

**Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií**

Katedra sociální politiky a sociální práce



**Magisterská diplomová práce**

obor Veřejná politika a lidské zdroje  
specializace Personální management a organizační rozvoj

**Role vůdcovství při ovlivňování a přesvědčování  
lidí v pracovním kolektivu**

Vypracoval: Bc. Martin Kašpar

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jiří Winkler, PhD.

**Brno 2017**

Poděkování:

*Mé velké díky patří především panu docentovi Jiřímu Winklerovi za jeho věcné a objektivní připomínky, trpělivé vedení práce a pomoc s organizací v kritických momentech. Dále děkuji panu řediteli firmy, ve které mi umožnil výzkum provést. Děkuji také své rodině, především své dceři, za trpělivost, když jsem se jim kvůli práci nemohl plně věnovat.*

Čestné prohlášení:

*Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu, a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.*

V Brně dne 21.5. 2017

.....  
Bc. Martin Kašpar

# OBSAH

<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
1.1 Zdůvodnění a formulace poznávacího cíle – základní výzkumné otázky .....	9
1.2 Formulace problému .....	11
1.3 Vymezení symbolického cíle .....	12
1.4 Vymezení aplikačního cíle .....	14
<b>2. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>15</b>
2.1 Základní východiska a pojmy .....	15
2.2 Teorie vůdcovství (leadershipu) a její modely .....	16
2.3 Klasické teorie vůdcovství .....	16
2.4 Další teorie a modely vůdcovství .....	18
2.5 Moc .....	22
2.6 Emoce a práce s nimi - otázka IQ a EQ .....	23
2.7 Organizace a její cíle .....	24
2.8 Organizační úkoly .....	25
2.9 Povaha úkolu a pracovního postupu .....	26
2.10 Koncepce úkolu .....	26
2.11 Týmová práce v zasetí modernity vs. uvolnění v postmoderní době .....	27
2.12 Vedení lidí .....	28
2.13 Vize, záměr a poslání organizace nebo firmy .....	31
2.14 Cíle .....	32
2.15 Lidé .....	32
2.16 Vedení a organizování lidí v organizacích .....	33
2.17 Organizační kultura - vnitřní prostředí organizace .....	33
2.18 Environment – jako vnější prostředí organizace .....	34
2.19 Rozvoj výběru dovednosti úspěšného stylu vedení: O dovednosti .....	34
2.20 Koncept situace .....	34
2.21 Koncepty rozhodování .....	35
2.22 Shrnutí .....	36
<b>3 METODOLOGICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
3.1 Použitá metoda: kvalitativní výzkum .....	37
3.2 Technika sběru dat: polostrukturovaný rozhovor .....	38
3.3 Limity výběru respondentů .....	38

3.4	Operacionalizace konceptů .....	39
<b>4.</b>	<b>EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
4.1	Výběr výzkumného vzorku .....	43
4.2	Společné znaky výzkumného vzorku .....	44
4.3	Sběr dat .....	45
4.4	Dílčí otázky výzkumu .....	46
4.5	Popisné výsledky .....	46
4.6	Identifikace významových kategorií .....	46
4.7	Analýza sebraných dat: výsledky a interpretace .....	47
4.7.1	<i>Oblast vlastností vůdcovství a jejich kombinace .....</i>	<i>47</i>
4.7.2	<i>Interpretace výsledků .....</i>	<i>69</i>
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR A DISKUSE .....</b>	<b>75</b>
	<b>LITERATURA A ZDROJE .....</b>	<b>78</b>
	<b>ANOTACE.....</b>	<b>81</b>
	<b>VĚCNÝ A JMENNÝ REJSTŘÍK .....</b>	<b>82</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>86</b>
	Příloha č. 1 – Seznam respondentů.....	87
	Příloha č. 2 – Dotazník k výzkumu.....	88
	<b>STAŤ .....</b>	<b>93</b>

## 1 ÚVOD

*„Jsou vůdci a jsou ti, kteří vedou. Vůdci drží pozici moci a vlivu. Ti, kteří vedou, nás inspirují.“ Simon Sinek*

Následující text se dělí na pět částí: v úvodu se po stručném představení svého záměru a důvodů k napsání této práce zaměřuji na formulaci poznávacího cíle (základní výzkumné otázky), formulaci a zdůvodnění sledovaného problému a vymezení symbolického a aplikačního cíle.

Teoretická část se věnuje především konceptualizaci a definicím základních pojmů z hlediska často citovaných autorů a hledání souvislostí, resp. rozporů mezi jednotlivými koncepty.

V části metodické vysvětlujeme důvody volby zvolené metodiky kvalitativního výzkumu, strategie výzkumu a technik zjišťování dat, definujeme jednotku zkoumání a popisujeme její výběr. Dále zde formulujeme dílčí výzkumné otázky a provádíme jejich operacionalizaci.

Empirická část práce se zabývá interpretací zjištění z empirického šetření, jež hledá jejich významy z hlediska dílčích otázek a hlavní výzkumné otázky. Porovnáváme zde také naše zjištění a interpretace se zjištěními jiných autorů. Dále zde přinášíme doporučení k realizaci aplikačního cíle, ke kterému je možné přijít po logické analýze odpovědí za základní a dílčí výzkumné otázky. V závěru této empirické části odpovídáme na dílčí otázky formulované v metodické části.

Závěrečná část práce přináší odpověď na základní výzkumnou otázku, shrnuje veškeré důležité poznatky a rozpracovává aplikační doporučení.

Vůdcovství (leadership), patří mezi dlouhodobě sledovanou problematiku teorie organizace a řízení, jíž se v posledních letech věnuje stále více pozornosti (viz např. Armstrong 2008, Robbins, Coulter 2012, Mintzberg 1973-2013, Plamínek 2010, Adler et al. 2007, Bartošová, Bartoš 2011, Hamel 2013, Sinek 2002, Winkler 2007, Fukuda 2014, Lojda 2011, Stýblo 2000). Zaměřením této práce je analýza vybraného sociálního problému nebo cílové skupiny, přičemž základním tématem práce je zkoumání vlastností, resp. metod a postupů lidí, kteří v roli leaderů<sup>1</sup> pracovních kolektivů a týmů neformálně ovlivňují lidi v pracovních týmech tak, že dosahují určitých výsledků – předem definovaných cílů. Zaměřujeme se především na takové leadery, kteří vedou a řídí lidi v malých a středních firmách, v podnikatelské sféře, výjimečně v neziskové

---

<sup>1</sup> Leader – jinak také vůdce, v textu jsou použity oba ekvivalentní výrazy

oblasti. Manažeři ne velkých firem se podle svých předpokladů a situačně stávají leadery, a naopak leaderi musejí volit manažerské styly řízení podle nutnosti (např. při krizovém řízení), a k zachování nebo nastavení žádoucí firemní kultury. Z důvodu značného omezení velikosti firmy a jejích prostředků se tak role manažera a leadera v sobě často integrují, kdy většinou převládá jedna ze složek.

Důvodem mého zaměření na podnikatelskou sféru je moje vlastní působení ve vrcholových manažerských pozicích středních, ale i větších firem v průběhu posledních téměř 20 let a moje vlastní potřeba reflektovat a zpětně analyzovat posbírané zkušenosti v kontextu akademického diskurzu, kterého se poslední dobou účastním na této instituci. Převážnou část svých seminárních prací jsem v průběhu studia zaměřil na specifické tematické oblasti z firemního prostředí, kde jsem donedávna působil<sup>2</sup>.

V této práci hledáme odpověď na otázku, jakou úlohu hraje leadership v pracovních kolektivech při ovlivňování a přesvědčování lidí, aby dělali to, co chce jejich vedoucí. Jak to, že jsou někteří lidé označováni za přirozené vůdčí typy a oceňováni jako úspěšní leaderi, které ostatní pracovníci následují, a téměř by se zdálo, že jim čtou myšlenky a dělají věci nad rámec svých úkolů? A proč jiní lidé, na rozdíl od těchto, přes veškerou svou snahu, podobné úspěchy nemají? Takové otázky se přirozeně vynořují v dobách, kdy se člověk setkává s negativní zkušeností.

Od některých manažerů českých firem slýchávám, že lidé dnes nemají respekt, disciplínu, že si neváží práce, a že bez neustálé kontroly a hrozby finanční restrikce by vůbec nepodávali žádoucí výkony. Pak si ale povzdechnou, že na trhu práce je dnes velký nedostatek lidí ochotných pracovat, takže to s restrikcemi nesmějí přehánět, aby jim podřízení neodešli do sousední firmy, takže jejich nízký výkon musejí kompenzovat buď vlastním nasazením, přetěžováním těch ochotných zaměstnanců, kteří si bez odmlouvání nechají naložit více práce, nebo nábořem dalších pracovníků. Tím se sami dostávají pod tlak, pracují ve stresu, vznikají chyby, dostávají se psychosomatické zdravotní problémy. Přetížení pracovníci často „vyhoří“ a odcházejí do jiných firem. Nábor nových posil zase znamená zvýšené personální náklady a celkově vede ke snížení efektivity firmy.

---

<sup>2</sup> Např. evaluační výzkum na působení vzdělávacích programů na zaměstnance, dále práce zaměřená na hledání cest ke zmírňování nesouladu mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců firmy

Lidé nejsou stroje, rádo se říká, takže od nich nikdy nemůžeme očekávat rovnoměrný a na přísunu konstantní energie závislý výkon. Nemůžeme od nich ani očekávat, že svoji kompetenci k plnění úkolů uplatní vždy správně a stejně chytře, jak by to provedl stroj zkonstruovaný pro specifický úkon. Stroje jsou schopné opakovaně provádět nějaký úkon nebo sekvenci úkonů, avšak v okamžiku, kdy je komponenta, na kterou se má definovaný úkon uplatnit, trochu odlišná, a tato odlišnost přesahuje povolenou toleranci stroje k možným odchylkám, stroj se buď poškodí, nebo zastaví, a v lepším případě signalizuje chybu. Aby činnost mohla pokračovat, musí přijít obsluha stroje, seřizovač nebo softwarový specialista, odstranit problém a stroj opět ručně uvést do chodu. Ve firmách bývá řada činností, které bez problémů stroje obstarávají (fax, kopírka, CNC soustruh, automatický lis apod.), avšak tak složité činnosti, jako je např. zvýšení kapacity výrobní linky nábořem a zaučením nových operátorů, nebo jako je zvýšení produktivity práce o 10 % za šest měsíců revizí stávajících norem a optimalizací výrobního pracoviště, nemohou stroje nikdy samostatně zvládnout. Podobné úkoly lze jistě snáze zvládnout s pomocí strojů – výkonných počítačů a výrobních simulátorů, ale bez aktivního přispění lidského faktoru by výsledek nikdy nemohl reprezentovat smysluplný celek.

Právě náplň práce člověka a míra pochopení jejího smyslu spoluurčuje jeho motivovanost a je příležitostí pro zaujetí buď přísně manažerského, nebo vůdcovského postoje vedoucího pracovníka. Dale Carnegie [1993: 41] uvádí, že jediný způsob, jak přimět druhého člověka, aby něco udělal „nespočívá v ničem jiném, než v tom, že takového člověka přesvědčíte, aby si věc sám přál udělat.“

Při své práci se pravidelně setkávám s otázkou, zda je daný cíl nutné řešit týmově, nebo jen „rozdat karty“ s rolemi/popisy úkonů a termíny a hlídat si výsledky. Stejně jako poznává skutečnost, že každý problém v sobě také obsahuje řešení, tak každý cíl implicitně předznamenává metodiku svého splnění. Mělo by vše záležet na zkušenostech, kompetencích a použitých metodách odpovědného manažera nebo leadera? Cíle mohou být splněny podle mých zkušeností včas, beze zbytku a správně jak za pomoci vedeného týmu, tak díky práci lidí, kteří nejsou součástí nějakého speciálního týmu. Tito lidé, kteří pomohou splnit úkoly a definované cíle včas, kompletně a správně, zpravidla chápou důležitost a smysl daného cíle, věří ve smysl své činnosti a také mají vytvořeny alespoň rámcové podmínky pro svoji práci – tzn. je jim dán prostor a čas, potřebné informace a vybavení, a další zdroje pro splnění cíle. Takoví lidé sice oplývají dostatečně silnou vnitřní motivací pro výkon své práce, avšak špatné vedení je může



rychle demotivovat, což často bývá důvodem jejich odchodu z firmy. Naopak pod správným vedením dokážou plnit úkoly rychle a efektivně, a je-li to zapotřebí, dokáží zapojit jiné kolegy ke spolupráci na specifických úkolech. Z takových lidí mohou později vzejít noví leadeři.

Ideálem je samozřejmě identifikace zaměstnanců s firemními cíli. Mezi hlavní cíle zpravidla patří dlouhodobá ziskovost a spokojení majitelé, spokojení zákazníci, šíření dobrého jména firmy, být atraktivním zaměstnavatelem a být šetrnou firmou k životnímu prostředí. Lidské zdroje jsou dnes zpravidla již pokládány za nejdůležitější kapitál firmy, protože jedině s jejich pomocí je možné získat konkurenční výhodu. Úspěšnost firmy lze měřit jak ekonomickými ukazateli, tak také z hlediska spokojenosti zaměstnanců, míry fluktuace, počtem odborníků atd. Ve své práci se zaměřuji na jednu konkrétní českou firmu, jejíž vedení podrobuji kvalitativnímu zkoumání, abych se pokusil vysvětlit, jakou roli může hrát leadership, případně některé jeho složky, v konkrétních syrových podmínkách konkurenčního prostředí dodavatele do automobilového průmyslu, v situaci nedostatku kvalifikovaného personálu, když jsou jednotliví manažeři vystavováni nejrůznějším tlakům a jsou od nich očekávány špičkové výsledky.

## **1.1 Zdůvodnění a formulace poznávacího cíle – základní výzkumné otázky**

Práce manažera, vedoucího a jakéhokoliv nadřízeného, který má výsledků dosahovat za pomoci druhých lidí, je přirozeně závislá na jejich výkonu. K výkonu zaměstnanců je vždy třeba, aby působil nějaký tlak, a to nejlépe zevnitř samotných zaměstnanců. K vyvolání takového tlaku slouží množství různých metod a postupů, ne vždy aplikovaných úspěšně. Je zajímavé podívat se do zámoří, konkrétně do USA, jaké metody a přístupy tamní experti na koučink a personální management doporučují pro *podnícení iniciativy* u zaměstnanců.

Marty Fukuda [2014] popisuje sedm jednoduchých kroků, které ověřila praxe:

1) „Začněte budováním tvůrčího a podporujícího prostředí“ – členové týmu se musejí cítit na svém pracovišti příjemně a musejí cítit, že jejich nápady budou vyslyšeny a brány vážně.;

2) „Na den ‚vykopněte‘ lidi z kanceláří“ – když se lidé sejdou mimo své normální pracoviště, obvykle je napadají nové zajímavé myšlenky, a také se mohou projevit i lidé, kteří normálně mlčí;

3) „Propagujte dobrovolnictví a průkopnictví“ – iniciativa má mnoho tváří, takže ne každý musí nutně přicházet s převratnými myšlenkami, ale svůj význam má i to, když řadový člen týmu svým dílem přispěje k jejímu prosazení a uplatnění a pomůže tak dobré věci na svět;

4) „Pamatujte, že dobrý plán dnes je lepší, než perfektní zítra“ – přebírání iniciativy v podstatě znamená boj s prokrastinací, tzn., není třeba výmluv, že je třeba plán ještě precizovat, klíčové je to, že je třeba jít do akce právě dnes;

5) „Vybízejte pracovníky, aby si připomínali, na čem přesně pracují“ – je důležité dát pracovníkům možnost si fyzicky připomínat, proč by měli přebírat iniciativu, která se nesmí stát pouhým jednodenním cvičením, ale každodenním procesem vycházejícím z inspirace;

6) „Nechte historii, ať hovoří sama za sebe“ – při ohlédnutí do minulosti je možné vnímat důkazy o velkých věcech, kterých bylo díky iniciativě dosaženo, a to je třeba stále připomínat;

7) „Říkejte zaměstnancům pravdu“ – nejlepší transformační myšlenky a nápady obvykle přicházejí od lidí z běžného provozu. Pokud tito lidé budou průběžně informováni o skutečné situaci a o tom, že jejich nápady mohou pomoci problémy řešit, sami mohou svoji iniciativu snadněji projevit a podílet se na společném díle.

S jinými, ne méně zajímavými doporučeními přichází Angela Ogunjimi [2015], která je formuluje v pěti krocích:

Krok 1) „Nechte zaměstnance být svými vlastními šéfy.“ Jde o to dovolit svým zaměstnancům stanovovat si vlastní cíle, kterých budou chtít dosahovat a následně provádět revizi, jak úspěšně jich tito zaměstnanci dosahují.

Krok 2) „Rozumná odměna za přínos.“ Nemusí jít vždy o peníze, ale např. veřejné ocenění, zvýšení zaměstnancových pravomocí, zdůrazňování osobního přínosu díky iniciativě na konkrétním úkolu a její spojitosti s odměňováním.

Krok 3) „Institucionalizujte inovaci.“ Je dobré vytvořit inovační inkubátory s pracovníky, založit kreativní laboratoř na formální úrovni, aby si tým mohl vyzkoušet a analyzovat výhody i nevýhody svých návrhů.

Krok 4) „V maximální míře odstraňte všechny překážky, které brání kvalitnímu chodu firmy. Motivovaní zaměstnanci jsou šťastní zaměstnanci.“ V podstatě jde o vytvoření takových pracovních podmínek, které budou obsahovat např. prvky pro-rodinné politiky a odstraní bariéry mezi prací a rodinou.

Krok 5) „Řekněte zaměstnancům, že chcete, aby přebírali iniciativu“ Není možné od lidí automaticky očekávat, že rozumějí našim záměrům, proto je třeba s nimi pravidelně hovořit a neustále vysvětlovat a podněcovat jejich iniciativní chování.

Uvedené příklady předpokladů efektivního vůdcovství doplňují a v mnohém potvrzují řadu tezí z teorií leadershipu a vedou k formulaci výzkumné otázky:

**Jaké postupy vedení lidí využívá úspěšný manažer při dosahování cílů v konkrétní organizaci?**

Tato otázka obecně zjišťuje určité konkrétní charakteristiky zkoumaných subjektů, díky kterým při svých intervencích na jiné subjekty dosahují požadovaných výsledků. Hledanými charakteristikami jsou tedy specifické **postupy vedení lidí** u zkoumaných osob – manažerů a vedoucích, které při opakovaném použití mají zásadní vliv na pracovní úspěšnost v rámci jejich funkčního postavení **v organizaci**, a díky kterým **neformálně ovlivňují lidi při dosahování cílů**. Jde tedy o *identifikaci postupů, kterými se ovlivňují lidé v rámci organizace tak, že následují svého vedoucího a organizace dosahuje svých cílů*. Nutno dodat, že některé z uvedených prvků vůdcovského stylu může být přinejmenším problematické používat např. v krizovém období, kdy bývá efektivnější využívat krizové styly řízení známé z teorie managementu.

Dalšími proměnnými, které mají vliv na úspěch v plnění cílů, jsou situační faktory, např. již zmíněná krize, příp. nebývalý růst firmy, síla firemní kultury, akutní stav nedostatku pracovníků nebo naopak potřeba snižovat stavy apod., dále druh a komplexita úkolů, úroveň a osobnostní charakteristiky následníků, vliv prostředí, osobnost leadera atd.

## **1.2 Formulace problému**

Na svých působištích jsem se setkal s řadou empirických příkladů, kdy řízení lidí v malých a středních průmyslových firmách probíhalo bez dostatečného úsilí vedoucích manažerů o rozvoj participace a iniciativy pracovníků s důrazem na hierarchii, formulování cílů managementem a kontrolu jejich plnění.

Na tyto skutečnosti ukazují mé zkušenosti z obchodních firem s dováženými výrobky, ze strojírenství pro textilní průmysl, z české výroby na výrobu slévárenských filtrů a elektrotechnické keramiky, z gumárenského, plastikářského, strojírenského a elektrotechnického průmyslu pro automobilní průmysl nebo z obchodně-logistických firem pro automobilní průmysl.

K podobným závěrům docházejí také mnozí tuzemští nebo zahraniční autoři s praktickými zkušenostmi a/nebo akademickými znalostmi z vedení lidí. Mezi často citované patří např. Gary Hamel [2013], Jiří Plamínek [2000], Jiří Stýblo [2016], Simon Sinek [2009], Paul S. Adler, Linda C. Forbes a Hugh Willmont [2007]. Současně ale existují autoři a manažeři, více či méně vycházející z Weberových byrokratických principů fungování organizace, případně z mechanisticko-vědeckého principu Fredericka Taylora nebo Henriho Forda, kteří upozorňují na potřeby stabilního výkonu práce ve firmách, kontinuity v trvání organizační činnosti, dodržování jednotných postupů, a kteří zdůrazňují význam racionální kontroly managementu.

Z takových různorodých pohledů vzniká otázka, jak tedy úspěšní manažeři v malých a středních firmách postupují? Propojují rozvoj pracovní iniciativy a participace zaměstnanců s kontrolními činnostmi řízení lidí? Nebo se soustředí jen na hierarchickou kontrolu? Jakými prostředky podporují iniciativu a participaci zaměstnanců a zároveň kontrolují účinnost a efektivitu základních procesů ve firmě? Jaké jsou situace, kdy manažeři ve vybraných firmách podporují iniciativu a participaci svých zaměstnanců a do jaké míry zároveň udržují kontrolu?

### **1.3 Vymezení symbolického cíle**

Vzhledem k uvedeným zkušenostem a vlastním praktickým poznatkům považuji v našich podmínkách malých a středních firem za nežádoucí nízké nebo žádné využívání vůdčího potenciálu manažerů, protože mnozí se k ovlivňování a přesvědčování pracovníků snaží používat zejména finanční stimulaci nebo různé formy zastrášení a sankcí (cukr a bič). Uvedený nežádoucí stav podle mého názoru škodí všem stakeholderům<sup>3</sup> organizace: a) majitelům zvyšuje náklady na mzdy, odměny a benefity, b) zaměstnance stresuje strachem ze sankcí, a/nebo jim neposkytuje dostatečný prostor pro seberealizaci, c) vytváří nespravedlivé prostředí, kde část ochotných zaměstnanců je trvale přetěžována a jiná část se „veze“, d) samotným manažerům podřezává vlastní větev z hlediska dlouhodobé udržitelnosti stabilního personálu, protože stimulace „cukrem a bičem“ podle mě vytváří ze zaměstnanců pouhé „zoldáky“, odvádějící požadovaný výkon jen za předpokladu, že dostávají očekávanou odměnu, případně je jejich výkon podřízen strachu ze sankce, či si rovnou hledají jiné zaměstnání. Vysoká fluktuace

---

<sup>3</sup> Stakeholder - zahrnuje všechny osoby a instituce, které mají s organizací cokoli do činění

zaměstnanců a nemožnost sehnat kvalifikované odborníky, ale i výkonné operátory do provozu, je v dnešní době palčivým problémem pro mnoho českých i nadnárodních firem.

Tento text si klade jisté, logicky omezené, ambice, upozornit na výše uvedený problém, zejména vedoucí manažery, kteří ještě kouzlo vědomého leadershipu a jeho přínosu neobjevili anebo ještě neměli odvahu, čas nebo prostor svůj vůdcovský potenciál rozvíjet. Dále tento text může přitáhnout pozornost shareholderů<sup>4</sup>, kteří dlouhodobě zaznamenávají neuspokojivé výsledky firem, přičemž tyto firmy mají potenciál na zlepšení, pokud by se změnil styl vedení, resp. pokud by se vedoucí pracovníci naučili využívat jiné postupy a metody při práci s lidmi.

Některým manažerům a shareholderům brání věnovat problému přiměřenou pozornost přílišná orientace na rychlé dosahování krátkodobých výsledků, zatímco nedomýšlejí souvislosti v přínosu iniciativy a zapojení potenciálu zaměstnanců pro dosahování těch dlouhodobých.

Smyslem vědomé změny v organizaci je tedy nahradit málo efektivní mechanismy řízení lidí racionálním zaváděním ověřených a inovativních metod leadershipu, neformálně uplatňovaných důvěryhodnou autoritou. Cílovým stavem je dospět v lépe komunikující organizaci integrovaných a kooperujících podskupin, se vzájemným formálním i neformálním porozuměním, a se silným pocitem loajality k firmě a k vedení.

Podle Simona Sinka [2016] lidé neopouštějí svoji firmu jako takovou, ale svého nadřízeného. Odborná diskusní fóra, která jsou zaměřená na leadership, např. na LinkedIn [2016], uvádějí, že talentovaní zaměstnanci zůstávají ve firmě v případech, kdy jsou dobře placeni, verbálně oceňováni, kdy je jim nasloucháno, jsou celkově podporováni, kdy jsou zapojováni do rozhodování, jsou mentorováni, a kdy jsou podrobováni nejrůznějším výzvám. Jiné názory [tamtéž] naproti tomu tvrdí, že plat rozhodně není na prvním místě. Jeden z takových názorů reflektuje skutečnost, že zaměstnanci zůstávají ve firmě, pokud mají rádi svého šéfa, zároveň mají rádi své kolegy, mají však také rádi svoji práci a vnímají, že jsou férově placeni (vlastní překlad). Uvedené příklady odrážejí současný stav ve společnosti, kdy se téma leadershipu stává velmi oblíbeným, a jeho zatím nedocenená role<sup>5</sup> o to více naléhavou.

---

<sup>4</sup> Shareholder – akcionář, držitel podílu ve firmě

<sup>5</sup> Tento výrok odráží můj skromný názor. Do jaké míry je role leadershipu ve společnosti docenená nebo nedocenená, nechávám na úvaze čtenáře.

## 1.4 Vymezení aplikačního cíle

Pro zjištění informací o řídicích manažerských a vůdcovských metodách a postupech a jejich působení jsem využil strukturované informace z vybrané středně velké firmy s vysokým růstovým potenciálem. Pro účely výzkumu a v zájmu zachování anonymity jsem ji pojmenoval fiktivním názvem Delta X. Tuto firmu vede tým českých manažerů ve funkcionálním uspořádání organizační struktury.

Podle zjištěných informací a jejich porovnání s odbornými zdroji vymezujeme charakteristiky zkoumaných manažerů, které indikují typologii různě zaměřených vůdcovských osobností. Tyto osobnosti své vůdcovství praktikují v určitých situacích a s vedenými lidmi na různých stupních připravenosti, v rámci svých svěřených funkčních úseků firmy a v rámci přidělených pravomocí. Míra jejich úspěšnosti je také dána jejich osobnostními a odbornými předpoklady, postoji, názory, vzděláním, věkem atd. Přidělené pravomoci a vedoucí pozice v organizační struktuře je předurčují především k uplatňování formální autority. Tento výzkum však směřuje k odhalení prvků neformální autority, k identifikaci neformálních způsobů, jak přimět lidi ve firmě, aby fungovali tak, že cíle jsou splněny. A to tak, že úsporně, včas a kompletně.

Veřejnost se může seznámit s provedeným výzkumem a jeho výsledky ve stati publikované na stránkách Masarykovy univerzity, příp. v internetových zdrojích zaměřených na problematiku leadershipu.

