce a následně se díváme na člověka, zda je vůdčí nebo týmový, apod. a jestli se díky tomu hodí na danou pozici.

MNG 3: Rozhodně ano, ale vnímám větší škálu osobnostní barevnosti.

MNG 4: Ne.

MNG 5: Odbornost většinou převyšuje osobnostní profil.