Jak zveřejněná stať, tak text samotné práce, by měly pomoci manažerům a vedoucím pracovníkům na všech úrovních řízení v organizaci k sebereflexi a k zamyšlení nad možnostmi zefektivnění vlastní práce s lidmi. Obzvláště pokud jim jde poctivě o účinnější dosahování firemních cílů i plnění dílčích úkolů. Popsané metody a postupy, které s vysokou mírou úspěšnosti využívají zkoumaní vedoucí pracovníci, mohou být napodobovány v podobných situacích také v jiných firmách. Samozřejmě je třeba počítat s vlivy ostatních proměnných, jako jsou firemní kultura, úroveň následovníků, osobnostní předpoklady vedoucích atd., jak je již popsáno výše. Některé zjištěné skutečnosti mohou naopak posloužit i jako příklady nežádoucích postupů či metod, jsou-li v rozporu s teoretickými předpoklady úspěšného vůdcovství, a zároveň ani nevedly zkoumanou osobu efektivně k cíli.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

V této části vymežíme a vysvětlíme základní pojmy, s nimiž operujeme, a na něž se budeme v závěrečné části odkazovat. Významy pojmů se pokusíme nastínit různými pohledy jednotlivých autorů, kteří se touto problematikou zabývali, a to zejména v případech, kdy se jejich výklady významově odlišují.

### 2.1 Základní východiska a pojmy

Základním východiskem pojmů pro teoretickou část je hlavní výzkumná otázka: *Jaké postupy vedení lidí využívá úspěšný manažer při dosahování cílů v konkrétní organizaci?*

Vrátíme-li se k hlavní výzkumné otázce, vedle jejího subjektu – *úspěšného manažera*, je zde druhý klíčový pojem, a tím jsou *postupy vedení* lidí při dosahování cílů v organizaci. Výzkumná otázka se tedy ptá na nějakou charakteristiku subjektu, jež se chová více či méně typickým způsobem, který vede k neformálnímu ovlivňování dalších pracovníků, pracujících na *dosahování cílů* v organizaci. Výsledkem takového typického chování pak má být *dosažení stanovených cílů*.

*Úspěšné dosahování cíle* je základním předpokladem úspěšného manažera, vymežujeme je jako seberegulační aspekt lidské psychiky, který kontroluje funkce, stavy a vnitřní procesy vědomí. Zimbardo popisuje proces seberegulace takového chování, které je zaměřené a motivované tak, že "... chování směřuje k dosažení určitých cílů, že probíhá s určitou silou (úsilím), že člověk prožívá touhy a chtění" a dále, že motivované chování zahrnuje následující fenomény: 1. energii, vzrušení; 2. zaměření této energie na určitý cíl; 3. selektivní pozornost pro určité podněty a změněnou vnímavost pro jiné; 4. organizaci aktivity v integrované vzorce reakcí, resp. jejich sekvenci; 5. udržování zaměřené aktivity, dokud se nezmění výchozí podmínky." [Zimbardo, 1983, cit. dle Nakonečný 1996: 12]

Samotné vyvolání motivovaného chování pro úspěšné dosažení cíle však nestačí, jak uvádí Weick [1984], nezbytnou podmínkou je také *vytrvalost*. Jako vhodnou strategii dosažení cíle lze doporučit metodu malých kroků (příp. rychlých výher), "Sama o sobě je jedna malá výhra nepodstatná, ale série malých, ale významných kroků se stává modelem, který přiláká spojence, odradí oponenty a sníží odpor vůči dalším možným krokům." (43)

## 2.2 Teorie vůdcovství (leadershipu) a její modely

Lidé v pracovních kolektivech bývají zpravidla podřízeni nějakému vedoucímu, řekněme manažerovi. Manažeři jsou do svých funkcí jmenováni, a jak uvádějí Robbins a Coulterová [2004], jejich schopnost ovlivňovat lidi je dána jejich formalizovanou autoritou příslušící k získané pozici. Naproti tomu leader - vůdce může být také jmenován, ale může se i vyprofilovat v rámci pracovní skupiny. Jejich osobnostní vůdcovské rysy je od ostatních odlišují natolik, že je lidé následují, aniž by jejich vůdčí pozice musela být formalizována. Jinými slovy, vůdce může ovlivňovat druhé lidi v organizaci bez tlaku vyvolaného formální autoritou.

Téma vůdcovství je předmětem zájmu od počátku věků a promítá se až do mytologie. Zabývalo se jím konfucianství ve staré Číně a je popsán v Sanskrtu ve staré Indii. Náznaky vědeckého zkoumání v novověku sahají ke Galtonovi a jeho knize Zděděná genialita (1869), ale před ním toto téma v 16. století již rozvinul Machiavelli ve své knize Vladař. Leadership se, vzhledem k jeho nepochybnému významu, již od první poloviny 20. století začal zkoumat hlouběji vědecky, takže k tomuto tématu vznikla řada teorií. Vyjmenujme si tedy alespoň ty základní, rané teorie leadershipu – vůdcovství, jak je uvádějí Robbins a Coulterová [2004]:

## 2.3 Klasické teorie vůdcovství

### 1) Teorie velkého muže („The great man“ theory)

Tato teorie předpokládá, že vůdcem se nemůžete stát, ale musíte se jím narodit. Všechny potřebné vlastnosti vůdce, jako jsou charisma, sebevědomí, inteligence, sociální dovednosti jsou vrozené. Teorie vykresluje vůdce téměř jako mýtické postavy, které povstanou k vedení tam, kde jich je třeba. Vůdce zde obvykle představoval muž, zejména pak byl tento muž leaderem vojenským.

### 2) Teorie osobnostních rysů (Trait theories)

Stejně jako u „great man theory“ měla tato teorie za to, že jedinec byl k vedení předurčen a jako vůdce se již narodil. Určuje vůdcům charakteristické rysy nebo vzorce chování, které byly pozorovatelné u všech vůdců. Mezi takové vlastnosti vůdců patří např.:

- emocionální stabilita a vyrovnanost



- připuštění vlastních chyb a omylů, místo vynakládání energie na jejich zahlazení
- dobré interpersonální dovednosti
- intelektuální rozsah - schopnost zvládnout široké spektrum různých oblastí, nikoliv jen jedinou úzce vymezenou oblast

### 3) Kontingenční teorie (Contingency Theories)

Teorie se zabývá správnou volbou způsobu vedení na základě proměnných, vytvořených aktuálním prostředím, kde by se mělo vůdcovství uplatnit. To znamená, že žádný styl vedení není nejlepší, protože vždy záleží spíše na situaci. Tzn. co je efektivní u jedné skupiny, nemusí platit pro skupinu jinou.

### 4) Situační teorie (Situational Theories)

Podle situační teorie vybírají leadeři správný způsob vedení na základě proměnných, vyplývajících z určité situace. Mezi proměnné může patřit například míra stresu, míra dovednosti leadera a skupiny, jejich vzájemný vztah nebo aktuální nálada. V situaci, kdy stojí leader před skupinou, která je méně zkušená, může více využít autoritativní styl, naopak v situaci, kdy stojí před skupinou zkušených vědců, může uplatnit více demokratický způsob.

### 5) Behaviorální teorie (Behavioral Theories)

Tato a z ní odvozené teorie jsou založeny na myšlence, že velký vůdce se nemusí se svými schopnostmi a dovednostmi narodit, ale může se je naučit a velkým vůdcem se stát. Je to opak teorií Velkého muže. Soustřeďuje se na vzorce chování a činy, nikoli na mentální kvality.

### 6) Participativní teorie (Participative Theories)

Podle této teorie je pro úspěch v plnění úkolů potřeba zapojit ostatní členy organizace a využít jejich přínos. Participace členů by měla přinést větší kvalitu v rozhodování, než rozhodnutí jedince. Při zapojení členů týmu do rozhodování se mj. předpokládá i větší nasazení při plnění úkolu.

### 7) Transakční teorie (Management Theories)

Teorie by se dala vystihnout českým příměrem „metoda cukru a biče“ nebo „něco za něco“. Výkon skupiny je zde řízen metodou odměn a trestů podle systémového určení. Jedná se o populární přístup zejména v oblasti podnikání, kdy jsou úspěšní členové např. obchodního týmu odměňováni za svoje výkony a méně úspěšní členové jsou napomínáni. Odpovídá více teorii řízení než vedení lidí, protože i odměny jsou spíše systémové.

### 8) Transformační teorie

Známé také jako vztahové teorie, jsou založené na interakci mezi vůdcem a jeho následovníky. Motivuje členy skupiny k pochopení důležitosti úkolu a přisuzuje jim vyšší hodnotu, než např. splnění určitého čísla pro výrobu. Teorie se maximálně soustředí na výkon každého jednotlivého člena, který napomáhá celkové efektivitě týmu. Vůdci tohoto typu většinou mají vysoké morální a etické standarty a starají se o rozvoj svých následovníků.

Přednosti a nedostatky popsaných přístupů a teorií není možné vyčerpávajícím způsobem zpracovat v rámci této práce, a proto se dále zaměřím zejména na teorie vůdcovství, založené na chování - transformační teorii a teorii transakční.

## 2.4 Další teorie a modely vůdcovství

Podle Robbinse a Coulterové [2004] však existuje také několik uznávaných teorií/ modelů chování, které rozšiřují definice vůdcovských stylů: jsou to např. styly autoritativní, demokratické a liberální (dle studie university v Iowě). Podle studie ve státě Ohio, byla popsána teorie, která popisuje styly chování k iniciování struktury a k účtě. Detailněji byla rozpracována teorie univerzity v Michiganu, která identifikovala dvě charakteristiky: orientaci na lidi a zaměření na výrobu výkon činnosti. Blake a Mouton [cit. dle Robbins a Coulter 2004] umístili tyto dvě dimenze do dvourozměrné manažerské mřížky, sloužící pro koncepční prezentaci stylu vůdcovství. Analogický model představil Fiedler [cit. dle tamtéž], identifikující styl orientovaný na vztahy a styl orientovaný na úkoly, a tři situační proměnné: vztahy mezi leaderem a ostatními, strukturu úkolu a pravomoc pozic. Podle jeho představy je pro úspěšné vůdcovství podstatné přizpůsobit styl chování situačním podmínkám. Otázkou je, zda je tato myšlenka platná za všech okolností. Vhodnost leadera orientovaného na vztahy vyniká v situacích mírně příznivých, leader orientovaný na úkoly naopak vyniká v situacích velmi příznivých nebo velmi nepříznivých. Fiedler popsal tři situace vedení:

- Vztah vedoucí – podřízení, vládnou buď dobré, nebo špatné vztahy
- Struktura úkolu, buď je jasná, nebo je nejasná
- Mocenská pozice, buď slabá, nebo silná

Dalším východiskem vůdcovství je *situační teorie* podle Hersey-Blancharda [cit. dle Robbins a Coulter 2004]. Podle této teorie úspěšný vůdce spojuje participativní styl vůdcovství na základě

posouzení struktury úkolů a dalších podmiňujících proměnných, kam patří i připravenost - zralost jeho následovníků. Rozlišuje pak pracovní zralosti a osobnostní zralost. Blanchard [cit. dle Robbins 1994] definuje typy vůdců, přičemž využívá Fiedlerovy typy vůdcovství podle orientace na cíl nebo na zaměstnance:

- Sdělovatel – má vysokou orientaci na cíl, nízkou na zaměstnance
- Podporovatel – má vysokou orientaci na cíl i na zaměstnance
- Participace – má nízkou cílovou orientaci, vysokou na zaměstnance
- Delegování – nízká orientace na cíle i na zaměstnance

Typologie zralosti pracovníků dle Blancharda je následující:

- Z1 – neschopnost a neochota nést za práci odpovědnost
- Z2 – neschopní lidé, ale jsou ochotni plnit pracovní úkoly
- Z3 – lidé jsou schopní, ale nejsou ochotní dělat to, co chce jejich vedoucí
- Z4 – lidé jsou schopní i ochotní plnit pracovní úkoly

Podobně pracuje model *vztahu cesty a cíle*, který vychází jak z prostředí, tak z osobních vlastností jeho lidí, kde leader přizpůsobuje svůj výběr chování oběma těmito proměnným, tak aby byly vzájemně v souladu.

Leader lidem pomáhá s dosahováním jejich cílů a podporuje je takovým způsobem, aby tyto cíle byly v souladu s cíli organizace. Zatímco tzv. transakční lídři vedou podřízené k plnění daných cílů v rámci definovaných rolí a úkolů převážně pomocí odměn a trestů (tedy něco za něco), transformační lídři své lidi inspirují k tomu, „...aby přetvářeli své vlastní zájmy ve prospěch organizace, a jsou schopni docílit stavu, kdy zaměstnanci pracují více, než je jejich povinností.“ [Robbins a Coulter 2004: 440] Jak uvádí Robbins [1994], pro úspěšné vůdcovství je typická autentičnost, která se uplatňuje v různých situačních stylech. Autentický vůdce – leader ví, kým je a zná své silné i slabé stránky. Ví také, co je pro něj důležité a v jaké hodnoty věří. Drží se stabilních hodnot a své názory nemění příliš často. Kolem sebe vytváří atmosféru důvěry tím, že je otevřený, komunikativní a srozumitelně formuluje své ideály. Důvěra je úspěšný leadership naprosto klíčová, protože poskytuje odvahu postupovat rizika, posiluje otevřenou komunikaci a sdílení informací, posiluje výkon v týmu, zvyšuje motivaci a produktivitu.

Ideálně se motivovaný a angažovaný pracovník se nejen identifikuje s cíli organizace, ale pro dosahování jejich dlouhodobých cílů také přináší inovativní efektivní řešení. Tedy se v podstatě chová, jako kdyby byl sám podnikatelem. Podle Mensela [2003: 20] jsou pro inovativní chování

zapotřebí splnit dvě podmínky: „1) uvědomění si či poznání nějaké potřeby organizace, nějakého problému nebo příležitosti, které by mohly být relevantní k podnikovým cílům, 2) poznání či znalost nějakého prostředku nebo techniky, pomocí které by taková potřeba mohla být uspokojena, problém vyřešen nebo příležitost lépe využita.“ Jak autor dále upozorňuje, inovativní a kreativní chování lze podpořit zejména posilováním vnitřní motivace lidí, zatímco vnější motivace - stimulace (např. penězi) podníti pouze dočasnou připravenost k vyššímu výkonu.

Vedení vůdcovstvím (leadershipem) definuje Bartošová a Bartoš [2011: 13] s důrazem na úlohu manažera ve vedení lidí jako: “Proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich angažovanosti pro plnění cílů organizace. V praxi to znamená důraz na vůdčí roli manažera, který je v pojetí leadershipu především iniciátorem, motivátorem, podněcovatelem a inspirátorem.” Pro získání vedených pracovníků se však musí manažer sám velmi disciplinovaně držet etického kodexu, tedy musí dodržovat pravidla v oblasti vlastní hodnotové orientace, ve vztahu ke spolupracovníkům, vlastníkům, zákazníkům včetně příslušnosti k manažerské obci. [tamtéž] Jedině vlastním poctivým přístupem a příkladem může skutečný leader dosáhnout toho, aby se s jeho hodnotovým systémem identifikovali vedení spolupracovníci.

Jak bylo mnohokrát zmíněno, manažerské styly vedení lidí mohou přímo či nepřímo ovlivňovat lidi při dosahování firemních cílů. K tomu Robbins a Coulterová [2004: 445] uvádějí, dle mého názoru velmi vhodný příměr: “Současní úspěšní podnikatelé musejí být jako kapelník džezového orchestru, který improvizuje, inovuje a tvoří v průběhu představení.” Podnikatelé, jako manažeři by tedy měli zvládat kombinovat nepředvídatelnou budoucnost s nadáním jednotlivců.

Chce-li být manažer úspěšným leaderem, měl by mít *reálnou, důvěryhodnou a atraktivní vizi*, která bude *nabízet něco lepšího, než je v současnosti*, a kterou *srozumitelně předá ostatním*, kteří jej budou následovat. Robbins a Coulterová [2004] uvádějí, že podle průzkumů jsou firmy vedené vizionářskými leadery šestkrát úspěšnější, než ostatní firmy, a jejich akcie mívají 15 krát vyšší cenu. Podle všeho mají velikou výhodu charismatičtí lídři, kteří jsou schopni svoji vizi vysvětlit a zároveň podstupovat rizika během její realizace, citlivě reagovat na omezení prostředí i potřebám svých stoupenců a celkově vykazovat neobyčejné chování. Autoři [2004: 440] zde také zmiňují, že: “...vizionářské vůdcovství přesahuje rámec charismatu.... Tito lídři mají tři kvalitativní rysy:

- schopnost předat vizi ostatním,
- schopnost vyjádřit vizi nejenom slovy, ale také svým chováním,
- schopnost aplikovat vizi v různých vůdcovských kontextech.

“ Protože práce manažera – leadera spočívá především v práci s týmem, je nutné připomenout čtyři konkrétní vůdcovské role, které jsou podle autorů [tamtéž ] pro týmovou práci klíčové:

- spojení s externími subjekty,
- odstraňování problémů,
- řízení konfliktů
- koučování.“

Jestliže tedy hovoříme o dosahování cílů, které by měl úspěšný leader dosahovat úspěšně, míníme tím dosahování organizačních cílů ve spolupráci s vedeným a motivovaným týmem.

Slovy Jiřího Stýbla [2000] by měl manažer předvídat budoucí vývoj podnikání, měl by účinně kombinovat zkušenosti, styly a metody řízení a nové originální tvůrčí postupy, měl by být schopen komunikovat, měl by mít špičkové odborné znalosti a dovednosti uplatňované prostřednictvím kreativní části inteligence, měl by mít sociální připravenost a vnímání, měl by mít schopnost motivovat, organizovat a řešit mezilidské vztahy. Měl by se celou svoji kariéru průběžně vzdělávat. Podstatný je vliv jeho hodnotové orientace, kdy jeho zaměření a postavení ve firmě využívá ve prospěch dosažení legitimních organizačních cílů, přičemž jeho jednání a chování musí respektovat morální normy.

Vnitřní motivace k dosahování nějakých cílů je zpravidla dána tím, co odpovídá potřebě člověka, v čem je a jakou prioritu má hodnota toho, co člověk potřebuje, Bartošová a Bartoš [2011: 33] v tomto kontextu doplňují: „Motivovat někoho znamená ukazovat mu smysl jeho jednání, cíle, přitažlivé hodnoty, dodávat jeho jednání cílevědomosti tak, aby byl vnitřně ztotožněn s cílem a smyslem svého jednání.“ Přitom podle Lojdy [2011: 168] je dosažení identifikace s cíli organizace považováno za nejvyšší stupeň motivace pracovníků. Autor uvádí, že zejména u kreativních a vzdělaných lidí je taková identifikace běžně nedosažitelná. „Takoví lidé daleko více vyhledávají příležitost k seberealizaci a naplnění svých osobních ambicí než práci pro organizaci. Organizace jim slouží pouze jako prostředí pro naplňování osobních a profesních cílů. U lidí s nižším vzděláním se hrdost na práci v organizaci získává snadněji.“ Jak tedy docílit identifikace s cíli, která je pro efektivní týmovou práci nezbytná? Autor doporučuje zaměřit se na práci s emocemi. Každý člen týmu by si měl položit otázku, co pro něj dosahování

firemních cílů znamená, jak moc jej to zajímá a jaký v něm vidí smysl. V další fázi můžeme zkoumat, jak bude práce na společném cíli naplňovat představy pracovníka o jeho osobním a profesním rozvoji. Společnou diskusí je pak třeba dosáhnout zaujetí pokud možno všech členů týmu. Do týmu by neměli být zařazeni pracovníci, u kterých se nepodaří dosáhnout zaujetí [Lojda 2011].

Výše popsané předpoklady, parametry a podmínky, které charakterizují opravdové vůdce, můžeme shrnout do tří faktorů vůdcovství [Robbins 1994]:

1. Osobnostní vlastnosti
2. Styl chování vůdce
3. Situační styl a vztahy mezi vůdcem a skupinami pracovníků

Kirkpatricková [cit. dle Robins 1994] uvádí, že mezi hlavní osobnostní rysy vůdců patří

- Energičnost
- Touha vést lidi a udávat tón
- Přímost, poctivost a integrita osobnosti
- Sebedůvěra
- Inteligence
- Znalosti práce a pracovních vztahů

## 2.5 Moc

Co se týká pojmu moci, která hraje v otázce leadershipu významnou roli, nejdříve pojmenujeme její zdroje [Gibson et al. 2012]:

Prvním zdrojem je *formální moc*, kterou lze rozdělit na tři složky:

- koercivní – nátlakovou moc
- moc odměňovat své následovníky
- legitimní moc na základě zastávané pozice

Tato formální moc směřuje obvykle shora dolů a je předepsaná formální strukturou organizace a představuje kontrolní mechanismus pro ovládání přístupu ke zdrojům, pro určování kompetencí k rozhodování.

Druhým zdrojem je moc osobní, která je zároveň neformální mocí. Může jít v zásadě o dva druhy moci:

- moc experta, který ovládá nějaké speciální znalosti nebo dovednosti, které jsou velmi oceňované
- charisma, moc referenční, kdy se lidé s mohou s takovým vůdcem identifikovat, nechávají se ovlivňovat jeho myšlenkami či stylem chování.

Podle autorů [tamtéž] se neformální moc nejlépe formuje v podmínkách, kdy slábne formální moc, decentralizuje se rozhodování, ale také v podmínkách, kdy je možné využívat umění manipulace nebo skrytého dosahování cíle. Moc se uplatňuje pomocí různých taktik, jako je legitimizace, konzultování, racionální přesvědčování, inspirování, směna, osobní kouzlo, nátlak nebo vytváření různých pracovních-osobních koalic.

## 2.6 Emoce a práce s nimi - otázka IQ a EQ

Základním předpokladem úspěšného leadershipu, vedle odborných znalostí a analytických schopností leadera, je podle některých autorů také dostatečná *emoční inteligence* (EQ) manažera – leadera. Shapiro [cit. dle Wedlichová 2011: 17] ji definoval jako „součást sociální inteligence, která zahrnuje schopnost sledovat vlastní i cizí pocity a emoce, rozlišovat je a využívat těchto informací ve svém myšlení a jednání.“ V poslední době tento pojem zaznamenal z laických i odborných kruhů zvýšený zájem, zejména když byla publikována řada článků o významu EQ ve vztahu k životnímu úspěchu. Psalo se o přeceňování dříve tak významného IQ v souvislosti s úspěšným uplatněním člověka v rámci tržní společnosti (chápáno finančně a společensky – pozn. MK). Situace má být taková, že lidé s vysokým IQ většinou končí jako velmi výkonní podřízení lidí s vysokým EQ, kteří je řídí a organizují. Asi každý, kdo se nad tímto výrokem trochu zamyslí, ve svém okolí najde řadu příkladů, kdy to tak funguje, avšak není jisté, zda je možné jej zobecnit na nějakou významnou úroveň.

Nesporným faktem ovšem zůstává, že manažer i leader, coby člověk, který musí přesvědčovat a ovlivňovat své podřízené či následovníky, aby se pokud možno ztotožnili s organizačními cíli, iniciativně a angažovaně plnili dílčí úkoly, přinášeli inovativní řešení a svým západem inspirovali ostatní, musí být vybaven určitými mimořádnými schopnostmi, úzce souvisejícími s jeho emoční inteligencí. Goleman [cit. dle Wedlichová 2011: 17] vymezuje EQ jako „schopnost dokázat sám sebe motivovat a nevzdávat se tváří v tvář obtížím a frustraci, schopnost ovládat svoje pohnutky a

odložit uspokojení na pozdější dobu, schopnost ovládnout svoji náladu a zabránit úzkosti a nervozitě, schopnost ovlivňovat kvalitu svého myšlení, schopnost vcítit se do situace druhého člověka a ani v těžkých chvílích neztrácet naději.“

Řadu těchto schopností může mít člověk vrozených, řadu z nich lze rozvíjet výcvikem a tréninkem. Např. schopnosti sebeovládání se učí nejen manažeři, ale i řada politiků, kteří pak s úsměvem odpovídají na otázky či invektivy, při kterých by leckterý běžný občan vykazoval znaky verbální agresivity nebo i fyzického násilí. Gardner [cit. dle Wedlichová 2011: 17-18] popsal nadání pro pochopení mezilidských vztahů a schopnost porozumět vlastnímu nitru jako „personální inteligenci“. Přehledně formuloval tuto inteligenci mezilidských vztahů jako „schopnosti rozeznávat temperament, motivaci a potřeby jiných lidí, a odpovídajícím způsobem na ně pak reagovat.“ Nakonečný [cit. dle Wedlichová 2011: 18] tento koncept sociální inteligence dále rozvíjí jako klíčový problém interpersonálních vztahů. Podle něj dovede sociálně obratný člověk používat psychologicky adekvátní techniky k dosažení svých záměrů. „Jde tu o ‚vědomě kontrolovanou modifikaci chování‘, založenou na ‚verbalizaci správné hypotézy o tom, co se děje‘, jakož i o rychlé a správné vyhodnocení zpětných vazeb z reakcí partnera interakce, umožňující eventuální korekce vlastní akce.“

## **2.7 Organizace a její cíle**

Podle Scotta [1966] jsou organizace sociální jednotky složené ze sítě vztahů, které směřují a regulují chování mezi určitými skupinami jednotlivců ve sledování relativně specifických cílů. Níže citovaný americký sociolog Amitai Etzioni v roce 1964 pronesl na první pohled samozřejmou, avšak v tomto kontextu zásadní myšlenku: „Naše společnost je organizovanou společností. Rodíme se v organizacích, vzděláváme se v organizacích, a mnoho z nás stráví značnou část života prací pro organizace. Většinu našeho volného času trávíme placením, hraním či modlením se v organizacích. Většina z nás zemře v organizaci, a když přijde čas pohřbu, největší organizace ze všech – stát – musí zajistit oficiální povolení. [Amitai Etzioni in Scott 1966: 31-32]

Např. pohřební služba, jako privátní organizace zajišťující důstojné obstarání věcí spojených s úmrtím člověka, musí při plánování svého rozpočtu vycházet z takových statistik, jako je průměrná úmrtnost v regionu, průměrné počty smrtelných nehod apod. Nepochybně tak své organizační cíle podřizuje převážně okolnostem z vnějšího prostředí, na rozdíl např. od výrobní



firmy, které své výrobky může exportovat do jiných regionů, příp. může skladbu svých výrobků přizpůsobovat měnícímu se prostředí.

“*Organizační cíle* představují varietu funkcí potřebných v organizaci. Pomáhají při vytváření předepsaného akčního pole a při mobilizaci legitimacy a podpory prostředí; cíle pravidelně slouží jako zdroj identifikace a motivace účastníků. Otázku přijetí organizačních cílů řeší tzv. *podnikatelské řešení*, kdy majitelé a/nebo manažeři určují, kam budou řadoví členové organizace směřovat své úsilí a výkony. Toto hledisko předpokládá, že manažeři jsou vlastně úspěšní v řízení a zvládnání výkonnosti podřízených, což neplatí pro všechny typy organizací.” [Scott 1966: 36] Např. formálně dosazení manažeři státních nebo polostátních organizací stanovují cíle podle vládních směrnic a nařízení, a vůbec nemusejí být přesvědčení o správnosti takových nařízení. Výsledkem takového stavu může být jednak demotivace vedení i účastníků procesu v organizaci, neplnění cílů nebo jen formální snaha o jejich plnění, spojená s hledáním důvodů a argumentů, proč něco nejde. V malých a středních privátních firmách cíle stanovují majitelé, případně management, kteří jsou na dosahování cílů osobně zainteresováni, a především kteří věří v jejich racionalitu. Jak dále uvádí Scott [1966: 39]: “Formální organizace jsou, v podstatě, nástroji pro dosahování cílů. Jak tupým nebo jemným nástrojem jsou záleží na mnoha faktorech, které sumárně definuje koncept “rationality” struktury. Racionalita má v tomto kontextu specifický a omezený význam, který odkazuje na to, že: ‘sada aktivit je organizována takovým způsobem, který vede ke splnění předem určeného cíle.’ Určené cíle poskytují kritéria, pomocí kterých může být organizační struktura navržena racionálně: určují, které úkoly mají být splněny, jaký druh personálu má být najat, jak mají být zdroje uvolňovány mezi účastníky. Cíle určují základ pro vyvážený podíl členů – úroveň, do které každý přispívá k dosažení cílů – a stanovují výsady a pravomoci podle pozic.”

## **2.8 Organizační úkoly**

Scott [1966], který se konceptům organizace a organizování věnoval již od 60. let dvacátého století, rozpracoval cíle jako pouhé koncepty požadovaných ukončení – s tím souvisí jejich provázanost s lidmi, kteří je mají plnit: jestliže mají cíle ovlivnit chování účastníků, musejí být operativní. Tzn. že musejí být přeloženy do specifických úkolů, které se rozdělí mezi jednotlivé účastníky. Úkol je, dle autora, zjednodušeně sada aktivit vykonávaných k dosažení cíle. Vykonávání takové sady aktivit představuje často překonávání určitého odporu. Např. setrvačnost objektu, který se má přesunout, opozice konkurenta, příp. složitost, kterou řešený problém

představuje. Pro většinu úkolů není velikost odporu, který se má překonat, tak kritická, jako jeho různorodost. To znamená, že je potřeba rozlišovat odpor ve dvou polaritách. *Neutrální* úkoly se skládají z takových aktivit, které během svého výkonu působí proti relativně konstantnímu odporu. *Aktivní* úkoly jsou takové aktivity, které jsou prováděny proti odporu, který je relativně proměnlivý v průběhu výkonu. V případě neutrálních úkolů je díky konstantní velikosti odporu průběh jejich plnění predikovatelný; u aktivních úkolů se však v každém daném okamžiku setkáváme s odporem, který je spíše neznámý. Tyto vlastnosti úkolů mají podle Scotta [tamtéž] důležitý dosah jak pro návrh efektivního pracovního postupu, tak pro vyhodnocování a provádění samotného řízení a controllingu.

## **2.9 Povaha úkolu a pracovního postupu**

Neutrální úkoly, jak Scott [1966] ve své analýze pokračuje, volají spíše po rutinních pracovních činnostech. Tzn. v případech, kdy je úkol konfrontován se známým a konstantním odporem, odpovídající činnosti mohou být k úkolu určeny předem. Při vývoji efektivního pracovního postupu pro neutrální úkoly je třeba ekonomicky centralizovat rozhodnutí týkající se standardních činností pro jednotlivé podřízené účastníky či pracovníky.

Nerutinní úkoly a činnosti představují riziko možných chyb, upozorňuje Scott [1966]. Podíl takových chyb, při vykonávání aktivních úkolů, může být snížen stanovením množství odporu, se kterým jsou pracovníci konfrontováni v daném čase a adekvátní úpravou jejich činností. Výkonný pracovník obvykle provádí celou sekvenci činností, během které upravuje pozdější činnosti v souladu s odezvou na své předchozí činnosti. Větší volnost v rozhodování, povolená pracovníkům, musí být obvykle doprovázena jejich vyšší kompetencí, která vyžaduje delší odbornou přípravu a výcvik. Důležitou součástí, která za podobných okolností nesmí chybět, je vytvoření pracovní koalice mezi těmi, kteří provádějí tyto činnosti. Význam má proto, aby se ustavily a udržovaly výkonnostní standardy a zabránilo se nevhodnému ovlivňování ze strany tzv. “outsiderů”, kteří potřebnými dovednostmi nediponují.

## **2.10 Koncepce úkolu**

Zda je úkol aktivní nebo inertní - neutrální, se obvykle určí na základě empirického zkoumání. Nicméně zaměstnanecké skupiny inklinují dle Scotta [1966] k vytvoření kolektivní koncepce povahy úkolu, který vykonávají. V takovém případě autor [1966: 43-44] poukazuje na to, že: “Koncepce úkolů někdy zkrátka reflektují ideologické požadavky raději, než empirickou realitu,

protože zaměstnanecké skupiny potřebují ospravedlnit své preferované pracovní postupy a uspořádání. Povaha a koncepce úkolů, které mají být vykonány, jsou důležitými determinanty organizačních struktur.” Lawrence a Lorsch [in Scott 2007: 47] dále poukazují na fakt, že povaha úkolu ovlivňuje vztahy členů týmu, podobně jako chování vedoucího manažera, odměny, kontroly a stávající ideologie uvnitř organizace.

V mechanisticky řízených organizacích je navíc plnění speciálních úkolů koordinováno v rámci manažerské hierarchie, která řídí činnosti a přebírá hlavní rozhodnutí. [Haralambos a Heald in Scott 2007: 48]

## **2.11 Týmová práce v zasetí modernity vs. uvolnění v postmoderní době**

K dosažení organizačních cílů v organizacích manažeri a lídři obvykle využívají svých podřízených a kolegů, které formují do stálých nebo dačasných týmů. Schopnost týmové spolupráce uvádějí uchazeči o zaměstnání na předních místech svých životopisů v kolonce “schopnosti a dovednosti”.

Koncept týmové práce se v posledních letech dostal pod drobnohled mnoha kritiků, kteří v něm kromě účinného manažerského nástroje vnímají i určitou kontroverzi ve smyslu modernistního versus postmoderního vnímání světa: “Týmová práce, např. je manažerská praxe, která formuje sebeidentitu, a po zaměstnancích proto vyžaduje vytvoření nového druhu subjektivity pro instrumentální organizační režim, spoutávající nejen zaměstnancovo tělo, ale i jeho duši. Postmodernisté se snaží tuto subjektivitu více zprůhlednit a tím usnadňují průchod určitého odporu vůči ní.” [ Adler et al. 2007: 24]

Postmoderna však podle autorů [tamtéž] přináší do centra naší pozornosti určité limity, které představují modernistické ambice, a to za všech okolností kontrolovat všechny možnosti vývoje, každou nepředvídatelnou okolnost. Taková ambice je jak v klasických, tak v progresivních manažerských teoriích dokládána příklady, jako např. manažerským požadavkem řídit nebo dokonce využívat tuto modernistickou iracionalitu pomocí silné firemní kultury, obhajované potřebou posílení týmové práce. “Postmoderna přichází s osvobozující myšlenkou oprostít se od podobných mýtů modernity oslavou serendipity<sup>6</sup> a různorodosti – nikoliv jako

---

<sup>6</sup> Serendipita - jde o jev, při jehož výskytu se náhle propojí cílené poznávání s nečekanou náhodou. Nejde však o setkání běžného druhu, kdy se poznání a náhoda s úsměvem pozdraví a jdou svou cestou dál. Jde o setkání často

nějakými hypermoderními nástroji ‚nejlepší zaměstnanecké praxe‘, ale jako základu pro vyhodnocení všech druhů přesvědčení a činností, které jsou dosud marginalizovány, podceňovány a očerňovány hodnotami modernistů nebo propojenými programy.” [Adler et al. 2007: 25]

V tomto kontextu můžeme sledovat poněkud kritičtější pohled na osvobozující vliv postmoderny, jak jej popsal Bauman [1995:75]: „dnes je možné počítat pouze s vlastním dozorem a dohledem, se sebekontrolou a s takovým věděním, jež může získat samouk. Člověk je sám sobě dozorcem i učitelem. Parafrázujeme-li slova Maurice Blanchota, můžeme říci, že každý je dnes svobodný uvnitř svého vlastního vězení, jež sám sobě, vlastníma rukama a z vlastní vůle zbudoval.“ Autor dále upřesňuje, že dnes lidské snažení není o nevybočení z řady, o konformitě, ale spíše o tom zůstat ve formě tak, aby byl člověk stále schopen udržovat krok s dobou, aby byl schopen zhostit se jakéhokoliv úkolu, dokonce i úkolů neznámé povahy, aby byl schopen měnit kdykoli směr, aby neustrnul na místě, ale aby si udržel ... volný prostor, v němž se může pohybovat v libovolném směru.“ [tamtéž]

V kontrastu s výše uvedeným Bauman [1995] upozorňuje na rizika, která s sebou postmoderna přináší, a která jsme si sami vybojovali v historickém procesu demokratizace<sup>7</sup>. V postmoderní sociální kultuře Bauman zjevně postrádá smysl pro opravdovost, vážnost a jistou trvanlivost jejích produktů, autor koncipuje „tekutost“ modernity. Aktuálně se nám zde prolíná akceptovatelné pojetí firemní kultury minimálně dvou souběžně pracujících generací, které reagují na moderní, resp. postmoderní manažerské metody a přístupy každá po svém.

## 2.12 Vedení lidí

“Nestačí dělat činnosti správně, ale je také třeba, aby tyto činnosti byly správné samy o sobě. Říká se, že pod dobrým řízením jsou dělány věci dobře, kdežto pod dobrým vedením jsou dělány dobré věci.” [Plamínek 2000: 194] Autor se shoduje s většinou zahraničních zdrojů v rozlišování řízení (management), jako způsobu, jakým lze usměrňovat tok událostí k určitému cíli, a vedení

---

doprovázené potleskem přihlížejících a poznání při něm radostně poskočí kupředu. Nezřídka poskočí i přilehlá technologie či jiný obor praktické činnosti.

(Zdroj: <http://cheminfo.chemi.muni.cz/kubacek/ruzne/serendipita/serendipita.htm>)

<sup>7</sup> S přechodem od sociálně řízené drezury k sebekontrolě a autodrezuře se rozmývá rozdíl mezi předmětem a podmětem, mezi objektem a subjektem, mezi aktérem a jeho činností, mezi tím, kdo jedná, a tím, co dělá. To, co bylo kdysi obyčejným protikladem, se dnes změnilo v apórii, v ambivalenci zbavenou naděje být někdy jednoznačnou, v bitvě, která se vede na pohyblivých píscích, kde každý pokus vyprostit se znamená stále hlouběji se bořit. [Bauman 1995]

(leadership), jako způsobu pro stanovování cílů, ke kterým bychom měli dojít a případně i pro získávání podpory lidí pro tyto cíle. Vedení by dle autora mělo předcházet řízení, protože dříve, než sebe, tým nebo firmu někam nasměrujeme a uvedeme v pohyb, měli bychom vědět, proč se tímto směrem pohybujeme, a jak to přispěje ke splnění našich cílů. [Plamínek 2000]

Tabulka 1 níže ukazuje strukturu vůdčích a manažerských funkcí v rámci organizace, jak ji definoval John P. Kotter. Manažer je člověk odpovědný za organizaci a za dosažení organizačních cílů. Pojem manažer odráží pozici, kterou v dané organizační struktuře zastává. Vůdce (leader) je člověk, který má schopnost přimět lidi, aby následovali jeho cestu ke splnění organizačních cílů, kde pojem leader vyjadřuje vlastnost toho, který vede. Jak ale Kotter (2013) zdůrazňuje: “Sebelepším řízením nedosáhnete toho, co patří do vedení a sebelepším vedením nedosáhnete toho, co patří do řízení. A to i přesto, že existují skutečnosti překryvné, kterých lze dosáhnout jak metodami vedení, tak metodami řízení.“

**Tabulka 1**

	Funkce leadershipu	Funkce managementu
Vytváření agendy	Určování směru Vize budoucnosti. Rozvoj strategií k dosažení cílů.	Plánování a rozpočty Rozhodování a časové plánování. Alokace zdrojů.
Rozvoj lidí	Usměrňování zaměstnanců Sdílení vize a strategie. Vliv na týmy, kvůli akceptaci společných cílů.	Organizování a personální práce Rozhodnutí o struktuře a alokaci pracovníků. Rozvoj personální politiky, procedur a kontroly.
Řízení	Motivace a inspirace Dodání síly pracovníkům, k překonávání překážek. Uspokojování potřeb pracovníků.	Řízení, řešení problémů Srovnávání výsledků a plánu. Přijímání opravných opatření.
Výsledky	Vytváření pozitivní atmosféry. Občasné rapidní změny.	Pořádek, konzistence, předvídatelnost. Patrně nejvýznamnějším zastáncem opačného názoru je Henry Mintzberg, který je toho názoru, že vedení je jednou z funkcí skutečného manažera.

Zdroj: Funkce a role manažera, Leadership vs. Management podle Johna Kottera, Učební materiály VPL801, Téma7, FSS MU

Zatímco Kotter přísně odděluje leadership a management, Henry Mintzberg je názoru opačného. Mintzberg charakterizuje manažery podle rolí, které zastávají. Je zde role pro mezilidské vztahy, pro předávání informací a pro rozhodování. Výzkumy, prováděné v různých organizacích, více-méně platnost Mintzbergova konceptu potvrdily. Tabulka 2 níže přehledně uvádí rozdělení manažerských rolí podle Mintzberga [Robbins, Coulter 2004]:

**Tabulka 2**

<b>Role</b>	<b>Popis</b>	<b>Příklad činností</b>
<b>Oblast mezilidských vztahů</b>		
Manažer s autoritou	Symbolický vůdce: provádí řadu rutinních činností v právní a sociální oblasti.	Přijímání návštěv, podepisování právních dokumentů.
Vůdce	Odpovědný za motivaci podřízených, nábor, školení apod.	Vykonává všechny aktivity ve vztahu k podřízeným.
Budovatel vztahů	Udržuje síť vnějších kontaktů a osob, poskytujících informace.	Vyřizování pošty, odpovědi, pracuje v externích výborech a podobných vnějších aktivitách.
<b>Oblast předávání informací</b>		
Monitorování	Vyhledává a přijímá různé interní a externí informace, potřebné pro pochopení organizace a prostředí.	Sleduje periodické tiskoviny, udržuje osobní kontakty.
Rozšiřování	Předává přijaté informace (externí a od podřízených) dalším pracovníkům.	Vede informační porady, získává informace po telefonu.
Mluvčí	Předává informace o plánech, postupech, aktivitách a výsledcích směrem ven.	Vede porady a poskytuje informace médiím.
<b>Oblast rozhodování</b>		
Podnikatel	Zkoumá organizaci a prostředí z hlediska příležitostí a iniciativ pro projekty, přinášející změny a zlepšení.	Organizuje strategické a hodnotící porady pro tvorbu nových programů.
Krizový manažer	Odpovědný za nápravná opatření, pokud se organizace dostane do závažných a nečekaných těžkostí.	Organizuje strategické a hodnotící porady, projednávající krize a problematické situace.
Alokátor zdrojů	Odpovědný za alokování zdrojů organizace, za rozhodování nebo za schvalování rozhodnutí.	Vytváří časový harmonogram, autorizuje požadavky: provádí všechny aktivity spojené s rozpočtem a plánováním práce podřízených.
Vyjednač	Odpovědný za zastupování organizace při všech hlavních jednáních.	Účastní se vyjednávání s odbory.

Vlastní manažerská praxe mi mnohokrát potvrdila, že aby vedení firmy bylo úspěšné, tzn. aby získalo lidi pro iniciativní výkon činností vedoucích k cílům, musí logicky podléhat určitému systému a pravidlům. Pro plnění cílů musí vedení také zajistit adekvátní podmínky a zdroje, jinak pracovníky nezíská, nebo je získá jen krátkodobě, např. finančním stimulem nebo hrozbou. *Systém vedení*, jak uvádí ve své analýze Plamínek [2000] by měl představovat základní koncepty vycházející z vize, hlavní rysy záměru spolu s *nastavenými parametry a kompetencemi, zodpovědnostmi, systémem řízení změn*, v duchu poslání firmy musí vymezit *systém chování a komunikace uvnitř i vně* firmy/organizace, *systém kontroly plnění úkolů* a *zpětného vyhodnocování, systém učení a výcviku, proces zavádění a prosazování samotného systému*, jeho *monitoring* – orientace, motivace a rozvoj schopností lidí a konečně *vyhodnocení odchylek, návrhy změn způsobu řízení a systému vedení*.

### **2.13 Vize, záměr a poslání organizace nebo firmy**

V dnešní době neustálých změn na trhu, zvrátů na ekonomickém poli, politických obrátů, multikulturalizmu, evropských regulací, environmentálních směrnic, diktátu nejrůznějších norem, příkazů a zákazů, rostoucích osobních nákladů a přetrvávajícího nedostatku motivovaných, loajálních, kompetentních, flexibilních, nepředražených atd. pracovníků, by mělo úspěšné vedení disponovat účinným systémem, který je schopen se všem možným změnám průběžně přizpůsobovat. Severkou na obloze takových změn by měla být jasně definovaná vize budoucí podoby a stavu organizace. Vize vzniká v představách klíčových lidí ve firmě nebo organizaci a měla by být zaměstnancům neustále připomínána.

Vize, jak uvádí Plamínek, “pomáhají vzájemnému pochopení a vytvoření spojenecké atmosféry, ale neříkají nic konkrétního o tom, co by lidé měli dělat. Přeložit je do konkrétnějšího jazyka znamená formulovat to, označují slovem záměr... Záměr říká jasnou řečí, kam firma hodlá dlouhodobě směřovat. Proto musí být zcela konkrétní a musí umožňovat průběžné sledování, zda se k němu firma přibližuje a jakým tempem.” [2000: 197]

O tom, jakým způsobem se firma dostane k naplnění svého záměru a vize, jakým způsobem se hodlá chovat ve svém vnějším i vnitřním prostředí, hovoří Plamínek [2000: 200] ve smyslu konceptu poslání nebo mise firmy. „Poslání obsahuje jen klíčová pravidla (např. „jednáme v duchu fair play“) a ideově vychází z vize.“

Co se týká zainteresování pracovníků pro plnění cílů, úkolů a ovlivnění jejich každodenního přístupu a motivovanosti, velmi účinným nástrojem je i podle mé vlastní zkušenosti vtažení těchto pracovníků do procesu tvorby cílů, definování úkolů, navrhování pravidel a motivačních matic. Plamínek [2000: 203] tuto moji zkušenost potvrzuje, když píše, že na formulaci vize a poslání "... by se měli podílet nejlépe všichni, kdo budou poslání naplňovat... Pokud tato možnost nezůstává jen formální a ve firmě vznikne přesvědčení, že hlas každého zaměstnance je slyšen a zvažován, pak se u diskutujících rozvíjí pocity spoluautorství, které přinášejí spoluzodpovědnost."

## **2.14 Cíle**

Cíle stanovují každodenní stimul k práci, vztahují se k určitým termínům – k termínům naplnění záměru, stanovují očekávané hodnoty základních i pomocných parametrů. „Dobře stanovené cíle mají nejen věcný obsah, ale i příslušný termín a člověka, odpovědného za jejich splnění... takový člověk nemusí na dosažení cíle pracovat přímo, může delegovat, ovšem odpovídá za to, že budou probíhat aktivity k cíli směřující.“, upřesňuje k organizačním pravidlům Plamínek [2000: 202].

Firma, která si vytvoří účinný systém vedení, zajišťuje svými procesy zpracování zdrojů (finance, lidé, materiál, čas, ...) k vytváření produktů (výrobky, služby). Plamínek [2000] pro vytváření systému vedení doporučuje vést úvahy v opačném směru, tedy od produktů ke zdrojům. Tedy od potřeb, které má záměr firmy naplňovat svými produkty tak, aby celý řetězec efektivně stanovil cíle a cestu k jejich plnění, a zároveň k procesu průběžného učení (viz např. Senge – koncept učící se organizace – pozn. MK).

## **2.15 Lidé**

Jak bylo řečeno, lidé tvoří jeden z nejvýznamnějších zdrojů pro naplňování firemních/organizačních cílů. Během práce s lidmi je třeba brát v úvahu celý sociální subsystém firmy, tedy jak zdůrazňuje Plamínek [2000: 206]: "...kompletní vnitřní prostředí firmy, tvořené lidmi se všemi jejich vztahy ... jsou mezi nimi zejména ,otcové zakladatelé‘ firem, investoři a manažeři, kteří do firmy vkládají počáteční impulzy a myšlenky, jež potom s povahou vnějšího socioekonomického prostředí (trhu) ovlivňují proces definice vize a poslání.“ Lidé jsou samozřejmě vidět i všude uvnitř firmy, v jejím sociálním subsystému můžeme najít tři větve:



1. týká se subjektů řízení – managementu,
2. objekty řízení, tedy vykonavatelé – zaměstnanci
3. firemní kultura se svou spleť nejrůznějších vztahů

Samostatnou větev mohou tvořit leaderi, kteří tvoří vize a systémy vedení, v tomto dělení je Plamínek [2000: 207] ponechává v manažerské větvi subsystému. Dobrým indikátorem úrovně firemní kultury, s její specifickou dynamikou, je způsob, jakým lidé z firmy přijímají nebo nepřijímají určité společné myšlenky, především firemní vizi [tamtéž: 215].

## **2.16 Vedení a organizování lidí v organizacích**

Na sklonku 50. let dvacátého století několik studií ukázalo, že byrokratický model řízení v organizacích, kde vládly centrální rozhodování, vyhraněná specializace, jasně dané úkoly, hierarchie, rozdělení dělnických a formálních pravidel, byly používané metody řízení nevhodnější pro rutinní a opakující se úlohy, v předvídatelném prostředí. Naproti tomu v měnícím se, nepředvídatelném a kreativním prostředí lépe fungoval organický systém řízení. To předznamenalo novou teorii řízení v organizacích, kterou Paul Lawrence a Jay Lorsch nazvali *Kontingenční teorie* [Scott 2007]. Tato teorie tvrdí, že aby byla organizace efektivní, potřebuje mít v souladu své vnitřní uspořádání s požadavky a povahou vnějšího prostředí. Bylo zjištěno, že takové organizace nesledují jednotný model, ale mění své vnitřní prvky v různých kombinacích tak, aby nejlépe vyhovovaly jednotlivým okolnostem (vlastní překlad).

## **2.17 Organizační kultura - vnitřní prostředí organizace**

Robbins a Coulterová [2012: 51] připodobňují organizační kulturu ke specifickým zvláštnostem osobnosti nějakého člověka: „Když popisujeme někoho jako vřelého, otevřeného, klidného, stydlivého nebo agresivního, popisujeme jeho osobnostní rysy. Organizace má také osobnost, kterou nazýváme kultura. A tato kultura ovlivňuje způsoby, jak budou zaměstnanci jednat a interagovat mezi sebou a s ostatními.“

Charakteristikami inovativní kultury jsou výzva a angažovanost, svoboda, důvěra a otevřenost, čas nápadů, hravost/humor, řešení konfliktů, debaty a hovoření o rizicích. Kultura reagující na přání zákazníka obsahuje pět charakteristik: vstřícní a přátelští zaměstnanci, pracovní místa s jen málo rigidními pravidly, postupy a omezeními, předávání kompetencí, jasné role a očekávání a zaměstnanci, kteří jsou svědomití ve své touze potěšit zákazníka. Spiritualita na pracovišti je důležitá, protože zaměstnanci hledají vyváženost mezi stresem a tlaky turbulentního

tempa života. Stárnoucí rodičky a otcové i ostatní pracovníci hledají něco, co dává smysl jejich životům, angažovanost a zapojení, které často nenacházejí v současném životním stylu, a naplnění potřeb, které organizované náboženství některým z nich neposkytuje. Spirituální organizace inklinují k pěti charakteristikám: silný smysl pro povinnost, zaměření na rozvoj jednotlivce, důvěra a otevřenost, předávání kompetencí zaměstnancům a tolerance k otevřeným názorům zaměstnanců. [Robbins, Coulter 2012: 62]

## **2.18 Environment – jako vnější prostředí organizace**

### **Omezení a výzvy, kterým čelí manažeři v dnešním vnějším prostředí**

Vnější prostředí zahrnuje takové faktory a síly vně organizace, které ovlivňují její výkonnost. Hlavní části zahrnují ekonomické, demografické, politicko právní, sociokulturní, technologické a globální vlivy. Manažeři čelí omezením a výzvám vyplývajícím z těchto částí kvůli jejich dopadu na pracovní místa a zaměstnanost, nejistotu prostředí a vztahy mezi stakeholdery. [Robbins, Coulter 2012: 62]

## **2.19 Rozvoj výběru dovednosti úspěšného stylu vedení: O dovednosti**

Úspěšní leaderi jsou nabití dovednostmi a pomáhají skupině (týmu – pozn. MK), kterou vedou, aby byla úspěšná, jak tato skupina prochází různými stupni svého vývoje. Žádný styl vedení není konzistentně efektivní. Při výběru úspěšného vůdčího stylu musí být vzaty v úvahu situační faktory, včetně charakteristik následovníků leadera. Mezi klíčové situační faktory, které určují vůdčovu efektivitu, patří stupeň vývoje skupiny, struktura úkolů, moc daná pozicí, vztahy mezi leaderem a členy skupiny, pracovní skupina (týmová práce – pozn. MK), charakteristiky zaměstnanců, organizační kultura a národní kultura [Robbins, Coulter 2012: 480.] Avšak ve všech případech, kdy se člověk dostává do role vůdčovství, Stephen Covey zdůrazňuje základní premisu: „Dostáváte se do situace, kdy ovlivňujete druhé lidi. A správným návykem efektivního interpersonálního vůdčovství je myšlení výhra/výhra.“ [1994: 203]

## **2.20 Koncept situace**

Jak je uvedeno výše, mezi významné faktory jednání a rozhodování leadera patří určitá situace, ve které jsou leader a jeho následovníci aktuálně zasazeni, a za jaké se musí provést určité rozhodnutí. Winkler [2007: 163] k tomu upřesňuje: „Situace jednání je analytický koncept, který

je schopen identifikovat strukturu faktorů bezprostředně ovlivňujících proces institucionálního jednání a rozhodování. Popis situace jednání autoři provádí nejčastěji podle sestavy sedmi proměnných.

- participanti situace
- specifická pozice participantů
- složení aktivit a jejich vazeb na výsledky
- sestavy potenciálních výsledků a jejich vazeb na sekvence činností
- informace o struktuře situace, které jsou participantům dostupné
- sestava nákladů a výhod, které se stávají podněty (incentives) pro určité aktivity a pro dosahování určitých výsledků“

Je přirozené, že na rozhodování v určité situaci mají vliv institucionální pravidla a jejich souvislost s materiálními zdroji a podmínkami situace jednání, jak dále uvádí autor [2007]. Jsou to např. organizační směrnice, organizační řád a struktura, které v mnoha případech regulují možnosti rozhodování a chování. Autor [2007] zdůrazňuje nutnost zjišťování individuálních charakteristik participantů, např. jaké zaujímají sociální pozice, včetně mocenských, a jakých společenských organizací jsou členy. Dalším regulujícím prvkem, který nemusí být institucionálně ukotven, ale přesto může mít zásadní vliv na chování a rozhodování v určitých situacích, je firemní kultura (viz výše) a síla jejího působení v organizaci.

Aktéři situace, jak Winkler [2007: 164] popisuje, jsou “jedinci nebo korporativní jednotky vstupující do určité arény politického jednání a spoluovlivňující situaci jednání.” Tito aktéři v podmínkách “omezené racionality” (viz dále) jednají jako “chybující žáci” [Ostromová in Winkler 2007: 164], kteří se ze svých chyb mohou v dalším jednání poučit v závislosti na znalosti principů a tvorby institucí a procesu učení se z chyb.

## **2.21 Koncepty rozhodování**

Winkler [2007] uvádí řadu teorií rozhodování: od racionálního, rozhodování dle zdravého rozumu, přes pragmatismus, technologickou a ekonomickou racionalitu, inkrementální politické rozhodování, formálně racionální rozhodování s jeho pojmově jednoznačnou strukturou myšlení, teorii veřejné volby, jako racionální syntézy preference všech jedinců, teorii zájmových skupin, až po behaviorální teorie rozhodování, vycházející z neúplnosti poznání v rozhodovacím procesu.

Zde bychom se zastavili u zastánců metodologického individualismu a koncepce “ohraničené racionality jednání” Herberta Simona. Ta se vymezuje proti doposud dominantní teorii racionálního analytického myšlení a tvrdí, že člověk má jen omezené možnosti a schopnosti zpracovávat informace. “Tvrdí, že v reálných situacích rozhodování obecně a zejména v dynamickém prostředí ekonomických organizací lidé nemají jednak dostatečné kognitivní schopnosti a jednak dostatek času, aby mohli rozhodnout optimální alokaci informací. Při praktickém rozhodování se tedy lidé spíše orientují na využití těch informací, které jsou snadno dostupné, dostatečně charakteristické a konkrétní. Zaměřují se současně na informace, které podle jejich názoru umožňují uspokojivé rozhodnutí.” [Winkler 2007: 71.]

Právě omezené možnosti získat veškeré potřebné informace, časový tlak, ale také neuvědoměle omezené kompetence vedoucích a manažerů vedou v dnešních firmách a organizacích zpravidla k rozhodování tohoto typu. Svědčí o tom nejen moje vlastní zkušenosti, ale i zkušenosti jiných vrcholových manažerů a leaderů.

## 2.22 Shrnutí

Pro samotný výzkum a interpretaci výsledků jsou z uvedených teoretických konceptů nejdůležitější *Klasické teorie vůdcovství*, které předznamenávají osobnostní dimenze úspěšného vůdcovství, z kapitoly *Další teorie a modely vůdcovství* to jsou zejména Fiedlerův [cit. dle Robbins a Coulter 2004] situační model vedení, situační teorie Hersey-Blancharda [cit. dle tamtéž]. Dále vlastnosti úspěšných leaderů dle Robbinse a Coulterové [2004], dle Jiřího Stýbla [2000], dle Bartošové a Bartoše [2011: 33], dle Lojdy [2011], dle Robbinse [1994], dle Kirkpatrickové [cit. dle Robins 1994], teorie moci dle Gibsona et al. [2012], emoce a práce s nimi dle Golemana [cit. dle Wedlichová 2011: 17], dle Nakonečného [cit. dle Wedlichová 2011: 18], organizace, cíle a koncepce úkolů dle Scotta [1966], vedení lidí a týmová práce dle Adlera et al. [2007: 25], koncepce modernity a vlivu na firemní kulturu dle Baumana [1995], system vedení lidí, cíle, lidé dle Plamínka [2000], koncept rolí dle Mintzberga [cit. dle Robbins, Coulter 2004], organizační kultura a úspěšné styly vedení dle Robbinse a Coulterové [2012], koncept situace a rozhodování dle Winklera [2007].

### 3 METODOLOGICKÁ ČÁST

#### 3.1 Použitá metoda: kvalitativní výzkum

Podle Strausse a Corbinové [1990] můžeme výzkumnou metodu kvalitativního výzkumu definovat jako výzkum, jež nám umožňuje získat detailní informace o zkoumaných jevech, tak jak by to s kvantitativními metodami možné nebylo. Žižlavský k tomu uvádí, že: „V kvalitativní výzkumné strategii výzkumník neměří, nevymezuje proměnné veličiny, ale chce porozumět pojmům, které vytvořili „herci“ (aktéři) na „scéně“ každodenního života“ [2005: 15]

Pro náš výzkum byla zvolena kvalitativní explorační strategie, která se opírá o polostrukturovaný rozhovor podle předem připravené osnovy s otevřenými otázkami. Během rozhovoru je žádoucí pokládat další doplňující, rozšiřující a vyjasňující otázky tak, aby postoje, přístupy, postupy a chování jednotlivých respondentů mohlo být co nejlépe pochopeno a analyzováno. V rámci analýzy záznamu odpovědí jsou pak hledány společné vzorce jednotlivých odpovědí, které zapadají do popsaných konceptů leadershipu a předznamenávají tak určité typy, ke kterým bude možné jednotlivé respondenty zařadit. Výsledky mohou také vést k zjištění eklekticismu ve vybraných způsobech a chování respondentů, což může na jedné straně odrážet osobnostní založení respondentů, ale také míru jejich zkušeností ve vedoucích pozicích, jejich odborné vzdělání, příp. pouze pragmatickou reakci na úroveň a zralost jejich podřízených, sílu firemní kultury nebo jen v praxi vyzkoušený a naučený postup.

Pro získání potřebných dat byl použit polostrukturovaný rozhovor. Data, jak uvádí např. Hendl [2005], tvoří základ fenomenologického zkoumání, kdy se výzkumník snaží analyzovat prožité skutečnosti s nějakým specifickým fenoménem.

Kvantitativní metody by naopak musely vytvářet a testovat nějaké hypotézy - výroky o určitých způsobech neformálního ovlivňování lidí. Disman [1993: 77] upřesňuje, že: "Kvantitativní výzkum používá deduktivní metodu. To znamená, že je schopen řešit jen určitou kategorii problémů. Jsou to takové problémy, které je možno popsat v termínech vztahů mezi pozorovanými proměnnými."

Náš cíl však nesleduje ověřování již známých teorií či hypotéz, ale právě naopak – hledání nových faktů a porozumění těmto faktům. Navíc by byla tvorba výzkumného vzorku pro kvantitativní výzkum spojena se dvěma velikými riziky: 1) samotné vyhledání a oslovení dostatečného počtu manažerů a vedoucích ochotných zapojit se do výzkumu, by znamenalo nemalý problém, 2) návratnost dotazníků, u pracovních takto vytížených lidí, by mohla být tak nízká, že kromě nízké validity by byly i výsledky výzkumu těžko zobecnitelné.

### **3.2 Technika sběru dat: polostrukturovaný rozhovor**

Jak bylo zmíněno, těžištěm a kostrou sběru dat - odpovědí respondentů, je polostrukturovaný rozhovor. Rozhovor v kvalitativním výzkumu je jedním z nejnáročnějších způsobů sběru dat, naopak jako nástroj může poskytnout jedny z nejkvalitnějších dat pro hlubší pochopení problému, protože umožňuje moderovat rozhovor podle aktuálního vývoje a nálady respondenta.

Během fáze, kdy dochází ke shromažďování dat z různých prostředí, se doporučuje zaznamenávat vše, co se v daném prostředí děje, ale také, co se odehrává v samotném výzkumníkově. Disman [1993: 312] upozorňuje, že: „V kvalitativním výzkumu k tomu slouží *polní poznámky* (field notes) ... chronologický záznam všeho ... pocity, dojmy a nápady mají velký dopad na výzkum.“ V našem případě je prostředí výzkumu zaznamenáno v Příloze č. 1 – Seznam respondentů: *Polní poznámky*. Z nich vyplývá, že někteří respondenti měli tendenci odpovídat maximálně stručně a jednoznačně, takže bylo potřeba doplňujícími otázkami vyvolat odpovědi bohatější na informace. Jiní respondenti zabíhali do detailů nebo se rádi odchylovali od tématu k příbuzným tématům, která chtěli rozvádět. V takových případech bylo nutné korigovat směr rozhovoru zpět k položené otázce.

### **3.3 Limity výběru respondentů**

Je třeba upozornit na omezení použité metody ve vztahu k výzkumným otázkám. Výzkum proběhl v rámci jedné organizace, takže výsledky není možné nijak zobecňovat, vztahují se jen k jedné konkrétní organizaci – výrobní firmě.

Dále zkoumanými osobami byli pouze muži, a to ve třech vrcholných úrovních vedení organizace, v jednom případě na samotném vrcholu řízení, v jednom případě v druhé úrovni, ostatní osoby v první úrovni funkčního uspořádání vedení.

### 3.4 Operacionalizace konceptů

Při konstrukci dotazníku jsme hledali indikátory – ukazatele dimenzí vůdcovské úspěšnosti jednak ve zdrojích osobnosti, dále v jejich chování, v situačních podmínkách a ve zralosti-připravenosti následovníků, jak je popisuje teoretická část práce. V Tabulce 3 níže jsou přehledně znázorněny vazby mezi jednotlivými dimenzemi vůdcovství a jejich indikátory, operacionalizovanými do otázek dotazníku.

Při operacionalizaci dimenzí zkoumání stylu vedení lidí se mj. budeme ptát na následující otázky:

1. Jak se liší zdroje autority a moci vůdců podle pozic v organizační struktuře podniku?
2. Jak se liší vůdcovství z hlediska uplatňovaných metod budování autority v dané organizaci?
3. Probíhá výběr metod při výkonu vedení lidí promyšleně a konzistentně vzhledem k určitým situacím, nebo spíše intuitivně a pragmaticky podle dostupných zdrojů autority<sup>8</sup>?

#### Operacionalizace vůdcovství: ↓

role vůdcovství

ovlivnění a přesvědčení lidí v prac. kolektivu



dimenze

Osobnostní – charisma, integrita, autentičnost, sebevědomí, zaměřenost na cíl, ...

Chování – behaviorální schopnosti v interakci k následovníkům a napříč organizací

Situační možnosti – podmínečnost: zaměřenost na cíl/vztahy

---

<sup>8</sup> Zde zjišťujeme, do jaké míry jde o eklekticismus ve využívání metod vůdcovství

(Připravenost následovníků – podmíněčnost: zralost/nezralost vedených lidí – jde v podstatě o situační proměnnou, kterou může leader řešit dle svých schopností)

**Tabulka 3**

<b>Zdroje osobnosti úspěšných manažerů - dimenze</b>	<b>Dimenze vůdcovské úspěšnosti</b>	<b>Ukazatel - indikátor</b>
Etický kodex	Osobnostní vlastnosti	Vnitřní řád v souladu s tím, co proklamuje - dodržuje
Dodržování pravidel	Osobnostní vlastnosti	V soukromí stejné chování jako na veřejnosti
Komunikační dovednosti	Osobnostní vlastnosti	To, co říká, chápou ti, kterým to říká
Charisma	Osobnostní vlastnosti	Lidé ho následují aniž by někdy chápali proč
Schopnost formulovat a předat vizi	Osobnostní vlastnosti	Lidé chápou jím formulované myšlenky
Schopnost sebemotivace	Osobnostní vlastnosti	Má vnitřní drive, který ho neúnavně pohání kupředu
Schopnost ovládnout náladu	Osobnostní vlastnosti	Svůj hněv nebo přílišné nadšení ovládá podle situace
Neztrácet naději v těžkých chvílích	Osobnostní vlastnosti	V krizové situaci dokáže ostatní pozitivně podpořit



<b>Zdroje osobnosti úspěšných manažerů - dimenze</b>	<b>Dimenze vůdcovské úspěšnosti</b>	<b>Ukazatel - indikátor</b>
Nadání pro pochopení mezilidských vztahů, empatie	Osobnostní vlastnosti	Rozumí lidem a vztahům v organizaci a dokáže s tím efektivně pracovat
Vytrvalost, houževnatost	Osobnostní vlastnosti	Nenechá se odradit nezdary a překážkami, dokud nedokončí úkol nebo nedosáhne cíle
Zvládání konfliktů	Behaviorální znalosti/Připravenost následovníků	Harmonizuje vztahy a tlumí konflikty
Spolupráce s externími subjekty	Behaviorální znalosti	Dokáže zařídit vše potřebné vně organizace
Identifikace s cíli	Behaviorální znalosti	Dokáže najít styčné body vlastních hodnot s cíli organizace
Inspiruje ostatní k přetváření vlastních zájmů ve prospěch firmy. Získání podpory lidí pro firemní cíle	Behaviorální znalosti/Připravenost následovníků	Buď vlastním příkladem, a/nebo díky svým schopnostem vyvolává v lidech pro-firemní iniciativu a aktivitu. Lidé mu věří a následují jím zvolenou cestu
Schopnost nasměrovat firmu k plnění cílů - přesvědčivost	Behaviorální znalosti	Lidé mu věří a následují jím zvolenou cestu, dokáže lidi dostat na svoji/firemní stranu
Schopnost dát práci smysl	Behaviorální znalosti	Efektivně formuluje tak, že lidé chápou smysl práce

<b>Zdroje osobnosti úspěšných manažerů - dimenze</b>	<b>Dimenze vůdcovské úspěšnosti</b>	<b>Ukazatel - indikátor</b>
Schopnost vyvolat spousta autorství vize, cílů a poslání u zaměstnanců	Behaviorální znalosti/Připravenost následovníků	„Zatahuje“ lidi do řešení a nápadů
Týmová spolupráce	Behaviorální znalosti/Připravenost následovníků	Podněcuje lidi k tvůrčí spolupráci
Řeší problémy	Behaviorální znalosti/Připravenost následovníků	Dokáže nabízet a realizovat řešení
Pomáhá a koučuje. Podmíněnost vedení stupni vývoje vedené skupiny.	Behaviorální znalosti/Připravenost následovníků	Dokáže bez váhání pomoci a ukázat jak na věc. Rozlišuje úrovně vedených lidí a tomu podřizuje svůj styl organizace/vedení/řízení/kontroly
Situačně podmíněné styly vedení	Situační schopnosti	Volí situačně vhodné styly organizace/řízení/vedení/kontroly
Podmíněnost vedení struktury úkolů	Situační schopnosti	Rozlišuje druhy úkolů podle jejich složitosti a tomu podřizuje styl organizace / vedení / řízení / kontroly
Podmíněnost vedení vztahům s pracovní skupinou	Situační schopnosti	Rozlišuje vztahy s vedenými lidmi a tomu podřizuje styl organizace/vedení/řízení/kontroly
Podmíněnost vedení	Situační schopnosti	Rozlišuje různé org. kultury a tomu podřizuje

organizační kultuře		styl organizace/vedení/řízení/kontroly
<b>Zdroje osobnosti úspěšných manažerů - dimenze</b>	<b>Dimenze vůdcovské úspěšnosti</b>	<b>Ukazatel - indikátor</b>
Podmíněnost vedení charakteristikám zaměstnanců	Situační schopnosti	Rozlišuje osobnostní charakteristiky vedených lidí a tomu podřizuje styl organizace/vedení/řízení/kontroly
Podmíněnost vedení národní kultuře	Situační schopnosti	Rozlišuje národní kulturu vedených lidí, např. v multikulturním prostředí, a tomu podřizuje styl

Otázky v dotazníku byly vytvořeny operacionalizací nalezených indikátorů vůdcovské úspěšnosti tak, aby zcela neodhalily původní záměr, kterou vůdcovskou dimenzi zjišťujeme, ale spíše její dopad. Tato strategie byla zvolena především proto, aby u respondentů úmyslně nebo neúmyslně nedocházelo k podvědomému „vylepšování“ odpovědí, a aby odpovědi byly co nejupřímnější. Během rozhovorů bylo také možné otázky více rozebrat, vysvětlit a z respondentů vyzískat co nejzevrubnější odpovědi.

#### 4. EMPIRICKÁ ČÁST

##### 4.1 Výběr výzkumného vzorku

Výběr výzkumného vzorku deseti respondentů pro tento kvalitativní výzkum probíhal způsobem *kritériálního vzorkování* (Hendl, 2005, s. 154). Oslovil jsem ředitele výrobní společnosti Delta X z oblasti automotive, vysvětlil jsem mu svůj záměr a současně zjistil, že se o problematiku leadershipu velmi zajímá. Pan ředitel souhlasil s provedením výzkumu s manažery v jím řízené společnosti a velmi ochotně spolupracoval na organizaci celé akce. Dokonce mi poskytl prostor pro jednotlivé rozhovory v zasedací místnosti firmy a pomohl společně vybrat

z organizační struktury 10 - 13 manažerů, podílejících se na vedení jednotlivých oddělení firmy o cca 250 zaměstnancích.

Výběr vzorku lze tedy shrnout do tří fází:

V první fázi výzkumu bylo s ředitelem společnosti DELTA X projednáno a dohodnuto, jakým způsobem a za jakým účelem výzkum proběhne.

Ve druhé fázi, po získání souhlasu byli společně z organizační struktury vybráni vhodní manažeři – vedoucí oddělení, které ředitel na nejbližší poradě vedení seznámil s možností podílet se na tomto výzkumu, a zároveň získal jejich souhlas.

Ve třetí fázi proběhly s vybranými respondenty telefonické dohody o termínech individuálních schůzek za účelem rozhovorů podle osnovy z dotazníku. Dohoda na výzkumu byla nakonec uzavřena s 11 manažery.

Součástí výzkumného souboru byli tři úrovně vedení, od vrcholové, po vyšší střední management.

## **4.2 Společné znaky výzkumného vzorku**

Z demografického hlediska jde ve všech případech o muže, o české státní příslušníky kromě dvou případů cizinců – Francouze a Maďara, kteří částečně ovládají Češtinu. Všichni respondenti jsou zvyklí pracovat v mezinárodním prostředí a ovládají minimálně jeden světový jazyk. Genderově homogenní zastoupení je z větší části způsobeno technickou specializací firmy, která je však na ženskou populaci výrazně bohatší v oblasti směnových dělnic výroby a výrobní kvality. Protože jde o firmu dodávající do automobilového průmyslu, společným znakem všech manažerů je vysoká odolnost proti stresu, velká časová flexibilita, ochota cestovat do zahraničí, plnění vysokých kvalifikačních požadavků, znalosti světových jazyků, norem potřebných pro výrobu v automotive, schopnost sebeřízení, efektivní týmová spolupráce, time managementu, ochota dalšího vzdělávání, prokazatelné manažerské dovednosti a schopnosti, zároveň bohaté zkušenosti z předešlých zaměstnání v oblasti automotive a pozitivní reference od bývalých zaměstnavatelů.

Z uvedeného je zřejmé, že u vzorku respondentů vybraných tímto způsobem a v uvedené oblasti, lze již očekávat některé znaky společné leaderům, jak je uvádí odborná literatura citovaná v teoretické části.

### 4.3 Sběr dat

Sběr dat probíhal na předem dohodnutých schůzkách na půdě firmy Delta X v zasedací místnosti, příp. v kanceláři respondenta, kde byly zaznamenávány odpovědi, aniž by docházelo k významnějšímu narušování. Čas rozhovorů byl zpravidla naplánován na pozdější odpolední hodiny a jen velmi zřídka byly narušeny krátkým telefonátem. Délka těchto polostrukturovaných rozhovorů se pohybovala v rozsahu 60 – 180 minut, dle sdílnosti jednotlivých respondentů a dle nutnosti a počtu doplňujících a rozšiřujících otázek<sup>9</sup>.

Na začátku každé schůzky byl respondentovi předložen prázdný dotazník s úvodní informací o výzkumu, se zaručením anonymity a s možností dělat si v průběhu vlastní poznámky. Záznam odpovědí během rozhovorů prováděl výzkumník přímo do přenosného počítače. Každá odpověď byla po záznamu do PC respondentovi přečtena, po verbálním odsouhlasení a případné korekci bylo tímto způsobem validováno její znění. S cizinci byl rozhovor veden v Angličtině, tzn. přečtena otázka přeložená do Angličtiny, poskytnuto případné vysvětlení, a záznam byl proveden z Angličtiny přímo do češtiny. Validace odpovědí proběhla stejně jako s ostatními. Vedle odpovědí byly do polních poznámek<sup>10</sup> zaznamenány také další okolnosti vztahující se k rozhovorům, jakými byla ochota ke spolupráci, atmosféra během rozhovoru, zájem o problematiku, způsob vystupování respondenta apod. Dotazníky s vyplněnými odpověďmi jsou součástí Přílohy č. 2.

Celkem proběhlo 10 polostrukturovaných rozhovorů z původně plánovaných 11, poslední rozhovor se neuskutečnil kvůli zdravotním a organizačním komplikacím respondenta. Pro naše rozhovory byl jako vodítko použit dotazník, obsahující základní osnovu 29 otevřených otázek, s předpokladem pokládání doplňujících a upřesňujících otázek v průběhu rozhovoru – podle jeho vývoje a v reakcích na náladu, sdílnost a věcnost respondenta. V průběhu rozhovoru byl prováděn záznam odpovědí výzkumníkem. Poslední dvě otázky jsou demografického charakteru: věk a vzdělání – viz Příloha č. 2. Otázka na pohlaví respondentů byla v dotazníku vynechána, protože ve 100 % šlo o mužské jedince. Tento fakt, spolu s délkou působení na aktuální pozici ve firmě je mezi jinými zaznamenán v Příloze č. 1 – Seznam respondentů.

---

<sup>9</sup> Tyto a další okolnosti jsou uvedeny v polních poznámkách, které jsou součástí Přílohy č. 1

<sup>10</sup> Viz Příloha 1

#### **4.4 Dílčí otázky výzkumu**

Pro zmapování jednotlivých aspektů leadershipu u respondentů jsme stanovili dílčí otázky výzkumu, které nám také poslouží k rozdělení analýzy do příslušných částí:

- a) Jaké kombinace odpovědí v rámci sledovaných vlastností vůdcovství respondentů lze v odpovědích nalézt?
- b) Jsou tyto kombinace vlastností realizovaného vůdcovství konzistentní z hlediska jednotlivých teorií a přístupů?
- c) Pokud se ukáže, že tyto kombinace nejsou zcela konzistentní, pak v čem tato nekonzistence spočívá?
- d) Jaké budou pravděpodobné zdroje uvedených nekonzistencí?

#### **4.5 Popisné výsledky**

Veškeré dostupné informace o respondentech v Seznamu respondentů (Příloha č. 1) jsou uváděny v anonymní podobě, tzn. vlastní jména byla změněna na označení Res 1 – Res 10, název firmy je změněn na Delta X, dosažené vzdělání není specifikováno blíže než středoškolské (SŠ) nebo vysokoškolské (VŠ), údaj o počtu let v pozici je pouze orientační, aby nemohlo dojít k náhodné identifikaci respondentů.

Seznam respondentů uvádí základní data, ze kterých jsou některé popisné výsledky zřejmé, např. věk. V polních poznámkách uvádíme zkušenosti z vlastního výzkumu, zejména společný znak všech respondentů v ochotě podílet se na výzkumu a v jejich proaktivním přístupu k samotnému sběru dat. Dále, jak je uvedeno výše, poznámky odrážejí tendence respondentů k obšírnosti nebo stručnosti odpovědí, nutnosti doplňujících otázek, nutnosti korigovat rozhovor k tématu otázky apod.

#### **4.6 Identifikace významových kategorií**

Z odpovědí jednotlivých respondentů identifikujeme významové kategorie a zhodnotíme, jak odpovědi na jednotlivé zkoumané dimenze vůdcovství odpovídají významovým kategoriím a zda je z nich možné konstruovat určité vůdčí typy dle popsaných teorií, nebo zda tyto typy charakterizuje eklektismus.

## 4.7 Analýza sebraných dat: výsledky a interpretace

V této části, v návaznosti na cíl výzkumu, interpretujeme sebraná data podle struktury základních výzkumných otázek. Cílem výzkumu je tedy zmapovat situaci ve vybrané organizaci a odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: **Jaké postupy vedení lidí využívá úspěšný manažer při dosahování cílů v konkrétní organizaci?** K nalezení odpovědi na tuto otázku je třeba nejprve analyzovat čtyři dílčí otázky výzkumu.

### 4.7.1 Oblast vlastností vůdcovství a jejich kombinace

V první oblasti se zaměříme na kombinace odpovědí a jejich souvislosti s citovanými prameny ohledně vůdcovství. Pohybujeme se ve třech dimenzích vůdcovství:

- a) osobnostní předpoklady
- b) behaviorální předpoklady
- c) situační schopnosti

U jednotlivých respondentů identifikujeme shodu nebo rozpor se zdroji úspěšného vůdcovství, popsány v teoretické části, a určíme, jak ve své praxi kombinují zmiňované vlastnosti vůdcovství.

Dílčí otázka č. 1: **Jaké kombinace odpovědí v rámci sledovaných vlastností vůdcovství respondentů lze v odpovědích nalézt?**

Jak bylo řečeno, máme zde 10 respondentů označených Res1 až Res10, u kterých sledujeme a porovnáváme odpovědi, a snažíme se podobně vyznívající odpovědi kategorizovat pro další třídění. V názvosloví používáme v rozborech všech oblastí slova extravert a introvert, kterými zjednodušeně popisujeme tendenci ke spíše otevřenému vystupování a tendenci ke spíše uzavřenějšímu vystupování, jak je popisují Polní poznámky v Příloze 1.

Nejdříve se zaměříme na odpovědi zjišťující osobnostní předpoklady vůdcovství, postupujeme podle očíslovaných otázek v dotazníku – Příloha č. 2.

Postoje k zastávané roli, v čem vidí pozitiva a v čem negativa

**Otázky č. 1 až 3** zjišťovaly *osobnostní stránku* respondentů týkající se jejich *postoje k zastávané roli, v čem vidí pozitiva a v čem negativa*:

V čem spočívá Vaše práce ve firmě, jak vnímáte svoji roli vedoucího? Co na své práci vnímáte jako nejlepší? Co Vás doslova štve?

Zde všichni respondenti bez výjimky potvrdili, že svoji roli vedoucího chápou zodpovědně a jde jim o splnění cílů firmy. Někteří ji vnímají také jako potřebu řídit, motivovat, vychovávat podřízené, jako Res1: „*Mám na starosti 20 podřízených, které musím nějakým způsobem jednat řídit, jednat nějakým způsobem motivovat a jít i příkladem.*“ Res4 preferuje spíše rovnocennější vztah: „*Řízení a motivace pracovního týmu. Hlavní věcí šéfa je motivovat lidi, aby dělali, co mají, a dělali to správně a aby z toho měli také radost. Nejlépe, když je to ve vztahu jako s kolegou – i když je to z pozice vedoucího, je třeba nalézat stále lidský přístup a vyzdvihnout jejich možný přínos.*“ Podobně to vidí Res7: „*...na každou oblast mám své specifické vedoucí. Pro ně musím stanovit cíle, úkoly, postarat se o jejich spokojenost. Měl bych ty lidi motivovat, aby to fungovalo.*“ Tuto kategorii nazveme **Řídící motivátor (Res1, 4, 7)**.

Další berou vedení lidí spíše jako nutnost je řídit a kontrolovat, jako Res3: „*Hlavní úkol je řídit lidi – práce s lidmi. Je třeba sledovat problémy, cíle, ale souhrnně je to práce s lidmi. Roli lídra vnímám neutrálně, že se to tak nějak přihodilo, baví mě ta role.*“, jiní vedoucí řeší hlavně splnění úkolů např. delegováním práce, jako Res2: „*Svoji roli vedoucího vnímám pozitivně, plnění úkolů se daří pomocí lidí v týmu.*“ Res9: „*Mám 4 podřízené, částečně zde, částečně v zahraničí. Ti místní jsou denně pod kontrolou – to funguje dobře (docházka, řízení úkolů apod.), ti zahraniční jsou trochu mimo kontrolu (2 lidi).*“ a Res10: „*...mým úkolem je zajistit, aby každý jednotlivý člen týmu správně řídil svěřené projekty...*“, příp. vybrat ty správné lidi a pomoci jim řešit problémy. K této kategorii se hodí název **Řídící kontrolor (Res2, 3, 9, 10)**.

Res5: „*Musím jako vedoucí svůj tým vyvíjet zlepšovat jejich dovednosti, ale také u všech ostatních lidí v ostatních odděleních.*“, podobně jako Res6: „*Svoji roli vedoucího cítím tak, že musím najít lidi, kteří jsou schopni implementovat projekty a moje role je také v tom, že jim pomáhám řešit problémy v rámci této aktivity.*“, nebo lidi hlavně naučit to, co je potřeba, jako Res8: „*Roli vedoucího vnímám tak, že se snažím, aby si mí podřízení z mých poznatků něco vzali, odkoukali, vzali si z toho co nejvíce. Aby i ti noví lidé se naučili postupy co nejdříve a firmu to stálo co nejmenší peníze. Tzn. ty lidi vést, být jim vzorem.*“, ale také samozřejmě řídit a kontrolovat. Tuto kategorii nazýváme **Vedoucí učitel (Res5, 6, 8)**.

Pozitiva, jako práce v oboru s high-tech výrobky, vnímají Res1, Res3, Res10. Rozmanitost a práci s lidmi chápou jako pozitivum Res2, Res4, Res5, Res6, Res9. Možnost mít vliv, uplatňovat moc ve prospěch firmy je zřetelná u Res7, Res8. Uvedené priority ovšem neznamenají 100%



volbu respondentů a nic jiného, kromě toho. Z odpovědí vyplývá u všech respondentů zájem o práci s lidmi a upřímné dosahování výsledků pomocí nich. Svoji roli leadera si všichni více méně uvědomují a berou ji jako nutný předpoklad pro dosahování na firemní cíle.

Negativa jako špatná komunikace, konflikty s některými lidmi, vnímají Res1, Res2, Res10. Nedostatek času negativně vnímá Res3, Res7. Málo kvalifikovaní nebo neaktivní lidé a práce ve stresu se nelíbí Res4, Res5, Res6, Res8, což téměř odpovídá naturelu kategorie *Vedoucího učitele* (Res5, 6, 8), jež své poslání chápe v nápravě takových handicapů. Nedostatek pravomocí a možnosti příznivě ovlivnit věci pro firmu, která pramení z nekvalitní práce jiných lidí, vadí Res9. Odpovědi na tyto otázky ukazují na některé osobnostní a povahové aspekty respondentů, např. spíše introvertnějším vadí konflikty mezi lidmi a problémy v komunikaci (Res1, 2, 10), kdy Res2 a 10 spadají do kategorie *Ředitele kontrolora*, což je na otevřenou komunikaci méně náročné, než lidi např. koučovat a učit, jak to mají někdy rádi extraverti (Res5, 6) z kategorie *Vedoucí učitel*; Res1 chápe svou roli *Ředitele motivátora*, přesto že je spíše introvertní povahy. Vzhledem k seniornějšímu věku to lze přisuzovat vyšší úrovni zkušeností. Nevýkonní lidé a nedostatek pravomocí napravit práci jiných lidí vadí spíše extravertním osobnostem (Res4, 5, 6, 9), které mají své zástupce ve všech výše uvedených kategoriích, *Vedoucí učitel* však figuruje ve dvou případech (5, 6), přičemž Res4 a 9 má potřebu motivace a větší kontroly podřízených. Tyto aspekty částečně spadají i do role učitele. Tím se všechny tři kategorie prolínají v oblasti negativního vnímání. Práci ve stresu a málo času špatně vnímá Res 3 a Res 7 – introvert i extravert, můžeme jen spekulovat, zda ji ostatní milují nebo ji nezmínili kvůli jiným negativům.

Výše uvedené kombinace odpovědí ukazují na určitou tendenci některých respondentů své lidi spíše řídit a kontrolovat podle managerské smyčky PDCA, zejména v případech Res2, 3, 9 (kat. *Ředitel kontrolor*), 10, u dalších je zřetelná tendence k vůdcovským postupům v potřebě lidí naučit co je potřeba a jít vlastním příkladem, zejm. v případech Res5, 6, 8 (kat. *Vedoucí učitel*), ovšem stále jsou zde přítomné prvky managerské kontroly a řízení. Stejně velkou skupinu tvoří kombinace odpovědí ukazující tendenci lidí motivovat z kat. *Ředitel motivátor* (Res1,4, 7), kde opět zachovány prvky managerského řízení, i když ze všech kategorií v nejslabší míře.

## Etika, dodržování pravidel

**Otázky č. 4 a 5** zjišťovaly *osobnostní stránku* v postoji respondentů k morálce, etice – jaký význam jim přisuzují a jak jsou na tom s dodržováním pravidel obecně.

Res1 je v obou případech pevný: *„To je základ veškeré komunikace, jak se říká „nečiň jinému, co nechceš, aby činil tobě“. Je potřeba pozdravit a dodržovat pravidla základní slušnosti. Je důležité lidi respektovat bez ohledu na problémy. Je určitě dobré se ztotožnit s firemní kulturou a nejt proti firemní morálce, hlavně jako vedoucí. Obecně s morálně etickými pravidly nemám problém a ztotožňuji se s nimi. Nemám problém s pravidly – ztotožním se bez problému. Jsou mantinely, kde platí pravidla a ta je třeba dodržovat, jinak jde člověk na trestnou lavici.“*

Res3 je k dodržování pravidel striktní, podobně jako Res1: *„Má to velký význam a chci, aby lidi dodržovali pravidla. Mindset a dodržování pravidel považuji za obrovsky důležité. Pravidla dodržuji vždy a všude, i když jsou někdy nesmyslná, zejména pravidla slušného chování. Nehovořím o mírném překročení rychlosti. Pravidla a jejich dodržování jsou pro mě hodně důležitá.“* Pro Res8 je morálně etický kodex (i nepsaný) nad zákon, stejně tak ostatní pravidla ve společnosti: *„Jako svatému písmu, když něco je dáno ve firmě, stanoví se nějaká pravidla, tak se musí dodržovat. Nemám s tím problém, ať to jsou silniční pravidla apod. Někdy samozřejmě nějakou maličkost poruším, ale obecně pravidla dodržuji.“* Zastává zde podobně striktní přístup jako Res1, a Res3. Res4, podobně jako Res1 a Res3 morálně etická pravidla a jiná pravidla ctí, zejména proto, aby byl dobrým vzorem, jestli jde o skutečnou internalizaci pravidel, lze opět spekulovat: *„Určitě jo, je potřeba mu rozumět a chápat ho, měl by být součástí vaší kultury, u těch manažerů by to tak mělo být, a já to tak mám. Já se snažím ta pravidla, co jsou, více méně dodržovat, protože to jinak člověka stejně dožene. Např. padesátku v obci dodržuju, aby i děti v autě viděly, že to dodržuju, abych jim byl dobrým vzorem. A člověk musí být vzorem i ve firmě, pokud funguje společensky na nějaké pozici.“*

Res2 o pravidlech přemýšlí kriticky a své chování pragmaticky upravuje: *„Důležitý je kodex, respektuji, pokud to prospěje firmě. Pokud by to dle mého názoru neprospívalo firmě, pak takový kodex nebo pravidlo nerespektuji. Pravidla dodržuji, ale někdy je mírně dle citu poruším, navenek je dodržuji.“*

Res5 o pravidlech také přemýšlí jako Res2 a zvažuje jejich smysl, ovšem své chování přizpůsobuje možným rizikům: *„Kodex má jedině smysl, když to manažeři a vedoucí opakují*

*podřízeným. Pokud se s ním osobně neztotožním, nebudu ho příliš aktivně prosazovat, ale budu ho respektovat. Většinou respektuji pravidla, ale nejsem svatý, takže některá pravidla, která ze svého pohledu nepovažuji za důležitá, trochu obcházím.“*

Res6 má ke kodexu vlastní přístup, obecně pravidla dodržuje striktně, zejména pravidla slušného chování. Překračování rychlosti na silnici je pro něj občas běžné: *„Upřímně si nejsem vědom etického kodexu v této firmě, ale mám svá eticko-morální pravidla a ta ctím. Doufám jen, že nejsou v rozporu s těmi, které případně tato firma má. To jsem zatím nezjišťoval. Některá pravidla nedodržuji, např. rychlostní limity, ale jinak velmi se držím pravidel mezilidských vztahů a slušného chování. Např. pouštím chodce na přechodech, i když jsem jedině auto na vozovce a chodec by mohl 2 sekundy počkat.“* Zde pozorujeme podobnost s Res5 a částečně s Res2.

Res7 má k morálním zásadám také velmi blízko, o pravidlech přemýšlí kriticky: *„Ve firmě žádný kodex není, ale osobně mám rád pravidla, a měla by se dodržovat, a sám je dodržuji. Když se něco domluví, tak mám rád, když se to dodržuje. Tato pravidla nemusí být nutně psaná, a i v takových případech trvám nejen u sebe na jejich dodržování... Jinde, kde nehrozí žádná újma, tak jejich dodržování nekontroluji. Jinak obecně pravidla ctím a dodržuji a vyžaduji jejich dodržování u ostatních.“* V tomto ohledu volí podobné kombinace odpovědi jako Res1, 3 a 4.

Res9 zaujímá k těmto otázkám podobný postoj, jako Res2: *„...sám musím dodržovat pravidla, abych je pak mohl vyžadovat u podřízených. Obecně jsem pro pravidla a jejich dodržování. Občas mám problém s dodržováním pravidel, která mi přijdou proti logice.“* Kritičnost k některým druhům pravidel tedy projevují Res2, Res7 a Res9. Ve všech případech jde o jedince v téměř shodném věku 37-38 let, ve dvou případech, Res2 a Res9, je počet let v pozici mezi 1 a 3 lety.

Res10 také nemá s dodržováním kodexu problém, některá pravidla přezkoumává, postoj podobný Res4, tj. v některých aspektech striktní, jako Res1, 3, 8, jindy podobně jako Res7: *„Osobně si myslím, že pravidla chování jsou velmi důležitá, snažím se je sám dodržovat a v rámci možností k tomu vést i své podřízené. Takový postoj mám i k nepsaným zásadám chování, kterými se člověk ve firmě musí řídit. Aby firma prosperovala, musí se tím člověk řídit. Když s tím nejsem ztotožněn, že to není v pořádku, tak se většinou podřídím, ale nejde to snadno. Když mi z toho nehrozí žádné následky nebo když to vyhodnotím, že tím nikoho neohrozím a ani*

*nezpůsobím žádné omezení nebo riziko jinému, tak např. rychlost překročím. Záleží to i na náladě. Někdy je to rozhodování podobně jako zisk/ztráta.“*

V kombinacích svých odpovědí nacházíme poměrně velké shody u Res1, Res3, Res4 a Res8 v téměř naprosté striktnosti k dodržování psaných i nepsaných kodexů chování i pravidel obecně. U Res4 lze spekulovat o motivaci k dodržování pravidel: vnitřní přesvědčení/jít příkladem/strach ze sankce. Jedince spojuje mimo jiné také více introvertní projev (kromě Res4), více jak 5 let na pozici ve firmě (dva dokonce více než 10 let) a věk nad 45 let. Tuto kategorii nazveme **Mírek Dušín**.

Kombinace Res2, Res5, Res6, Res7, Res9 a Res10 pravidla ctí, ale jsou schopni zpochybňovat a někdy i obcházet nelogická pravidla, nebo taková, která by firmě z jejich pohledu škodila. Tuto kategorii nazveme **Konstruktivní kritik**. Mezi těmito jedinci převažují extravertně se projevující lidé, oproti introvertním (4:2), věkový průměr je 43 let.

Tyto dvě skupiny je zajímavé srovnávat z hlediska více dynamik: introverze x extraverze, delší doba x kratší doba ve firmě, seniornější x střední věk, menšina x většina.

### Komunikační dovednosti

Mezi osobnostní přednosti vůdců patří dobré komunikační dovednosti, na které se ptá **otázka č. 6**: stejný jazyk k dorozumění nestačí, je třeba dobře formulovat – jaké mají respondenti komunikační problémy?

Res1: „*Člověk si musí uvědomit, že úkol musí být formulován jasně – místo, čas, kdo atd. Jasně dána fakta, maximálně jasná komunikace. Nepsat moc dlouhé věty, jasně a stručně. Je třeba se naučit jednat s různě nastavenými lidmi – je třeba je rozlišovat.*“

Res2 vidí problém, když už vznikne, v neschopnosti přesně vysvětlit svoji myšlenku.

Res6 naráží na jazykovou bariéru, již někteří podřízení využívají, aby nemuseli plnit zadané úkoly. Používají různé matoucí techniky a vyhýbají se plnění. Druhý komunikační jazyk ve firmě je Angličtina, což by mělo zaručit, že podobné problémy nenastanou, ale nastávají.

Res7 vysvětlí raději dvakrát, aby předešel případnému nedorozumění nebo nepochopení. Jinak u sebe problémy v komunikaci nevidí.

Res9 nemá problémy s komunikací – dokáže vysvětlit většinou srozumitelně a bývá pochopeno.

Další skupina respondentů, kam patří také Res3, vnímá problémy v komunikaci hned z několika úhlů: *„Já vysvětlím problém, následuje debata, na závěr si to několikrát zopakujeme, aby bylo jasno, že tomu všichni rozumějí. Problém je někdy v tom, že lidé neposlouchají pořádně, co se říká, jsou duchem jinde, jiní tak z 15-20 % nepochopí, o čem se bavíme, a bojí se zeptat. Někdy se někdo zeptá, a ostatní se hned přidají, že tomu také nerozuměli.“*

Res4 popisuje problém komunikace podobně, jako Res3: *„Každý člověk má nějakou schopnost vysvětlit, ale druhá strana musí být ochotná naslouchat. Dále každá strana uvažuje jinak, někdo je více praktický, jiný je zaměřený na něco jiného. Strašně málo lidí má schopnost naslouchat a pak to správně vyhodnotit. Když se budete hodinu s někým bavit a měl by z toho udělat zápis, ale jen málokdo je schopen udělat soupis těch nejdůležitějších věcí.“*

Res5 se snaží komunikačním problémům předcházet: *„Myslím si, že mám velmi strukturované myšlení a u problémů vidím většinou příčiny a jejich konsekvence. Někteří lidé takto nemyslí a míchají příčiny a následky, co se má řešit apod., takže dochází k nedorozuměním. Proto se snažím většinou písemně popsat úkoly a používám vizualizace v tabulkách příčiny, data, řešení atd. Každý může vidět, co se píše a předcházím tím nedorozuměním.“*

Res8 velmi dobře odkrývá možné příčiny problémů v komunikaci: *„Platí známé pravidlo: vysvětleno neznamená pochopeno, viz tichá pošta. Pokud si člověk přečte formulář, neznamená, že ho pochopil, proto musím být vypracována metodika, která zaručí, že byl i pochopen. Problémy mohou být způsobeny špatným vysvětlením, nebo také nepochopením. Nebo také to způsobuje neznalost toho člověka, takže co pochopí jeden, nemusí pochopit druhý.“*

Res10 problémy v komunikaci popisuje velmi zevrubně: *„Může se stát, že problém vznikne z toho, že ten kolega má jinou úroveň vědomostí, než předpokládám, a že nerozumí tomu, co se mu snažím říci nebo na co se ho snažím navést. Problémy vznikají proto, že úroveň nejen znalostí, ale i způsobů myšlení je různá. Někdo chápe věci intuitivně, někdo se vyjadřuje více explicitně. Může to být také způsobeno tím, že se jedna ze stran komunikaci brání, vzniká tam komunikační bariéra na volní bázi“.*

Respondenti Res3, 4, 5, 8 a 10 vykazují celkem komplexní přístup ke komunikaci s lidmi a snaží se svými metodami předcházet problémům. Podobně to je u Res7, ale zde a v případech Res1, 2, 6, 9 je schopnost bezproblémové komunikace trochu zaměňována se schopností předat myšlenku, vysvětlit úkol. Chybí zde efektivní ověření, zda dotyčný člověk zadání pochopil, např. vyzváním, aby zadání popsal vlastními slovy.

Stanovíme zde dvě kategorie komunikátorů: Res3, 4, 5, 8 a 10 jsou efektivní **Komunikátoři** – průměrný věk téměř 49 let, Res1, 2, 6, 7 a 9 budou v kategorii neúnavní **Vysvětlovači** – průměrný věk cca 42 let.

### Zdroje moci a charisma, budování autority

Do sféry osobnostních rysů leadera patří bezesporu charisma jako zdroj moci. Tento aspekt zjišťuje **otázka č. 7**. S tím souvisí další otázka č. 8, která zjišťuje vnímání respondentů na působení své autority zasazené do aktuální organizační struktury firmy. Situační aspekt budování autority zjišťuje otázka 23, tzn. jakým způsobem respondent buduje autoritu, aby ji mohl dle situace využívat.

Res1 vnímá důvěru svých lidí v souvislosti s vyhovováním jejich požadavků na pomoc s řešením nějakých problémů: *„Snažím se pracovat trochu jinak než ostatní. Když někdo přijde s drobností nebo kravinou, snažím se to vyřešit co nejdříve, pokud možno hned. Ty dlouhodobé věci počkají, Díky tomu se mi nehromadí úkoly na stole... Lidí chodí, protože vidí, že jim pomůžu, kdybych je třikrát odmítl, po čtvrté by už nepřišli. Snažím se vždycky vyhovět. I když vím, že někteří vedoucí se detaily nezabývají, snažím se u problémů vnímat detaily a řešit je.“* Autoritu buduje prostě: *„Nikdy nelhat, dodržovat slíbené, jít příkladem, chovat se slušně k lidem.“* Podobně Res3: *„Lidé chodí s dotazy jak řešit nějakou situaci, protože vědí, že mám zkušenosti a jsem schopen to řešit; zároveň také chodí díky organigramu – hierarchickému uspořádání; dále proto, že v tom nechtějí být sami (alibismus).“*

V téměř stejném duchu funguje u Res1 mechanismus směny v další otázce na působení autority: *„Toto působení vnímám pozitivně. Když já vyhovím lidem, pak nemám problém s tím, že by mi někdo něco odmítl. Když je potřeba někdy obsadit víkendy, přesčasy apod., můžu to nařídit*

*dle zákoníku práce z pozice autority – pokud je to bez předchozího souhlasu předem. Přesčasly ale spíše domlouvám dohodou, navrhuji za ně odměny, ale nikdy je jako vedoucí nenařizuji.“* Res3 svoji mocenskou pozici nepřeceňuje, a k lidem přistupuje s pochopením: *„Určitě ta pozice má vliv při působení na lidi. Setkávám se tím, že na některé úkoly mí podřízení někdy zapomenou, příp. nemají čas. Při zadávání úkolů přihlížím k tomu, že dostávají úkoly také od zahraničních subjektů, kde sídlí majitel firmy, a také přihlížím k jejich aktuálnímu zatížení dalšími úkoly.“* Lidi vede vlastním příkladem, snaží se nikdy nelhat, nevyhýbat se lidem – být s nimi neustále v kontaktu, udržovat otevřenou atmosféru. Tím také buduje svoji autoritu.

Myslím si, že přístup Res1 již naznačuje kategorii ve smyslu *„pomáhám a vládnu stylem něco za něco“*, určité reciprocitně podmíněné vztahy, kterým se v podmínkách slabší firemní kultury může velmi dobře dařit. V rámci svěřené oblasti řízení patří Res1 do kategorie *Ředitel motivátor*, stejně jako Res3 a Res4, takže jeden ze způsobů motivování lidí k výkonu vnímá Res1 právě ve výměně služeb a hlavně spolu s Res3 zejména v pomoci lidem s řešením problémů. Ne náhodou společně také sdílí zařazení do kategorie *Leader správný příklad* a je zde i podobná seniorita ve věku: Res1 52 let, Res3 54 let. Právě pomoc a neodmítnavý způsob k lidem patří dle odborných zdrojů k důležitým aspektům úspěšného leadershipu. Podobně, jako Res1 a Res3, vidí působení své autority a zdroj moci Res4, Res5, Res7 a Res8, i když v posledním případě je situace trochu odlišná: *„Lidé mě vnímají jako vedoucího a autoritu cítím zejména u lidí z mého pracoviště. U ostatních pracovišť cítím spíše chlad a vůli spolupracovat jen formálně. Jiná pozice by nic nezměnila. Měnit bych to nechtěl.“* Res4 věří v autoritu vrozenou, ale na své pracuje alespoň pomáháním, braním horších věcí na sebe. Respondenty Res1, 3, 4, 5, 7 a 8 bychom tedy zařadili do kategorie **Pomocník**.

Postup získávání autority a budování moci u Res2 je poněkud odlišný, což odráží i jeho příslušnost ke kategorii *Ředitel kontrolor*, a sám se charakterizuje následovně: *„Já jsem pro lidi štít pro to, aby byli kryti a věděli, že se rozhodli správně. Najdou sami správné řešení, ale potřebují se ujistit... Nejsem schopen jednotlivé lidi zastoupit na jejich pozicích, ale vím celkově, jakým směrem to má jít... Obecně autoritu moc nemám, 50 % mě respektuje, zbytek ne. Nehraju si na šéfa, přijde mi lepší s lidmi vycházet, ale má to své hranice.“* Svoji autoritu však nazývá symbiotickou: potřebují se s lidmi navzájem, takže to funguje, i díky zapojení humoru. Velmi

podobně to vnímá Res9, který se řídí heslem „leading by example<sup>11</sup>“: „Z pohledu svých podřízených za mnou většinou chodí, když si neví sami rady, já jsem schopen jim poradit, jakou cestou se pustit.“, s ním Res2 sdílí i zařazení do kategorie *Ředitel kontrolor, Leader kritik a Neúnavný vysvětlovač*. Do jisté míry vnímá své pocity podobně Res6: „Je součástí mé role, že když jsou pochybnosti, co dál dělat, musím to být já, kdo rozhodne, co se bude dělat. Kdybych to nedělal, ztratil bych tuto schopnost následovníky získávat... Cítím, že moje skutečná schopnost ovlivňovat lidi ve firmě je nižší, než by z hlediska naplnění mé role v rámci organizační struktury měla být.“ Res10 zejména kvůli krátkému působení ve firmě svoji autoritu teprve buduje, ale jeho odpověď již naznačuje, do jaké kategorie nejspíš zapadne: „Sebe vnímám jako ne moc charismatického člověka, pokud nějakou autoritu mám, tak si ji budu postupně. Do budoucna se to snad změní, věřím, že si nějaký druh autority vybuduje díky tomu, co mám v hlavě a jak řeším věci.“ Res 2, 6, 9 a 10 zařadíme do kategorie **Decisionmaker<sup>12</sup>**.

#### Sebemotivace, houževnatost, vytrvalost, nezdolnost, práce pod tlakem

Na uvedené osobnostní zdroje úspěšného vůdcovství se ptají **otázky č. 9 – 11** když zjišťují, co pohání respondenty k usilovné a iniciativní práci pro firmu, jak zvládají práci pod tlakem a jak se chovají v beznadějně vypadajících situacích. Níže výtahy z odpovědí respondentů, kde jsou již vidět určité rozdíly v motivaci:

Res1 - úspěchy, dobré vztahy v týmu, fin. ohodnocení

Res2, Res4 (ego), Res6, Res9, Res10 (ego) - profesní a karierní rozvoj, možnost ukázat své kvality, výsledky firmy, fin. ohodnocení. Za všechny uvádíme Res9: „1) Sebedůvěra, že mohu dělat věci lépe – chci sám sobě dokázat, že jsem schopen dělat věci lépe, než kde jsme dnes. 2) Věřím, že když realizujeme změny, které jsou potřeba, bude to sloužit a pomáhat všem lidem ve společnosti. 3) Finanční ohodnocení.“

Res3, Res5, Res7, Res8 (rodina, děti - vzor) – rozvoj firmy k dokonalosti, diverzita činností, vize budoucnosti a práce na ní, prosazení změn, život pro rodinu a práci, peníze až na třetím místě, rozvoj týmu a naplnění jeho očekávání, úspěch firmy, práce v lokalitě a v oboru.

---

<sup>11</sup> Leading by example – vedení příkladem (vlastní překlad)

<sup>12</sup> Decisionmaker – ve výrobních firmách zaběhaný výraz, z angl. decision = rozhodnutí, v češtině chápáno jako ten, který má pravomoc rozhodovat, zpravidla na základě předložených návrhů



Co se týká práce pod velkým tlakem chování v beznadějně vypadajících situacích, liší se postupy a přístupy respondentů zhruba ve dvou rovinách:

Res1 – někdy neadekvátní reakce, jinak systematický přístup, podobně Res5, avšak vždy bez emocí, pracuje jako robot krok za krokem na odstranění problému, Res6 někdy trochu agresivní, ale to mu pomáhá jít více do hloubky problému a nedelegovat, v beznadějně situaci mění plány a zapojuje důvěryhodné lidi. Res8 je někdy impulsivní, ale vždy se zklidní a začne řešit v klidu – v beznadějně vypadajících situacích neztrácí víru v řešení, které se v minulosti vždy našlo.

Res2, Res3 – úspěšně se ovládá a snáší práci pod tlakem, jinak beznadějně situace nechá většinou „vychladnout“ do druhého dne, pokud nehrozí akutní nebezpečí zastavení zákazníka, Res3: „Když ale skutečně nastane „průser“, neřeším to pokud možno ten samý den, ale jdu se na to vyspat podle hesla „ráno moudřejší večera“. Na florbalu se také vykřičím nebo při jízdě v autě se vynadávám. Většinou se z toho vyspím, odpočinu si, hlavní náraz zmizí, neočekávám, že by se to samo nějak vyřešilo, ale odpočinek mi pomůže...“ Res7 své emoce ovládá, než začne řešit, přemýšlí, analyzuje, příp. zapojí další subjekty. Res9 tlak snáší „v pohodě“, krizovou situaci pokud možno nechá „uležet“ a dle dlouholetých zkušeností z oboru ví, že řešení se vždy najde. Nemá problém zapojit do řešení tým. Res4 – věcné řešení s lidmi v týmu – psychologicky z nich „vytáhne rozumy“, někdy je potřeba vtáhnout šéfa. Res10 zůstává v klidu, hledá konstruktivní řešení, v krizi si nechává čas na rozmyšlení.

Zde se nám tedy narysovaly dvě kategorie respondentů v oblasti sebemotivace, houževnatosti, vytrvalosti, nezdolnosti a práce pod tlakem: Res1, 5, 6 a 8, kteří své emoce více či méně úspěšně transformují do systematické a usilovné práce na okamžitém odstranění problému, spíše pracují samostatně, ale nemají problém zapojit i tým. Kategorie **Systematik**

Res2, 3, 4, 7, 9 a 10 dokáží vnější tlaky zpracovávat buď vůli, nebo jiným odreagováním, na problému začnou pracovat až po zralé úvaze. Kategorie **Pragmatik**.

#### Pochopení a využívání mezilidských vztahů

Pokud vedoucí dobře rozumí lidem a vztahům v organizaci a dokáže s těmito vztahy pracovat, má vyšší naději na úspěšné zvládnutí úkolů a cílů ve firmě. Tento osobnostní aspekt vůdcovské úspěšnosti zjišťuje **otázka š. 12**.

Res1 – systémově neřeší, ale zamýšlí se nad tím, podobně Res10

Res2 – pokud to neovlivňuje práci, tak ignoruje, jinak zasáhne a např. přidělí společné projekty lidem, kteří spolu dobře vycházejí,

Res3 – je potřeba s tím pracovat, jednoznačně: *„Např. dělám překladatele mezi několika introverty, kteří si potřebné informace nepředávají. Mým úkolem je donutit je, aby spolupracovali, ale tam kde to spěchá, musím ty informace předávat sám. S každým musím pracovat jinak – většina z nich jsou introverti.“* Podobně Res4, Res6, Res7, Res8

Res5 – *„Pokud lidé nemají problém, ignoruji. Pokud mají spolu problém, vystavím je tlaku, aby spolupracovali. Nemám tak velký tým, abych mohl řešit jejich neshody“*, podobně Res9.

Z uvedeného můžeme Res1, 2 a 10 zařadit do kategorie **Neutrální**.

Res3, 4, 6, 7, 8 budou v kategorii **Citlivý**. Res 5 a Res9 se hodí do kategorie **Inertní**.

### Řešení problémů a energetických ztrát na cestě k cílům

Tuto oblast sledujeme ve dvou zdrojích, a to osobnostních a behaviorálních vlastnostech respondentů. Zjišťujeme pomocí **otázek 13 a 20**.

Res1 – nedříve řešit krátkodobé překážky, osvědčilo se vždy: *„Stanovení priorit, systematický přístup, co je potřeba řešit hned a co může počkat. Je možné řešit více problémů naráz, ale je třeba sledovat hlavní prioritu, informace je potřeba získat nejen od týmu, ale i od ostatních lidí v provozu. Komunikace a zjištění maxima informací o problému. Zjištění příčiny problému, určení řešitele.“*

Res 10 podobně, jako Res1, hledá příčiny, pokud nelze samostatně vyřešit, nechá navrhnout podřízeného řešení a příp. schválí, aby ho samostatně vyřešil svým způsobem – tím je i motivuje.

Res2 – preferuje delegování a systematické řešení aktuálního problému – samostatně nebo v týmu. Podobně Res3 – dle priorit podle zdravého rozumu, někdy dle 8D metody<sup>13</sup>, delegování na odpovědné lidi, stejně tak Res6 (prioritou je vždy zahájení výroby u zákazníka), Res7 (přizpůsobuje se denní době, kdy má největší výkonnost): *„napíšeme akční plán, a ptáme se, zda*

---

<sup>13</sup> 8D metoda – převzato do Fordu – řešení problému v osmi disciplínách dle přesné matrice

*ten problém můžeme vyřešit nějakou krátkodobou aktivitou, tak ji implementujeme. Jiný případ je, kdy problém vyžaduje dlouhodobé řešení, pak si sepíšeme s relevantním oddělením akční plán a kontrolujeme postupné splnění jednotlivých bodů.“*

Res4 – dle priorit, někdy pracuje i o víkendu, snaží se i delegovat, pokud je možnost a jsou na to kvalitní lidé, využívá 8D metodu, podobně Res5, Res8, Res9

Rýsují se nám dvě kategorie: **Řešitel:** Res1, 4, 5, 8, 9 a 10 a **Delegátor:** Res2, 3, 6, 7.

### Řešení mezilidských konfliktů

Tato oblast spadá behaviorálních předpokladů respondentů a zjišťujeme ji pomocí **otázky č. 14.**

Res1 – vyslechne si obě strany, případně se poradí s nadřízeným. Podobně Res4, 6, 7, 9 ale řeší samostatně, snaží se pochopit obě strany a hledají kompromis.

Trochu jiný přístup má Res5: *„Nejsem schopen utišit hlasitý konflikt mezi lidmi. Obecně je nechám problém si vyříkat, ale druhý den si jednoho po druhém zavolám a vysvětlím jim svůj pohled, a jak bychom měli situaci zlepšit“*

Res2 – *„Autoritativně zasáhnu a situaci uklidním“* Podobný, ale umírněnější přístup má Res3: *„Nechám to lidi chvíli řešit – cca pět minut, pokud je to bez konce, tak do toho vstoupím a donutím je, aby se uklidnili, ujasnili si to a našli řešení.“* Podobně zasáhne Res8, spíše razantněji zasáhne. Res10 si vytvoří na věc názor a podle povahy zasáhne a využije svoji moc.

V otázce řešení konfliktů se nám respondenti rozdělili opět do dvou kategorií: Res1, 4, 5, 6, 7, 9 – **Moderátor;** Res2, 3, 8 a 10 vystupují jako **Autorita.**

### Získávání lidí pro iniciativní práci, motivace a typologie lidí

Předpoklady respondentů v behaviorální oblasti a jejich situační schopnosti zjišťujeme pomocí **otázek 15, 16, 18, 27.**

Res1 – dodržování pravidel ve firmě, odpovídající finanční hodnocení, vysvětlováním firemních potřeb, apel na ctižádost, příslib odměny, kontroly plnění úkolů, hlavně jít lidem příkladem. Lidi dělí dle typů na Tahouny, výkonní pracovníci, Ovce (potřebují být vedeni). Dále

se řídí poučkou: „Kdo ví a neví, že ví, spí, probudte ho. Kdo neví a neví, že neví, je hloupý, vyhněte se mu. Kdo neví a ví, že neví, je prostý, poučte ho, Kdo ví a ví, že ví, je moudrý, následujte ho.“

Res2 – „Udržuji lidi spokojené, aby svoji práci dělali pro mě jako vedoucího, a já se postarám o to, abych splnil jejich potřeby. Tato vzájemná kooperace je motivuje k iniciativnímu plnění – tzn. práce ve vzájemné symbióze.“ Motivace jediné peníze, snad také spokojenost ve firmě, prostředí, vztahy. Typologie: „Trouble-makeři, anální alpinisté, ovce (splní si své a jdou), prudiči (stále kverulují), jsou tu i leadeři“

Res3 – „Pro získávání lidí pro iniciativní plnění nebo pro práci přesčas pomůže osobní přístup, promluvit s lidmi a vysvětlit jim to, a samozřejmě peníze. Myslím, že se to daří, protože lidé mají prostor i pro vlastní iniciativu, co je skutečně baví. Chybou v minulosti bylo, že některé oblasti neměly své jednoznačně definované vedoucí. Jasná odpovědnost za tu určitou oblast je pro motivaci klíčová.“ Typologie: „Extroverti a introverti – jeden pohled; Vědci – lidi, kteří nejsou schopni stručně formulovat problém a odpovědět na kladenou otázku, je potřeba se opakovaně dotazovat; někdy nejsou schopni pochopit, po čem pátráte; Tahouni – беру to automaticky u manažerů; Ovce – pracují jen do výše svého platu – většinou však vyhoví, když něco potřebuji i nad rámec. Jsou typy lidí, kde zadání úkolu vyžaduje skoro hrdinství – to se týká těch nejhůře placených bílých límečků – zejména ženy, které si nerady nechávají dávat úkoly navíc.“

Res4 – „Někteří lidé dělají práci na hraně, jen aby si udělali, co musí, ale takoví lidé musejí vědět, že jsou sledováni a že se na jejich práci šéf soustředí. Aby věděl, že šéf je s ním, a že s ním tráví více času, než s kolegy, a aby měl možnost se více rozhybat. Také se jim snažím vysvětlovat, že jejich práce je důležitá i pro jejich výplaty, aby si tu svoji práci spojili s normálním životem, aby si uvědomili, že jejich prosperita není odtržená od prosperity firmy.“ Lidi motivuje možnost seberealizace, rychlý růst firmy, být součástí rozhodování a vedení. Typologie: Vědecký typ – málo komunikuje, hodně myslí / v jedničkách a nulách; Tlučhuby – málo dělají, hodně mluví; Dělníci – tiší, pracovití, hodně přemýšlí, vymyslí hodně, hodně dělají, jsou to jinak tichošlápci – je potřeba z nich dostat co v nich je, je tam kreativita. Nosiči vody – jde jim dobře rutina, ty je dobré využít na rutinní práce – hodně jim vyhovuje rutina. Mluví lidu – skrytí lídři, zastupují zaměstnance.“

Res5 – vysvětluje firemní vizi, srovnává s jinou firmou – chceme být lepší. Lidi motivují peníze, velká firma s velkým růstem, přitom rodinné prostředí díky firemní kultuře. Typologie: Pasivní (ovce), Málo výkonní pracovníci – dělají jen co musejí, Profesionál – přebírá iniciativu, je tahounem, Motivovaný leader – má entuziasmus, dělá práci navíc, ovlivňuje ostatní.

Res6 – Lidi motivuje strach a tlak. Ve firmě nezná lidi, až na pár výjimek, kteří by svoji práci dělali proaktivně a efektivně. Typologie: „*Tichý výkonný pracovník, Bavič společnosti – stabilní pracovník, Tichá voda, ale břehy nemele – nevýkonný pracovník, snaží se na sebe neupozorňovat, Velká huba – ale nevýkonný.*“

Res7 – využívá vlastní příklad, upouští od kontroly, poskytuje více prostor pro vlastní iniciativu, vyjadřuje důvěru, poskytuje mimořádné odměny – finanční i nefinanční. Lidi motivuje pocit, že jsou součástí týmu a chápou smysl své práce. Také musejí věřit ve spravedlivost své odměny. Typologie: „*Kreativci – mají různé nápady, Zdravý selský rozum – mají zdravý přístup, je jednodušší je vést; Troublemakeri – nutná kontrola, direktivní přístup, více vysvětlovat, více se snažit je vést, více informací, častější face to face meeting, mohou mít i hodně odborných znalostí; Kam vítr tam plášť – složitější spolupráce, nejistota stability výkonu, potřeba více angažovanosti přímého nadřízeného; Pracovník až do výše svého platu – nic navíc, pouze za příplatek, žádná angažovanost; Přirozený lídr – přímí podřízení, kteří mají další podřízené – mají tah na branku, vyvíjejí iniciativu, věřím jim, mohu na ně delegovat činnosti*“.

Res8 – moc lidí se iniciativně nechová, získat je lze pomocí vyšší mzdy, ale to je dočasné. Lidi obecně motivuje mzda, prostředí, kolektiv. Typologie: „*Ovce – neudělají nic navíc, ale svoje si udělají; Štíky – tahouni – lze na nich stavět; Loutka – musí se vést někým jiným, nic neudělá sám, bez zásahu není schopná žádného rozhodnutí; Kariéristi – bezohledně se derou nahoru – výkon ale podávají; Vědátoři (atomoví fyzici) – zažraní do své práce tak, že s nimi prakticky není možný normální rozhovor; Řidiči (kamionáči) – hlupák, který není moc ochotný.*“

Res9 – Nechává prostor, netlačí na dodržování předepsaných procesů, které nemusejí být tak funkční, jako ty, které si lidé sami najdou. Lidi obecně motivuje částečně strach z postihu od majitele firmy – propustí bez milosti. Dále motivuje růst a vývoj firmy. Typologie: „*Jedničkáři (hodnocení jako ve škole) – není třeba je kontrolovat a honit termíny, občas se přijdou na něco*

*zeptat; Černý pasažér firmy – veze se, využívá slabé firemní kultury, je zapotřebí častá kontrola, neperspektivní pracovník; Sólo jezdec – má poblíž mého nadřízeného v zahraničí, takže si spíš jede na sebe a problémy řeší s ním. Má výhodu, že z týmu je tady nejdéle, má vazby na další oddělení a je to s ním složité.“*

Res10 – *„Lidi získávám tak, že se snažím každou iniciativu, kterou vidím, ohodnotit a vyzdvihnout a tím ty lidi povzbudit, aby tak konali i v budoucnu. Je to o dlouhodobém vztahu s těmi lidmi, aby viděli, že když dělají iniciativně a poctivě a něco navíc, že to nebude zapomenuto. Přihlížím k tomu při periodickém hodnocení.“* Lidi může motivovat pocit odpovědnosti, stavovské cti, očekávané ocenění vedoucím, dobrý pocit z práce. Typologie: *„Suverén – sebevědomý a pečlivý, efektivní a spolehlivý, vědom si svých kvalit; Samorost – často používá neobvyklé postupy, často přináší neotřelé pohledy na věc, mám problémy se samoorganizací, je méně spolehlivý, nedává moc najevo sebejistotu, někdy je spíše nejistý; Pracant – spolehlivý tažný kůň, nekonfliktní.“*

Z přehledu odpovědí výše můžeme zařadit Res1, Res3, Res4, Res5, Res10 – kategorie **Motivátor**

Další kategorie bude Res2, Res6, Res8 – kategorie **Bismarck - Obchodník**

Res7 a Res9 – **Motivující Bismarck** kategorie

### Týmová práce

V následujícím textu budeme hledat behaviorální předpoklady týmové spolupráce úspěšného vůdcovství pomocí **otázky 19**.

Res1 – velký význam, důležité je vytvořit pracovní a kooperativní atmosféru, aby lidé „nehráli na sebe“. Stejně tak Res2, Res3 ji podporuje, ale vnímá riziko časové náročnosti, zapadnutí zajímavého nápadu kvůli dominanci některých členů týmu, Res4 velmi podporuje, zdůrazňuje podobně jako Res1 nutnost správné atmosféry, Res5 má rád krátké 10 minutové schůzky k efektivnímu řešení problémů, Res6 chápe její důležitost, preferuje japonský způsob týmové práce – tzn. všichni společně táhnou za jeden provaz; Res7 vnímá pozitivní přínos v důrazu na zdravý rozum a možnost brainstormingu; Res8 vidí pozitiva v kolektivním řešení, riziko v možné zdlouhavosti, podobně jako Res3; Res9 vnímá velkou důležitost týmové práce,

ale problém vidí v této firmě, že z porad nebývají žádné zápisy a chybí pak pocit odpovědnosti za úkoly a řečené problémy; Res10 zdůrazňuje hlavně nutnost řízení porad, stanovení odpovědností a týmovou práci jednoznačně podporuje.

Zde se nám profilují dvě kategorie: Res1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 a 8 – **Týmový spoluhráč**, a Res9 a Res10 – **Týmový metodik**, kteří vnímají nutnost správného řízení porad, provádění záznamů z porad a jednoznačné stanovování odpovědností.

#### Připravenost následovníků a práce s nimi, pracovní situace, diverzita úkolů, diverzita vztahů, firemní kultura z hlediska stylů vedení

Sada otázek 21, 22, 24, 25, 26 zjišťuje behaviorálně-situační schopnosti respondentů chovat se v určitých situacích, kdy se setkávají s lidmi na určité úrovni připravenosti plnit úkoly, v různých pracovních situacích, pro různě složité úkoly, kdy musejí vycházet ze vztahů s různými lidmi a pohybují se v rámci určité firemní kultury. Respondentům byly představeny základní styly vedení, které uvádí literatura, a byli vyzváni, aby ve svých odpovědích pokud možno odkazovali na tyto styly, což umožní při zpracování dat snadnější členění:

- **Exploativně autoritativní styl** – komunikace shora dolů, žádná zpětná vazba, využívání strachu z trestu, důraz na metodu „biče“, rozhoduje manažer
- **Benevolentní autoritativní styl** – komunikace shora dolů, malá zpětná vazba, využívání odměn, převaha metody „cukru“, rozhoduje manažer
- **Konzultativní styl** – obousměrná komunikace, intenzivní zpětná vazba, rozhodnutí dělá manažer po konzultaci
- **Participativní styl** – volná obousměrná komunikace, otevřenost ve zpětné vazbě, rozhodnutí jsou dělána skupinově

Res1 – chápe rozdílnosti v připravenosti lidí, volí styly vedení přiměřeně podle situace, tzn. u začátečníků autoritativně benevolentní styl, u kompetentních pracovníků participativní styl, stejně tak v pracovních situacích: „*V krizové situaci autoritativně benevolentní styl s příslibem odměny za včasné splnění. V běžné provozní situaci participativní styl.*“ Při vedení lidí rozlišuje jejich věk/zkušenost, mladším vládne spíše autoritativně, u starších volí jejich participaci na rozhodování. Firemní kulturu vzhledem ke stylu vedení neřeší, vnímá ji jako středně silnou s tendencí dalšího posilování.

Res2 – vedení začátečníků deleguje na zkušené kolegy, ostatní se řídí více méně sami díky svým kompetencím. Při ne kritických situacích vede konzultativně, při krizi autoritativně, nedůležité věci nechává rozhodovat demokraticky. Stejně tak v oblasti složitosti úkolů, jednoduché dle organizačního rozdělení. Vztahy s lidmi většinou přátelské – konzultativní styl, formální vztahy podřizuje autoritativně benevolentnímu vedení. Kulturu firmy vnímá jako rozvolněnou, bez pevného řádu, proto volí spíše benevolentnější styly vedení.

Res3 – volí přístupy k lidem následovně: „*Souvisí ta role s úrovní připravenosti, tzn. jinak budu diskutovat o nějakém problému s kompetentním pracovníkem a jinak s člověkem, který to v životě neviděl. Začátečníkovi budu spíše pomáhat, koučovat a učit ho, středně pokročilého je třeba občas zkontrolovat, od kompetentního pracovníka očekávám samostatnost v řešení a plnění úkolů, reporting o dokončení.*“ Jinak rád využívá participativní styl vedení u běžných problémů, na poradách apod. Konzultativní u zahraničních pracovníků, autoritativní výjimečně v krizových situacích. Složitost úkolů by dle Res3 neměla ovlivňovat styl vedení. U lidí ano – je třeba rozlišovat povahové vlastnosti a jaká je kvalita vztahu. Firemní kulturu buduje jako rodinnou firmu, vnímá ji jako spíše slabší – střední, zejména v oblasti disciplíny. Platí otevřenost kultury a diskusi o čemkoliv.

Res4 – úrovní lidí se musí vždy přizpůsobit a volit vhodný styl vedení, v krizových situacích volí autoritativní styl, jinak lidi motivuje možností konzultace. Povaha úkolů také určuje styl vedení: jednoduché volí direktivní styl, jinak většinou konzultativní, aby lidé měli možnost vyjádřit i své nápady, které mohou být dobré. Vztahy udržuje neformální s kvalifikovanějšími lidmi, se kterými často spolupracuje. Formálnější vztahy s lidmi, kde je méně komunikace. Kontrola jejich práce je však na kvalitě vztahů nezávislá. Firemní kulturu vnímá jako spíše volnější, ale pozitivní je slušné chování mezi lidmi.

Res5 – u začátečníků používá benevolentně autoritativní styl, u kompetentních spíše participativní styl, ale v každém případě přistupuje k lidem jako učitel a snaží se o rozvoj jejich dovedností. Situace ovlivňují volbu stylu vedení následovně: „*Delegování úkolů s cílem řešení problému – role supervizora, Koordinace a hledání příčiny problémů – role konzultanta, Výzva podřízeným na nalezení řešení konkrétního problému – role kouče.*“ Složitost úkolů ovlivňuje styly vedení také: složité, v závislosti na kvalitě lidí – samostatné řešení, avšak dohled, středně těžké úkoly – podle kvality lidí – supervize a důraz na samostatnost – nutnost se věci naučit;



jednoduché úkoly nechává lidi řešit samostatně. Celkově se snaží ze svého týmu vytvořit samostatné manažery, kteří s řešením nečekají na svého šéfa. Styly vedení pro různou kvalitu vztahů řeší hlavně při náboru, kdy odhaduje, jak se bude s člověkem spolupracovat. Otevřené a blízké vztahy jsou lepší pro možnost otevřeně vytknout chybu. To preferuje. Firemní kulturu vnímá jako velmi slabou v porovnání s jinými podobně zaměřenými firmami. To mu velmi ztěžuje práci, protože rozhodnutí jsou činěna participativně a skupinově, ale firma by potřebovala pro lepší výsledky změnit myšlenkové nastavení.

Res6 – začátečníkům poskytuje bezpečné prostředí, aby získali sebedůvěru a mohli se učit, tzn. *„kratší termíny pro úkoly, více kontaktů s ostatními, lehčí úkoly.“* Expertům je třeba dávat výzvy a svobodu pro kreativitu. Využívá konzultativní styl pro rozhodování o technických věcech, autoritativní, když tlačí na včasnost splnění úkolu a participativní např. při analýze klíčových výkonnostních ukazatelů oddělení. U složitých úkolů preferuje ovlivňování – konzultaci, příp. autoritu. Vztahy udržuje spíše neformální, ale uvědomuje si potřebu zachovávat určitý odstup od pořízených – *„Protože nelze trestat někoho, kdo si myslí, že jsem jeho přítel.“* Firemní kulturu vidí jako velmi slabou, proto musí nastavit velmi silná pravidla ve svém oddělení. *„Obecně máme velmi slabý leadership v této firmě. Necítíme sílu rozhodnutí, více méně je většina managementu paralyzována. Jeden až dva lidé ve firmě jsou decisionmakeři, ale to znamená, že pouze v jejich odděleních jsou úkoly a cíle plněny, ostatní nejsou ovlivněna.“*

Res7 – *„Když vidím v začátečníkovi potenciál, měl by se vedoucí snažit ten potenciál odhalit a rozvíjet, aby se z něj stal platný člen týmu.“* Využívá všechny styly vedení: při zavádění nových věcí participativní styl, hrozí-li sankce nebo pokuty použije autoritativní styl, při vytváření směrnic využívá konzultativní styl. Pro řízení úkolů využívá většinou konzultativní styl, výjimečně autoritativní pro jednoduché, nebo participativní pro práci s odborníky na danou oblast, kterou je třeba řešit. Kultura firmy se vyvíjí od rodinné k více korporátní, jak roste firma a přibývá zaměstnanců. Např. dříve vůbec nebyly vytýkácí dopisy, dnes je to běžné, používá se více represivních metod (testy na alkohol a sankce), zejména kvůli rapidnímu nárůstu lidí ve výrobě.

Res8 – když bývala firma menší, volil autoritativní styl, dnes jen u začátečníků, u kompetentních pracovníků volí spíše konzultativní styl vedení. V krizových nebo naléhavých situacích však stále používá autoritativní styly. Snaží se o zavádění konzultativního stylu např.

v určitých předkrizových situacích. Když je třeba konsensu více lidí, používá participativní styl vedení. Stejným způsobem využívá styly vedení pro různé úrovně složitosti úkolů. Sílu kultury vnímá středně silně až silně, tomu přizpůsobuje styl vedení jako spíše konzultativní. *„Nechápu, jak mohou některé firmy zvládat nárůst 30 – 50 % ročně. Jak toto uhlídat – musí to být neúnosné. U nás jsme měli nárůst 25 % ročně.“*

Res9 – připravenost následovníků řeší volbou složitosti úkolů a mírou dohledu, začátečníky více připravuje, vysvětluje způsoby, definuje dílčí úkoly. Konzultativní styl využívá v situacích zpoždění projektu nebo časového tlaku, participativní v případech dostatku času. Pro standardní úkoly využívá participativní styl, pro důležitější projekty konzultativní, direktivní – autoritativní styl nevyužívá vůbec, chce vždy znát zpětnou vazbu. Ve vztahu k lidem udržuje přátelské chování, někdy využívá supervize, konzultativního stylu a vlastního rozhodnutí. Kulturu firmy vnímá jako středně slabou, resp. nedostatečně silnou na to, aby se dodržovaly jednotlivé procesy, principy a termíny. Chápe obtížnost radikální přeměny kultury, protože doba nahrává snadné výměně firmy a hrozil by tak odliv některých kvalifikovaných pracovníků.

Res10 – kompetentním lidem deleguje, začátečníkům přesně vysvětluje a pokud se to ani po opakovaných pokusech nepodaří, takového člověka raději propustí. Situační vedení nevyužívá autoritativní styl, vždy vyslechne názory lidí, někdy se však rozhoduje proti názoru většiny, když usoudí, že naléhavost problému vyžaduje jiné řešení. Většinou ale lidé dostávají možnost participovat na řešení. Jednoduché úkoly řídí autoritativně, složitější konzultativně, složité kombinace konzultativního a participativního stylu vedení. Vztahy s lidmi nesmí ovlivnit kvalitu řešení úkolů, pouze v případech dobrých vztahů využívá možnosti participace na řešení. Co se týká kultury, vyjadřuje podobný názor, jako Res9: *„V naší firmě je firemní kultura slabší, než ve firmách, kde jsem pracoval dříve. Styl vedení musím přizpůsobit, definovat pravidla a vyžadovat jejich dodržování, aniž bych musel volit přímo direktivní autoritativní styl vedení. Je to také o dodržování firemních standardů a postupů. Zde se kultura vytváří podobně jako definování a prosazování pravidel za pochodu. Do budoucna by nám to mělo vedení usnadnit právě tím, že dodržování pravidel nám umožní efektivnější postup vpřed.“*

Pro tuto oblast stanovíme kategorie respondentů následovně:

Všichni respondenti do větší nebo menší míry využívají výše popsané styly vedení, a to ve zhruba stejném duchu: pro začátečníky volí spíše direktivní autoritativně exploativní styl, zadávají jednodušší úkoly, poskytují prostor a čas na zaučení, vedou, kontrolují, tento styl využívají také vesměs v krizových situacích, nebo když je časový tlak, dále pak u jednoduchých a středně složitých úkolů, když hrozí zpoždění. Pro kvalifikované pracovníky používají vesměs konzultativní nebo participativní styl vedení. Také v různě složitých situacích a pro různě obtížné úkoly volí stejnou logiku využívání stylů vedení. Liší se Res3, u kterého povaha úkolu neovlivňuje styl vedení. Pět respondentů – zařadíme je do kategorie **Demokrat**, volí převážně participativní styl - Res1, 3, 5, 9, 10, s občasným využitím autoritativního a konzultativního. Většina respondentů – kategorie **Konzultant**, se snaží o převahu konzultativního stylu nad autoritativním, podle náročnosti situace, úkolu, úrovně pracovníka – Res2, 4, 6, 8 ale podle manažerské logiky a typu osobnosti využívají všech stylů. Rovnoměrnější zastoupení všech stylů lze sledovat v odpovědi Res7, i když i tam převládá tendence ke konzultativnímu stylu, proto i jej zařadíme do kategorie Konzultant. Větší rozdíly u participantů lze sledovat v jejich vnímání síly firemní kultury. Jako silnou ji nevnímá žádný z respondentů avšak Res1, 7 a 8 ji vnímají jako středně silnou s tendencí k posilování. Většina zbývajících respondentů, zejména těch, kteří mají možnost srovnání s kulturou ze svých předchozích firem, a ti, kteří často navštěvují jiné firmy v automotive, ji vnímají jako slabší, vyloženě slabou nebo rozvolněnou. Síle kultury se také přizpůsobují stylem vedení, který je spíše benevolentní, pouze v případě Res6 a 10 jsou zastánci přísnění v rámci úseku, aby vůbec lidé plnili své úkoly. Res9 vyjadřuje obavu z úbytku personálu, pokud by snaha posílit firemní kulturu proběhla necitlivě. Navíc vnímá jisté zlepšování situace a růstem firmy.

Pro lepší přehlednost jsme zařazení jednotlivých respondentů do definovaných kategorií uspořádali do Tabulky 4 níže. Uvedené hodnoty 0,1 v jednotlivých buňkách tabulky znamenají pouze přítomnost sledovaného jevu, z důvodu procentuální sumarizace byla v originálním excelovském souboru použita desetinná čísla.

**Tabulka 4**

Dimenze	Osobnostní - postoj k práci vedoucího			Osobnostní - postoj k pravidlům		Osobnostní - komunikace		Osobnostní - vnímaná autorita, budování autority, moci	
Kategorie Onzačení respondenta	Řídící motivátor	Řídící kontrolor	Vedoucí učitel	Mirek Dušín	Konstruktivní kritik	Komunikátor	Vysvětlivač	Pomocník	Decisionmaker
Res1	0,1			0,1			0,1	0,1	
Res2		0,1			0,1		0,1		0,1
Res3		0,1		0,1		0,1		0,1	
Res4	0,1			0,1		0,1		0,1	
Res5			0,1		0,1	0,1		0,1	
Res6			0,1		0,1		0,1		0,1
Res7	0,1				0,1		0,1	0,1	
Res8			0,1	0,1		0,1		0,1	
Res9		0,1			0,1		0,1		0,1
Res10		0,1			0,1	0,1			0,1
Sumarizace	30%	40%	30%	40%	60%	50%	50%	60%	40%
Dimenze	Osobnostní - sebemotivace, vytrvalost, práce pod tlakem		Pochopení a využívání mezilidských vztahů			Řešení problémů na cestě k cílům		Řešení mezilidských konfliktů	
Kategorie Onzačení Res	Systematik	Pragmatik	Neutrální	Citlivý	Inertní	Řešitel	Delegátor	Moderátor	Autorita
Res1	0,1		0,1			0,1		0,1	
Res2		0,1	0,1				0,1		0,1
Res3		0,1		0,1			0,1		0,1
Res4		0,1		0,1		0,1		0,1	
Res5	0,1				0,1	0,1		0,1	
Res6	0,1			0,1			0,1	0,1	
Res7		0,1		0,1			0,1	0,1	
Res8	0,1			0,1		0,1			0,1
Res9		0,1			0,1	0,1		0,1	
Res10		0,1	0,1			0,1			0,1
Suma	40%	60%	30%	50%	20%	60%	40%	60%	40%
Dimenze	Získávání lidí pro iniciativní práci, motivace a typologie lidí			Týmová práce		Připravenost následovníků Styly vedení - situace, úkoly, vztahy, firemní kultura			
Kategorie Onzačení Res	Motivátor	Bismarck - Obchodník	Motivující Bismarck	Týmový spoluhráč	Týmový metodik	Demokrat	Konzultant		
Res1	0,1			0,1		0,1			
Res2		0,1		0,1			0,1		
Res3	0,1			0,1		0,1			
Res4	0,1			0,1			0,1		
Res5	0,1			0,1		0,1			
Res6		0,1		0,1			0,1		
Res7			0,1	0,1			0,1		
Res8		0,1		0,1			0,1		
Res9			0,1		0,1	0,1			
Res10	0,1				0,1	0,1			
Suma	50%	30%	20%	80%	20%	50%	50%		

#### 4.7.2 Interpretace výsledků

Z tabulky 4 je dobře vidět tendence respondentů v jednotlivých kategoriích, k jakým technikám a postupům leadershipu směřují.

Ve vrozené charisma vůdce dle klasických teorií vůdcovství věří např. Res4, ostatní respondenti se v otázce č.7, která tento předpoklad zjišťovala, necítili příliš komfortně a ani jeden se necharakterizoval jako charismatický vůdce, někteří uznávali, že příliš velké charisma nemají (Res1, 2, 3, 7, 8, 9, 10). Nicméně jako vedoucí se většina cítí buď z pozice danou jmenováním do funkce, nebo svými dovednostmi, zkušenostmi a znalostmi. Někteří respondenti odpovídají svými vlastnostmi charismatickým vůdcům (emocionální stabilita, připuštění vlastní chyby, dobré interpersonální schopnosti, intelektuální rozsah), např. Res3, Res4, Res5, Res7, všichni ale více méně využívají situační styl podle popsané situační teorie. Podle behaviorální teorie věří v možnost naučit se některé schopnosti velkých vůdců také někteří respondenti, např. Res6 na sobě pracuje, aby neztratil schopnost rozhodování, i když někdy má pochybnosti. Ale v roli leadera si nemůže dovolit ztratit důvěru lidí ve své schopnosti. Res10 např. věří, že svoji roli leadera podpoří tím, že lidi přesvědčí o svých odborných kvalitách – tzn. nějakou modulací svého chování.

Ve firmě vládne kultura participace na rozhodování. Podle participativní teorie je tedy pro úspěch potřeba zapojit ostatní členy organizace, což se ve firmě Delta X díky podpoře členů vedení ve velkém měřítku děje. Lze tedy nalézt poměrně silnou konzistenci s touto teorií.

Podle transakční teorie (metody cukru a biče, kterou se při prosazování sociálních změn proslavil německý císař Bismarck) se ve firmě řídí jen Res2, 6 a 8, resp. tito respondenti věří, že může být účinná pro ovlivňování lidí.

Podle transformační teorie vůdce motivuje členy skupiny k pochopení úkolu a přisuzuje jim vyšší hodnotu, než např. plnění číselných parametrů. Je založená na vztahu vůdce a následovníka. Konzistenci s touto teorií lze sledovat u Res1, Res4, Res7 v kategorii Řídící motivátor, ale také u Res5, Res6 a do určité míry i u Res8 v kategorii Řídící učitel. Vezmeme-li zaměření respondentů na vztahy, tak Citliví jsou také Res3, 4, 6, 7, 8. Jako partneři a Pomocníci vystupují Res1, 3, 4, 5, 7, 8. V získávání lidí pro iniciativní práci a posilování jejich motivace by měli excelovat

Motivátoři – Res1, 3, 4, 5 a 10. Jako Demokrat se ve stylu vedení jeví Res9 a jako Konzultant Res2. Tím jsou všichni respondenti nějakou dimenzí svého chování propojeni s transformativním typem chování.

Vezmeme-li Fiedlerovy situace vedení [cit. dle Robbins a Coulter 2004], tak první situaci Vztah vedoucí – podřízení, kdy vládou buď dobré, nebo špatné vztahy, můžeme vztáhnout k výše uvedené transformační teorii založené na vztahu vůdce – následovník, a z odpovědí respondentů sledujeme jednoznačný trend k dobrým vztahům posilovaný participativní firemní kulturou. Výjimku lze nalézt v případě Res6, který se kvůli slabé kultuře snaží posílit svoji moc v rámci útvaru, aby byly úkoly plněny dle zadání.

Orientace respondentů na cíle nebo na zaměstnance dle teorie Hersey-Blancharda [cit. dle Robbins a Coulter 2004] říká, že úspěšný vůdce spojuje participativní styl vůdcovství na základě posouzení struktury úkolů a dalších podmiňujících proměnných, kam patří i připravenost - zralost jeho následovníků. Rozlišuje pak pracovní zralosti a osobnostní zralost. Respondenti by tedy měli odpovídat čtyřem typům vůdců:

- Sdělovatel
- Podporovatel
- Participace
- Delegování

Podle tabulky 4 můžeme příslušné kategorie a jejich představitele rozčlenit následovně:

Res1 – podporovatel/participace

Res2 – delegování

Res3 – participace/delegování

Res4 – podporovatel/sdělovatel

Res5 – podporovatel/participace

Res6 – podporovatel/delegování

Res7 – sdělovatel/podporovatel/delegování

Res8 – sdělovatel/podporovatel

Res9 – participace/sdělovatel

Res10 – participace

Zřetelnější vůdcovské vlastnosti participace, tedy vyšší konzistenci s participativním stylem vedení, vykazují výše uvedení čtyři z deseti respondentů (Res1, 3, 9, 10). Podle odpovědí všech respondentů však bez výjimky přizpůsobují svůj styl vedení aktuální situaci, úrovni následovníků a vztahů, a až na jednu výjimku, také složitosti úkolů.

Podle Bartošové a Bartoše [2011:13] se vůdcovství vyznačuje také sdělováním vize budoucnosti a získávání angažovanosti pracovníků, vedoucí manažer se při tom sám musí držet etického kodexu a dodržovat pravidla. Tyto vlastnosti lze sledovat u všech respondentů, důraz na sdělování vize klade navíc Res5. Srozumitelnost předání a aplikování vize zdůrazňují Robbins a Coulterová [2004:440]. Tyto vlastnosti mapují otázky na komunikační schopnosti respondentů. Jestliže chtějí něco vysvětlit, dle Tab.4 komunikují efektivněji Res3, 4, 5, 8 a 10, protože nevyžívají pouhé opakované vysvětlování, ale kladou důraz na zpětnou vazbu druhé strany. Vyšší konzistenci s teorií v této oblasti tedy vykazují uvedení respondenti. Autoři dále upozorňují na důležitost schopnosti vůdců odstraňovat problémy, řídit konflikty a koučovat. Tyto vlastnosti zjišťovaly otázky 20, 14, 21. Jako řešitelé se profilují Res1, č. 5, 8, 9 a 10, ostatní raději delegují na kompetentní pracovníky. Konflikty jako moderátor řeší Res1, 4, 5, 6, 7, 9, ostatní zasahují a tlumí konflikty z pozice své autority. Otázka konzistence s teorií je zde celkem zřejmá, ať jedním nebo druhým způsobem lze postupovat efektivně. Tyto vlastnosti také uvádí Stýblo [2000], jako mimořádně důležité.

Bartošová a Bartoš [2011: 33] a Lojda [2011: 168] popisují důležitost vnitřní motivace a schopnosti někoho motivovat tak, aby se identifikoval s cíli organizace. V získávání lidí pro iniciativní práci, schopnost je motivovat se jako přirození motivátoři projevili Res1, 3, 4, 5 a 10. Zbylí respondenti spíše věří transakčnímu stylu něco za něco, příp. síle strachu ze sankce a finanční motivaci.

Podle Kirkpatrickové [cit. dle Robbins 1994] patří mezi hlavní osobnostní rysy vůdců Energičnost, Touha vést lidi a udávat tón, Přímost, poctivost a integrita osobnosti, Sebedůvěra,

Intelligence, Znalosti práce a pracovních vztahů. Uvedené vlastnosti splňují respondenti vždy jen částečně, snad s výjimkou přímosti, intelligence, poctivosti a integrity osobnosti. Řadě respondentů chybí např. dostatečná sebedůvěra, někteří si nejsou jisti touhou vést lidi. Konzistence odpovědí v tomto pokulhává za realitou, což je možnou příčinou rozporů ve vnímání síly firemní kultury a nespokojenosti některých respondentů s disciplínou a přebíráním odpovědnosti ve společnosti.

Poměrně významně však většina respondentů vnímá svůj vliv díky svým znalostem, dovednostem, stupněm profesionality v oboru a schopností řešit problémy – viz kategorie Řešitel, Systematik, Moderátor, Konzultant, Pomocník, Vysvětlovač a zejména Vedoucí učitel. Tento aspekt vůdcovství spadá do teorie moci, jak ji popisuje Gibson et al. [2012].

Práce s emocemi a využívání své emoční inteligence, jak popisuje Shapiro [cit. dle Wedlichová 2011: 17] a rozvádí Goleman [cit. dle Wedlichová 2011: 17] je v pozici leadera zcela zásadní. K pochopení mezilidských vztahů jsou nejcitlivější Res3, 4, 6, 7 a 8, kteří je také využívají k efektivnějšímu dosahování cílů. Mezilidské konflikty moderují Res1, 4, 5, 6, 7 a 9, tzn. dokáží se vžít, nebo se o to alespoň pokoušejí, do pocitů znesvářených stran a podílejí se na konsenzuálním míru. Tím přispívají zlepšování vztahů na pracovišti. Také získávání lidí pro iniciativní práci vyžaduje míru empatie a sociální inteligence. Res1, 3, 4, 5 a 10 motivují lidi svými osvědčenými způsoby, Res7 a 8 používají k motivaci spíše transakční metody, Res2, 6 a 8 chytře využívají přirozené lidské touze po zisku a směňují výkon za příslib odměny. I na to je potřeba vyšší míra EQ.

Formální vliv autority získané dosazením do pozice popisuje Scott [1966] a u respondentů ověřuje její vnímání otázka 8. V případě Res6 a Res10 můžeme sledovat pocit nedostatečné autority dané pozicí. V ostatních případech respondenti svoji připsanou autoritu nezpochybňují, ale ne ve všech případech si jsou jisti tou neformální.

Složitost úkolů v rámci organizace popisuje Scott [1966] jako odpor ve dvou polaritách: neutrální úkoly, které během svého výkonu působí proti relativně konstantnímu odporu, a aktivní úkoly, které jsou prováděny proti odporu, který je relativně proměnlivý v průběhu výkonu. To znamená, že respondenti reagovali na otázky ohledně složitosti úkolů a podmínek jejich řešení různě, jak každý po svém vnímá situační vůdcovství ve vztahu ke složitosti úkolů. Res1, 3, 5, 9 a 10 se v tomto ohledu jeví více jako demokrati, tzn. že dávají lidem prostor pro vlastní iniciativu,



kreativitu v řešení úkolů, Res2, 4, 6, 7 a 8 působí raději jako konzultanti a nechávají si pravomoc postupy řešení dle vlastní vůle rozhodovat nebo do nich v průběhu zasahovat.

Všichni respondenti podporují týmovou spolupráci a spatřují v ní rozšíření možností efektivněji řešit problémy. Podle Adlera et al. [ Adler et al. 2007] je týmovou prací např. manažerská praxe, která formuje sebeidentitu, a po zaměstnancích proto vyžaduje vytvoření nového druhu subjektivity pro instrumentální organizační režim. Adler upozorňuje na některé ambice modernismu za všech okolností mít pod kontrolou veškeré možnosti vývoje situace, které ovšem považuje za nemožné. Bauman [1995] tyto myšlenky kritizuje a soudí, že současný svět postrádá smysl pro opravdovost, vážnost a trvanlivost svých produktů. Někteří respondenti si uvědomují rizika práce v týmu, zejména časovou náročnost, a ve dvou případech dokonce vnímají neefektivitu týmové práce kvůli nejasnému rozdělení rolí, chybějícímu záznamu a nejasným odpovědnostem. Jak uvádí Adler, koresponduje tento nedostatek s formováním identity člena týmu a uvědomění instrumentality samotné porady. Baumanovsky řečeno, absentuje zde smysl pro opravdovost, vážnost a trvanlivost produkovaná nekvalitní poradou.

V oblasti vedení lidí odkazujeme na rozdělení manažerských rolí podle Mintzberga [cit. dle Robbins, Coulter 2004], viz Tabulka 2 v kapitole 2.12. Rozdělení respondentů kategorizovaných v Tabulce 4 je možné provést v této souvislosti ve třech oblastech:

1. oblast mezilidských vztahů, 2. oblast předávání informací a 3. oblast rozhodování

Res1 – budovatel vztahů, monitorování, alokátor zdrojů

Res2 – budovatel vztahů, rozšiřování, krizový manažer

Res3 – manažer s autoritou, mluvčí, podnikatel

Res4 - manažer s autoritou, monitorování, podnikatel

Res5 – vůdce, mluvčí, krizový manažer

Res6 - manažer s autoritou, rozšiřování, podnikatel

Res7 - manažer s autoritou, mluvčí, alokátor zdrojů

Res8 – vůdce, rozšiřování, krizový manažer

Res9 – budovatel vztahů, rozšiřování, krizový manažer

Res10 – budovatel vztahů, rozšiřování, podnikatel

Z hlediska konzistence s Mintzbergovým rozdělením lze skutečně potvrdit, že ve všech případech sledovaných respondentů je patrná příslušnost k zastávaným rolím v rámci vykonávaného managementu. Tzn. neplatí ani zde Kotterovo [2013] přísné oddělení leadershipu a managementu, ale potvrzuje se Mintzbergův koncept rolí.

Manažeři – vůdci se v určitých situacích musejí řídit určitými podmínkami situace, jak uvádí Winkler [2007] jsou jimi zejména určitá omezení, směrnice, organizační řád a struktura a samozřejmě firemní kultura. Vnímání firemní kultury u respondentů souhrnně ilustruje Tabulka 4 a dále komentáře a interpretace k otázce 26, která postojí a situační dovednosti v různě silně vnímané kultuře zjišťuje. Co se týká schopností rozhodovat se, jak uvádí autor [tamtéž] zejména v situacích „ohraničené racionality jednání“, je situace ve zkoumané společnosti Delta X analogická: dynamické prostředí, lidé nemají dostatek kognitivních schopností a času, aby mohli se mohli optimálně rozhodovat. Tuto otázku částečně řeší sledování vnímané autority a způsob budování autority, kdy Res2, 6, 9 a 10 vykazují schopnosti se rozhodovat rozhodněji, než zbylí respondenti, kteří budují autoritu spíše pomocí lidem v řešení problémů. To neznamená, že by nebyli schopni se rozhodovat, to samozřejmě jsou, a jak poznamenává Winkler [tamtéž]: „Zaměřují se současně na informace, které podle jejich názoru umožňují uspokojivé rozhodnutí.“ ale v podmínkách ohraničené racionality firmy se zřejmě snadněji rozhoduje první skupina.

## 5 ZÁVĚR

V tomto oddíle vymežíme, zda a jak pojmy z teoretické analýzy sebraných dat souvisejí s popsanými koncepty a zjištěními v teoretické části práce. Posoudíme a pokusíme se kriticky zhodnotit, jak by mohly výsledky tohoto výzkumu, příp. použité metody, přispět v rozšíření vědeckých obzorů. Pokusíme se navrhnout, jakým způsobem by bylo možné výsledky využít v běžné praxi, a na co by se měl zaměřit případný následný výzkum. Vyhodnotíme uvědomělé rušivé vlivy a intervenující proměnné, které mohly ovlivnit validitu nebo reliabilitu výzkumu a zamyslíme se nad dalšími, neuvědomělými rušivými okolnostmi. Zkusíme zde odpovědět na hlavní výzkumnou otázku – poznávací cíl.

Podíváme se na dílčí výzkumné otázky, které nám pomohou interpretovat výsledky výzkumu:

- Jaké kombinace odpovědí v rámci sledovaných vlastností vůdcovství respondentů lze v odpovědích nalézt?
- Jsou tyto kombinace vlastností realizovaného vůdcovství konzistentní z hlediska jednotlivých teorií a přístupů?
- Pokud se ukáže, že tyto kombinace nejsou zcela konzistentní, pak v čem tato nekonzistence spočívá?
- Jaké budou pravděpodobné zdroje uvedených nekonzistencí?

Kombinace odpovědí respondentů jsme kategorizovali a zařadili do Tabulky 4, viz výše. Kombinace vlastností realizovaného vůdcovství jsou konzistentní pouze v několika málo případech, jako je např. participativní styl vedení podporovaný firemní kulturou.

V oblasti motivace pracovníků lze sledovat poměrně konzistentní kombinace vůdčích vlastností u Res1, 3, 4, 5, 6, 7, 8 a 10 a částečně Res2 a Res9.

Co se týká efektivní komunikace, u Res3, 4, 5, 8 a 10 je zřejmá shoda s teoretickými předpoklady pro skutečné vůdce. Také je patrná 100% konzistence s Mintzbergovým rozdělením managerů dle rolí a také v propojení jejich chování s transformativním typem, jak uvádíme výše.

Nekonzistence kombinací vůdčích vlastností spočívají zejména v ne vždy jednoznačně podporované firemní kultuře, zejména v rozdílně vnímaném postoji vedoucích k přebírání

odpovědnosti na poradách, k samotné efektivitě porad, ve dvou případech je zřetelný kritický pohled na špatně vedené porady, kdy často chybí zápis a nejsou vymezeny odpovědnosti za plnění jednotlivých úkolů. Další rozpor s teorií vidíme u většiny sledovaných respondentů v otázce důrazu na vizi, sdělování a prosazování vize firmy. Zde je konzistentní pouze jeden respondent (Res5). Také v otázce získávání lidí pro iniciativní práci není zřejmá konzistence s teorií u Res2, 6, 7, 8 a 9. Jak uvádíme v interpretační části, nepodařilo se u těchto respondentů prokázat jednoznačně transformativní přístup k motivování lidí, tito však většinou vykazují např. dostatečnou míru EQ pro získání lidí jiným způsobem, např. výměnou za výhody či hrozbou sankce. Pak samozřejmě tendence lidí k iniciativnímu chování klesá s časem poměrně strmě.

Pravděpodobné zdroje uvedených nekonzistencí je možné vysvětlit eklekticismem zvolených postupů jednotlivých respondentů, tzn. slučováním tezí různých názorových systémů, teorií a pouček, které jinak nelze zastřešit jedním systémem. V našem případě jde o pragmatické modely v kombinaci s modelem nahodilých aplikací slučování. Respondenti si zřejmě neuvědomují rizika používání eklekticismu ve svých postupech. Výsledný efekt jejich snažení bude vždy odpovídat míře jejich zkušeností a schopností svoji práci promýšlet a organizovat. Zejména si musejí být vědomi, že ačkoli se jednotlivé teorie částečně prolínají, situační přecházení od jednoho způsobu práce k jinému může být ve výsledném efektu kontraproduktivní.

Zpětným pohledem na analyzované výsledky se můžeme pokusit odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: *Jaké postupy vedení lidí využívá úspěšný manažer při dosahování cílů v konkrétní organizaci?*

Odpověď zní, že *úspěšní manažeři v organizaci Delta X využívají zpravidla eklektický způsob volby postupů popsanych v teoriích vůdcovství, a to převážně pragmaticky podle svých zkušeností a důvěry v jejich funkčnost. Konzistentní s teoriemi jsou manažeři zejména v trendu k participativnímu vedení, motivování následovníků a v přebírání vůdčích rolí.*

Výsledky našeho výzkumu by dle mého názoru mohly pomoci zejména samotným manažerům sledované firmy Delta X, jednak jako zpětná vazba k poskytnutým rozhovorům z interpretace empirické části a závěru, a jako podnět k přemýšlení nad možnostmi zefektivnění vlastní manažerské práce – např. zapojením ověřených metod úspěšného vůdcovství popsanych v teoretické části. V dalším plánu by práce mohla posloužit jako podklad pro obecnější zkoumání

role leadershipu při ovlivňování lidí v českých podmínkách, resp. v podmínkách mezinárodních výrobních firem na území ČR. V každém případě si neklademe přehnané ambice v možnostech aplikability výzkumu většího rozsahu. Zde by stálo za pozornost, dle mého názoru, vypracovat výzkumnou strategii založenou na kvantitativně sebraných datech, se zaměřením na rozumně vymezenou oblast firemního prostředí, tzn. rozhodně nemíchat korporace se středně velkými firmami. I když by tato otázka byla hodnou odpovědi ve větším měřítku, např. zmapování situace ve státní správě, školství, v nemocnicích, armádě, protože si myslím, že aplikované vůdcovství přes své obecné principy má rozdílné podmínky k existenci.

Jak je uvedeno výše, metoda výzkumu v sobě obsahuje limity v otázce diverzity genderu a firemního prostředí. Zkoumali jsme jednu firmu a pouze muže. Bylo by jistě zajímavé podobný výzkum zopakovat nebo v modifikované podobě provést na smíšeném vzorku respondentů, a to i kvalitativní výzkum. Reliabilita výzkumu může být neuvědoměle ovlivněna momentálním rozpořením respondentů, protože by obsah odpovědí v jiné době mohl vyznít výrazně odlišně. Tento výzkum však probíhal celkově v příjemném duchu a bez výrazných rušivých vlivů.

## Literatura a zdroje

1. Adler, P.S., Forbes, L.C., Willmont, H. "Critical Management Studies." 2007. Taylor & Francis Group, LLC. [online]. [Staženo 22.8. 2015]. Dostupné z <http://www-bcf.usc.edu/~padler/research/CMS-AAM-1.pdf>.
2. Bartošová, H., J. Bartoš. "Řízení a rozvoj lidských zdrojů." 2011. Praha: VŠ regionálního rozvoje. [online]. [Staženo 26.1. 2015]. Dostupné z <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&>.
3. Bauman, Z. *Úvahy o postmoderní době*. 1995. Praha: Sociologické nakladatelství.
4. Carnegie, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 1981. Praha: Talpress.
5. Coleman, L. „Reviewed Work: The Realities of Work, by Mike Noon and Paul Blyton. “ 1999. Vol 24, No. 2. Pp. 362-364 in the *The Academy of Management Review*. [online]. [Staženo 26.8. 2015]. Dostupné z [http://www.jstor.org/stable/259089?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/259089?seq=1#page_scan_tab_contents).
6. Covey, S. *7 návyků vůdčích osobností*. 1994. Praha: Pragma.
7. Disman, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 1993. Praha: Karolinum.
8. Fukuda, M. "7 Easy Steps for Encouraging Employees to Take Initiative." *Entrepreneur – Initiative*. 2014. [online]. [Staženo 11.2. 2015]. Dostupné z <http://www.entrepreneur.com/article/237570>.
9. Funkce a role manažera, Učební materiály VPL801, Téma7, 2014. Brno: FSS MU. [online]. [Staženo 5.10. 2014]. Dostupné z [https://is.muni.cz/auth/el/1423/podzim2014/VPL801/um/35953676/36506673/Funkce\\_a\\_role\\_manazera.pptx](https://is.muni.cz/auth/el/1423/podzim2014/VPL801/um/35953676/36506673/Funkce_a_role_manazera.pptx).
10. Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., Konopaske, R. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth edition. 2012. New York: McGraw-Hill.
11. Hamel, G. *Na čem dnes záleží: Jak vyhrát ve světě neustálých změn, dravé konkurence a nezastavitelné inovace*. 2013. Praha: PeopleComm.
12. Hálek, V. „Management a marketing.“ 2016. Hradec Králové: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, PhD. [online]. [Staženo 10.12. 2016]. Dostupné z <http://www.halek.org>.
13. Hendl, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 2005. Praha: Portál.

14. Kotter, J. P. „Management is (still) not leadership.“ Harvard Business Review. 2013. [online]. [Staženo 5.9. 2016]. Dostupné z <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership>.
15. LinkedIn. Diskusní fórum Leadership. 2016. [online]. [Staženo 5.9. 2016]. Dostupné z [https://www.linkedin.com/pulse/feed/channel/leadership\\_and\\_management](https://www.linkedin.com/pulse/feed/channel/leadership_and_management).
16. Lojda, J. „Manažerské dovednosti.“ 2011. Praha: Grada Publishing. [online]. [Staženo 10.2. 2015]. Dostupné z <https://books.google.cz/books?id=IBdgAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>.
17. Mensel, N. „Organisierte Initiativen für Innovationen. Betriebswirtschaftslehre für Technologie und Innovation.“ 2004. Wiesbaden: Deutscher Universitäts – Verlag/GWV Fachverlage GmbH. [online]. [Staženo 9.2. 2015]. Dostupné z <https://books.google.cz/books?id=pPv1BQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>.
18. Ogunjimi, A. „How to Get Employees to Take Initiative.“ *Demand Media. Small Business - Chron.* 2015. [online]. [Staženo 11.2. 2015]. Dostupné z <http://smallbusiness.chron.com/employees-initiative-24304.html>.
19. Plamínek, J. *Synergický management*. 2000. Praha: Argo.
20. Robbins, S.P. *Management*. 4<sup>th</sup> Edition. 1994. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall
21. Robbins, S.P., M. Coulter. *Management. Sedmé vydání*. 2004. Praha: Grada Publishing.
22. Robbins, S.P., M. Coulter. *Management*. 11<sup>th</sup> Edition. 2012. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall
23. Scott, W. R. „Some Implications of Organization Theory for Research on Health Services.“ 1966. *Milbank Memorial Fund Quarterly*. Volume: 44 Issue: 4, Pp. 35-59. [online]. [Staženo 26.8. 2015]. Dostupné z <http://www.jstor.org/stable/pdf/3349059.pdf>.
24. Scott, W. R., Davis, G. F. *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. 2007. Pearson Prentice Hall.
25. Senge, P. M., *Pátá disciplína - Teorie a praxe učící se organizace*. 2009. Praha: Management Press.
26. Sinek, S. *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*. 2009. Portfolio. [online]. [Staženo 8.6.2015]. Dostupné z <https://www.startwithwhy.com/portals/0/downloads/startwithwhychapter.pdf>.

27. Strauss, A., Corbinová J. *Základy zakotvené teorie*. 1999. Boskovice: Albert
28. Stýblo, J. „Nároky na manažery stále porostou.“ 2000. *iDnes – Práce a podnikání*. [online]. [Staženo 10.2. 2015]. Dostupné z <http://finance.idnes.cz/naroky-na-manazery-stale-porostou-d5t-/podnikani.aspx?c=2000M137Z01E>.
29. Wedlichová, I. “Emoční inteligence.“ 2011. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně. [online]. [Staženo 9.2. 2015]. Dostupné z <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&>.
30. Weick, K.E. “*Small wins: Redefining the scale of social problems*.” 1984. *American Psychologist*. Volume: 39 Issue: 1, Pp. 40-49. [online]. [Staženo 26.8. 2015]. Dostupné z <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.39.1.40>.
31. Winkler, J. *Teorie rozhodování a dynamika sociální politiky*. 2007. Brno: Masarykova Univerzita.
32. Žižlavský, M. *Metodologie výzkumu v sociální politice a v sociální práci*. 2005. Brno: Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita.



## ANOTACE

Diplomová práce se zabývá postupy, které ovlivňují lidi při dosahování cílů v organizacích v kontextu klíčové role úspěšného leadershipu, jak je využívají čeští manažeři a vedoucí v jedné výrobní firmě.

V rámci kvalitativního výzkumu jsou hledány postupy, které dotazovaní respondenti s úspěchem ve svých praxích využívají. Zároveň jsou hledány kombinace vlastností realizovaného vůdcovství respondentů a je hledána konzistence z hlediska teorií. Otázky v dotazníku byly konstruovány s ohledem na teoretická východiska autorů, zabývajících se výzkumem leadershipu, vedením a řízením v organizacích, teoriemi managementu, ovlivňováním a působením na lidi ve firemním prostředí a efektivitou týmového dosahování cílů.

Počet slov: 22 553

Klíčová slova: *vedoucí, vůdcovství, management, manažer, role, neformální, ovlivňování, přesvědčování, lidé, cíle, úspěšný, strategie, postoj, dosahování, tým, postupy*

## **ABSTRACT:**

This diploma paper deals with basic techniques, that influence people while achieving targets in organizations in the contingency of a key role of leadership, as they are being used by the Czech managers in one production company.

In frame of a qualitative research there are searched techniques that are being successfully used by the respondents. At the same time there are identified procedures, which the respondents successfully utilize in their practice, and there is being searched a consistency from the cited theories point of view.. Questions in the questionnaire were created with respect to theoretical sources of the authors, which are concerned themselves with the meaning of leadershipu, leading and managing in organizations, with theories of management, influencing and impacting to people in organizations and with effectivity of team-work target achievement.

Number of words: 22 553

Key words: *leader, leadership, management, manager, role, informal, influencing, convincing, people, targets, successful, strategy, attitude, achieving, team, techniques*

## Věcný a jmenný rejstřík

- Adler, 6, 12, 27, 28, 36, 73, 78  
Adler et al., 6  
aktivity, 15  
aktivní, 8  
*Aktivní úkoly*, 26  
Amitai Etzioni, 24  
analytický, 23  
angažovaně, 23  
angažovanost, 20, 33  
aplikační cíl, 14  
Armstrong, 6  
atraktivní, 9  
autoritativní, 18  
Bartoš, 78  
Bartošová, 6, 20, 21, 71, 78  
Bartošová a Bartoš, 6, 20, 21, 71  
Bauman, 28, 78  
Blake a Mouton, 18  
byrokratický, 12, 33  
Carnegie, 8, 78  
cíl, 6  
cíle, 6, 8, 9, 12, 15, 19, 21, 24, 25, 29, 32  
cíle organizace, 19  
cílevědomost, 21  
Coulter, 18, 20, 30, 33, 34, 70, 71, 73, 79  
Covey, 34, 78  
cukr a bič, 12  
čas nápadů, 33  
české firemní prostředí, 14  
činnost, 8  
Davis, 79  
debaty, 33  
definování úkolů, 32  
delegovat, 32  
demografické, 34  
demokratický, 18  
demotivace, 25  
dílní úkoly, 23  
dimenze, 18  
disciplinovaně, 20  
dlouhodobá udržitelnost stabilního personálu, 12  
dlouhodobý, 9  
dobrovolnictví, 10  
dodržovat pravidla, 20  
**dosahování**, 11, 13, 15, 19, 20, 21, 25, 47, 81, 88  
dosahování organizačních cílů, 21  
dosahovat, 10  
**dosahují**, 11  
dovednosti, 21  
druh a komplexita úkolů, 11  
důvěra, 33  
důvěra a otevřenost, 34  
efektivita, 7  
efektivní, 19  
Efektivní leaderi, 34  
efektivního, 11, 26  
efektivnímu dosahování cílů v organizaci, 15  
ekonomické, 34  
emoce, 21  
*emoční inteligence*, 23  
energie vzrušení, 15  
Environment, 34  
EQ, 23  
etický kodex, 20  
fenomény, 15  
fěrově, 13  
Fiedler, 18  
finanční, 7  
finanční stimulace, 12  
firma, 6  
fluktuace, 9  
Forbes, 12, 78  
Ford, 12  
formální, 13  
Formální organizace, 25  
frustrace, 23  
Fukuda, 6, 9, 78  
funkce, 15  
Gardner, 24  
globální, 34  
Hamel, 6, 12, 78  
Hersey-Blanchard, 18  
hierarchický, 12  
hierarchie, 27, 33  
hodnota, 21  
hodnotová orientace, 20, 21  
hovoření o rizicích, 33  
hravost, 33  
hrdost, 21  
humor, 33  
charakteristik, 33, 34  
charakteristika subjektu, 15  
charakteristiky, 11  
charakteristiky zaměstnanců, 34  
charismatictí lídři, 20  
chování, 21  
chtění, 15  
identifikace, 21  
improvizuje, 20  
informování, 10  
iniciativně, 23  
iniciativní chování, 11  
iniciátor, 20  
iniciování struktury, 18

inovaci, 10  
 inovativní, 19, 23, 33  
 inovativní řešení, 23  
 inovuje, 20  
 inspirace, 10  
 inspirují, 19  
 integrovaný, 13  
 inteligence, 21  
 internet, 13  
 interpersonální, 24  
 IQ, 23  
 jednání, 21  
 jméno firmy, 9  
 kapacita, 8  
 kapitál firmy, 9  
 klíčový problém, 24  
 kolega, 13  
 kolektiv, 6  
 kolektivní koncepce, 26  
 kombinovat zkušenosti, styly a metody řízení, 21  
 kompetence, 8  
 kompetencí, 26, 33  
*komunikace*, 31  
 komunikovat, 21  
 komunikující, 13  
 konkurenční výhoda, 9  
 kontrola, 7  
 korekce, 24  
 Kotter, 29, 30, 79  
 kultura, 7  
 Kultura, 33  
 leadership, 6, 7, 20, 29, 30, 79, 81  
 liberální, 18  
 Lidé, 8, 16, 32  
**lidí**, 6, 9, 11, 16, 18, 19, 29, 31, 34, 78, 81  
 Lidské zdroje, 9  
 LinkedIn, 13, 79  
 loajalita, 13  
 Lojda, 6, 22, 79  
 majitel, 9  
 management, 1, 9, 25, 28, 30, 79, 81  
 Manažer, 7  
 manažera, 7, 8, 20, 21, 23, 29, 78  
 mechanisticko-vědeckého, 12  
 Mensel, 19, 79  
 mentorování, 13  
 metoda malých kroků, 15  
 metody, 6  
 mezilidské vztahy, 21, 24  
 Mintzberg, 6  
 moc daná pozicí, 34  
 model, 18, 19, 33  
 model vztahu cesty a cíle, 19  
 modely chování, 18  
*monitoring*, 31  
 morální normy, 21  
 motivace, 20, 21, 25, 31  
 motivačních matric, 32  
 motivované chování, 15  
 Motivování, 10  
 motivovanost, 8  
 motivovat, 21  
 myšlenky, 9  
 náklady, 7  
 Nakonečný, 15  
 nápady, 10  
 národní kultura, 34  
 nasloucháno, 13  
 navrhování pravidel, 32  
**neformálně**, 11  
 neformální, 13  
 nepříznivý, 18  
 nespravedlivé prostředí, 12  
*Neutrální úkoly*, 26  
 neztrácet naději, 24  
 nežádoucí, 12  
 oceňování, 13  
 očekávání, 33  
 odborné znalosti, 21  
 odložit uspokojení, 24  
 odměna, 10  
 Ogunjimi, 10, 79  
 ochotný, 7  
 omezeními, 33  
 optimalizace, 8  
 organický systém řízení, 33  
 organizace, 6, 12, 19, 20, 21, 24, 25, 27, 29, 31, 32, 33, 34  
 organizaci, 11, 13, 15, 21, 24, 25, 29, 31, 47, 88  
 organizační kultura, 34  
 organizační kulturu, 33  
 organizačních cílů, 21, 27, 29, 32  
 organizovat, 21  
 organizují, 23  
 osobní vlastností jeho lidí, 19  
 osobních ambice, 21  
 osobnost leadera, 11  
 osobnosti, 33  
 osobnostní charakteristiky, 11  
 otevřenost, 33  
 ovládat svoje pohnutky, 23  
 ovládnout svoji náladu, 24  
 ovlivňování, 7  
 ovlivňovat kvalitu svého myšlení, 24  
**ovlivňují**, 11, 32, 34  
 participace, 12  
 participativní styl vůdcovství, 18, 70  
 partnera, 24  
 peníze, 10  
 personální inteligence, 24  
 placení, 13  
 Plamínek, 6, 12, 28, 31, 32, 33, 79

plat, 13  
**plnění cílů**, 11, 20  
 pocity, 23  
 podílet se, 10  
 podmiňující proměnné, 19, 70  
 podněty, 15  
*podnícení iniciativy*, 9  
 podnikatel, 19  
*podnikatelské řešení*, 25  
 podporující, 9  
 podrobování výzvám, 13  
 podstupovat rizika, 20  
 politicko právní, 34  
 porozumění, 13  
 poslání, 31, 32  
 postoj, 8  
 postupy, 6, 11, 15, 21, 27, 33, 47, 81  
 potřeby, 20, 24  
 povinnost, 19  
 poznání, 20  
 poznávací cíl, 11  
 práce, 7  
 pracoviště, 9  
 pracovní, 6  
 pracovní místa, 33, 34  
 pracovní skupina, 34  
 pracovního postupu, 26  
 pravomoc pozic, 18  
 princip, 12  
 problém, 11  
*proces*, 15, 31, 32  
 profesní cíle, 21  
 prosazení, 10  
 prospěch, 19  
 prostředí, 9, 19, 21  
 protředí, 32  
 průkopnictví, 10  
 průmysl, 11  
 přátelští, 33  
 přebírat iniciativu, 10  
 překážky, 10  
 přesvědčit, 8  
 přesvědčování, 7  
 přetěžována, 12  
 přetvářet, 19  
 přijetí organizačních cílů, 25  
 příležitosti, 20  
 přínos, 10  
 přitažlivé hodnoty, 21  
 příznivý, 18  
 psychologicky, 24  
 racionální, 13  
 racionální kontroly managementu, 12  
 reagovat, 24  
 reagovat na omezení prostředí, 20  
 realizace, 20  
*reálná, důvěryhodná a atraktivní vize*, 20  
 rigidními pravidly, 33  
 Robbins, 6, 16, 18, 20, 30, 33, 34, 70, 71, 73, 79  
 Robbins a Coulter, 16, 18, 70  
 Robbins, Coulter, 6  
 role, 7, 13, 21, 29, 30, 33, 78, 81  
 role leadershipu, 13  
 rozhodování, 13, 26, 30, 33  
 rutinní, 33  
 řešení, 19  
 řešení konfliktů, 33  
 řešit, 21  
 řízení, 6, 7, 11, 12, 13, 21, 25, 26, 28, 29, 31, 33  
 řízení lidí, 11  
 sankce, 12  
 Scott, 24, 25, 26, 27, 33, 79  
 sebeovládání, 24  
 seberealizace, 12, 21  
 seberegulační aspekt, 15  
 sekvence, 15  
 selektivní pozornost, 15  
 Shapiro, 23, 72  
 shareholder, 13  
 Simon Sinek, 13  
 Sinek, 6, 12, 79  
 situace, 12  
 situační faktory, 11, 34  
*situační teorie*, 18  
 smysl, 21  
 smysl pro povinnost, 34  
 sociální inteligence, 23  
 sociokulturní, 34  
 soulad, 19  
 specialista, 8  
 specifický, 8  
 spokojení, 9  
 správné vyhodnocení, 24  
*srozumitelně*, 20  
 stakeodery, 34  
 stakeholder, 12  
 stanovování cílů, 29  
 stanovovat si vlastní cíle, 10  
 stavy, 15  
 stimul, 32  
 strach, 12  
 Strauss, 37, 80  
 stres, 7  
 stroje, 8  
 struktura úkolu, 18  
 struktura úkolů, 19, 34, 70  
 strukturované informace, 14  
 stupeň, 21  
 stupeň vývoje skupiny, 34  
 Stýblo, 6, 12, 80  
 styl, 18  
 svoboda, 33

symbolický, 12  
*system chování*, 31  
*system kontroly plnění úkolů*, 31  
*System vedení*, 31  
 šéf, 13  
 talentovaní, 13  
 Taylor, 12  
 techniky, 24  
 technologické, 34  
 temperament, 24  
 Teorie vůdcovství, 16  
 titul „Manažer roku“, 14  
 tolerance, 34  
 touhy, 15  
 transakční lídři, 19  
 transformační, 10  
 transformační lídři, 19  
 trh, 7  
 tvorby cílů, 32  
 tvoří, 20  
 tvůrčího, 9  
 tým, 8  
 úcta, 18  
 učení, 31, 32  
 účinnost, 12  
 udržování zaměřené aktivity, 15  
 úkol, 7  
 úlohy, 33  
 úsilí, 15, 25  
 úspěchu, 23  
 úspěšného, 15, 23, 34, 81  
 úspěšní, 25  
 úspěšní podnikatelé, 20  
 úspěšný, 7, 11, 15, 18, 21, 47, 81, 88  
 úspěšný manažer, 14  
 uvědomění, 20  
 vcítit se do situace druhého, 24  
 vedení, 8, 12, 13, 20, 25, 28, 29, 31, 32, 33, 34  
 vedení lidí, 20  
 Vedení lidí, 28  
 vědomě kontrolovanou modifikaci chování, 24  
 vědomí, 15  
 vedoucí, 7  
 verbalizaci správné hypotézy, 24  
 Vize, 29, 31  
 vizi vysvětlit, 20  
 vizionář, 20  
 vizionářské vůdcovství, 20  
 vlastník, 20  
 vliv prostředí, 11  
 vlivy, 34  
 vnější motivace - stimulace, 20  
 vnější prostředí, 24  
 Vnější prostředí, 34  
 vnímat, 10  
 vnímavost, 15  
 vnitřní motivace, 20  
 vnitřní procesy, 15  
 vstřícní, 33  
 vůdce, 6, 18  
 Vůdcovství, 6  
 vůdčí, 7  
 vůdčí potenciál manažerů, 12  
 vůdčí role manažera, 20  
 vůdčího stylu, 34  
 výběr chování, 19  
*vyhodnocování*, 26, 31  
 výkon, 7  
 výkony, 25  
 výsledky, 8  
 vysvětlovat, 11  
*vytrvalost*, 15  
 vyváženost, 33  
 výzva, 33  
 vzdělaný, 21  
 vzdělávat, 21  
 vzorce reakcí, 15  
 vztahy, 18  
 vztahy mezi leaderem a členy skupiny, 34  
 Weber, 12  
 Wedlichová, 23, 24, 36, 72, 80  
 Weick, 15  
 Willmont, 12, 78  
 Winkler, 1, 6, 80  
 zabránit úzkosti a nervozitě, 24  
 zákazníci, 9  
 zákazník, 20  
 základní pojmy, 15  
*základní postupy*, 15  
 Základní východiska, 15  
 záměr, 31, 32  
 zaměření, 15  
 zaměření na rozvoj, 34  
 zaměstnanci, 10, 13, 19, 33  
 zapojování, 13  
 zaujetí, 22  
 Zimbardo, 15  
 ziskovost, 9  
*zodpovědnostmi*, 31  
 zvládnání výkonnosti podřízených, 25  
 Žižlavský, 37, 80

Seznam příloh:

**Příloha č. 1 – Seznam respondentů**

**Příloha č. 2 – Dotazník k výzkumu**

**Příloha č. 3 – Vyplněné dotazníky**

## Příloha č. 1 – Seznam respondentů

Č.	Označení	Věk	Vzdělání	Počet let v pozici	Pohlaví	Polní pozn.
1.	Res 1	52	VŠ	Více než 5 let	M	VO, VS, K, PA, IS
2.	Res 2	37	VŠ	Více než 3 roky	M	SO, NS, PA/PR, SVE
3.	Res 3	54	VŠ	Více než 10 let	M	VO, VS, PA, K, Z, IS
4.	Res 4	45	SŠ	Více než 10 let	M	VO, VS, PA, K, Z, SVE
5.	Res 5	42	VŠ	Více než 3 roky	M	VO, SS, PA, Z, SVE
6.	Res 6	45	VŠ	Méně než 1 rok	M	VO, SS, PA/PR, SVE
7.	Res 7	37	VŠ	Více než 9 let	M	VO, VS, K, PA, Z, SVE
8.	Res 8	45	SŠ	Více než 10 let	M	SO, SS, PR/PA, IS
9.	Res 9	38	VŠ	Více než 1 rok	M	VO, SS, PA/PR, Z, SVE
10.	Res 10	57	VŠ	Méně než 1 rok	M	VO, SS, PP/PA, IS

### Vysvětlivky k polním poznámkám:

VO – velká ochota se podílet na výzkumu a odpovídat na otázky

SO – střední až vlažná ochota zpočátku, později během rozhovoru nárůst iniciativy a ochoty více se otevřít

VS – vysoká sdílnost a obšírnost odpovědí, velká časová náročnost na rozhovor – více než 2 hodiny

SS – střední sdílnost, snaha odpovídat co nejpřesněji a nevynechat žádnou podstatnou okolnost a zároveň se držet tématu

NS – nízká sdílnost a spíše tendence odpovídat stručně až heslovitě, menší časová náročnost na rozhovor

K – občas potřeba korigovat směr rozhovoru zpět k otázce

PA – příjemná a tvůrčí atmosféra, rozhovor veden v přátelském duchu, občas se stočil k příbuzným tématům

PR – pracovní atmosféra, rozhovor veden velmi věcně

Z – zájem o problematiku vedení lidí

SVE – sebevědomé vystupování, spíše extrovertní

IS – spíše introvertní vystupování

## **Příloha č. 2 – Dotazník k výzkumu**

**Masarykova Univerzita, Fakulta Sociálních Studií, Joštova 10, 602 00 Brno**  
Veřejná politika a lidské zdroje, Personální management a organizační rozvoj

### **Dotazník k výzkumu**

**Téma:**

*Role vůdcovství při ovlivňování lidí v pracovním kolektivu*

**Výzkumná otázka:**

*Jaké základní postupy využívá úspěšný leader k neformálnímu ovlivňování lidí při dosahování cílů v organizaci?*

**Vaše odpovědi budou zpracovány formou kvalitativního výzkumu s respektem k zachování Vaší naprosté anonymity.**

Výzkum provádí: Bc. Martin Kašpar



- 1. Pokuste se popsat, v čem obecně spočívá Vaše práce ve firmě, jak vnímáte svoji roli vedoucího.**
  
- 2. Co na své práci vnímáte jako nejlepší (co se vám na ní nejvíce líbí)?**
  
- 3. Co na své práci vnímáte jako nejhorší, a doslova Vás štve?**
  
- 4. Bez ohledu na existenci psaného etického kodexu firmy mají lidé k morálně-etickým pravidlům či normám různé přístupy. Jaký význam těmto pravidlům přisuzujete vy osobně?**
  
- 5. Lidé vnímají povinnost dodržovat různá pravidla a předpisy různě. Zejména, když s nimi nejsou zcela ztotožnění. Někdo má s dodržováním trochu problémy, někdo se jim snadno podřídí, někdo se podřídí jen navenek. Jak je to u Vás?**
  
- 6. Někdy nestačí mluvit stejným jazykem, abychom se dorozuměli. Pro vzájemné porozumění je třeba obsah sdělení dobře formulovat. Jaké máte komunikační problémy s kolegy na pracovišti, když jim vysvětlujete nějaký složitý úkol? Proč si myslíte, že uvedené komunikační problémy vznikají?**
  
- 7. Někteří lidé v druhých vyvolávají jaksi automaticky pocit, že znají cestu, že si vědí rady v každé situaci, a že se vyplatí se s nimi poradit. Uveďte, jak Vy vnímáte v této souvislosti pocity a postoje druhých lidí k Vám. Dále uveďte, proč si myslíte, že lidé k Vám zaujímají tyto postoje.**
  
- 8. Jak vnímáte působení své autority na lidi ve firmě v závislosti na aktuální pozici v organizační struktuře, kterou zastáváte? Na jaké pozici v rámci firmy byste museli být, abyste měli ještě větší respekt?**

- 9. Lidé ve vedení firmy by měli být ti, kteří firmu posunují kupředu, kteří předvídají problémy a další vývoj na trhu. Aby mohli takto fungovat, musí je k tomu něco pohánět. Co pohání Vás k usilovné a iniciativní práci pro firmu? Uved'te Vaše tři hlavní motivátory:**
- 10. Vedoucí manažeři bývají často pod velkým tlakem. Každý člověk reaguje na vypjaté situace rozdílně. Jakým způsobem takové situace zvládáte Vy?**
- 11. Když se nic nedaří a vše jde jinak, než člověk plánoval, situace se může jevit beznadějně. Jak se v takových chvílích obvykle zachováte?**
- 12. Mezi Vašimi podřízenými vládnou různé mezilidské vztahy, které mohou mít vliv na ochotu lidí spolupracovat. S tímto faktem lze nějak pracovat nebo jej ignorovat. Jakým způsobem využíváte těchto vztahů pro Vaši práci vedoucího?**
- 13. Když musíte v průběhu plnění dlouhodobých cílů řešit ještě jiné problémy a překážky, které Vás zdržují a berou energii, jak se s tím obvykle popasujete?**
- 14. V životě firmy občas mezi lidmi dochází ke konfliktům z různých důvodů. Jak obvykle řešíte takové vypjaté situace Vy?**
- 15. Ve firmě jsou různí lidé s různými zájmy, které nemusí souviset s firemními cíli. Jak se Vám obvykle daří získávat lidi k iniciativnímu plnění úkolů?**
- 16. Firemní cíle a úkoly bývají plněny různě efektivně, vždy významně záleží na lidech. Co motivuje lidi k výkonu u vás ve firmě?**
- 17. Jaká a proč byla nejlepší manažerská rada, kterou jste kdy ve své praxi dostal?**
- 18. Motivace podřízených pro řešení úkolů a jejich získání pro aktivní spolupráci je neoddělitelnou součástí praxe vedoucího. To lze zajistit různými způsoby. Jakým způsobem Vy motivujete své podřízené/kolegy k tomu, aby přebírali odpovědnost za aktivní řešení úkolů?**

**19. V rámci plnění úkolů bývá potřeba nalézt co nejlepší řešení. K tomu lze použít kreativních myšlenek vzešlých z týmové spolupráce. Jaký význam má pro vás vést lidi k týmové spolupráci?**

**20. Jakým způsobem pracujete na odstraňování problémů?**

**21. Každá firma zaměstnává lidi na různé úrovni připravenosti pro plnění úkolů. Někdy jsou vedeni kompetentní pracovníci, jindy jde o skupinu začátečníků. Jaká je podle Vás vůdčí role v uvedených situacích?**

**22. Vedení lidí v různých pracovních situacích si žádá jiné styly vedení. Popište, v jakých pracovních situacích jste nejčastěji za své praxe vedoucího působil na své spolupracovníky. Uveďte alespoň tři příklady situací a stylů, které při různých situacích využíváte:**

**23. Pro účinné vedení lidí je potřeba mít respekt a autoritu. Jakým způsobem budujete v lidech respekt a autoritu, abyste ji následně mohl/a dle situace využívat? Uveďte Vaše metody budování autority:**

**24. Vedení firmy vyžaduje pro řešení různých druhů úkolů dle jejich složitosti různé styly vedení. Popište, jaké styly vedení při pro různě složité úkoly nejčastěji používáte.**

**Uveďte alespoň tři příklady:**

**25. Vedoucí manažer firmy by měl vnímat rozličné vztahy s jím vedenými lidmi. Popište, jaké styly vedení pro různé Vámi vedené lidi nejčastěji používáte.**

**Uveďte příklady pro Vaše přímé podřízené:**

**26. Firmy mívají různou organizační kulturu, jejíž síla značně ovlivňuje chování lidí. Popište, jak volíte Váš styl vedení v závislosti na firemní kultuře ve Vaší firmě.**

**27. Vedení lidí často vyžaduje respektovat a rozlišovat různé typy vedených zaměstnanců. Popište, jaké základní typy lidí rozlišujete. Můžete využít i vlastní terminologii.**

**28. Jaký je Váš současný věk?**

**29. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Velice Vám děkujeme za spolupráci na vyplnění tohoto dotazníku. Výsledky výzkumu Vám budou po jeho zpracování na vyžádání k dispozici.

Res1

**1. Pokuste se popsat, v čem obecně spočívá Vaše práce ve firmě, jak vnímáte svoji roli vedoucího.**

Práce spočívá v zajišťování chodu strojů ve firmě + příprava nových projektů ve spolupráci s projektovými vedoucími. Mám na starosti 20 podřízených, které musím nějakým způsobem jednak řídit, jednak nějakým způsobem motivovat a jít i příkladem.

**2. Co na své práci vnímáte jako nejlepší (co se vám na ní nejvíce líbí)?**

Práce v oboru, který jsem vystudoval a jsem u něj od školy, líbí se mi že nemám problémy technicky své práci porozumět. Jsem ve věku, kdy se chci tou prací i bavit a ne jen se stresovat. Navíc v této výrobní firmě člověk ty výsledky za sebou i vidí, ne jako v jiných oborech, Jsou reálné výsledky.

**3. Co na své práci vnímáte jako nejhorší, a doslova Vás štve?**

Komunikační problémy obecně, nejvíce mě štve lidská lenost, když někdo nemá o práci zájem, tak proč tady je? Když se něco špatně domluví, tak např. práce trvá tři týdny a každý dělá totéž.

**4. Bez ohledu na existenci psaného etického kodexu firmy mají lidé k morálně-etickým pravidlům či normám různé přístupy. Jaký význam těmto pravidlům přisuzujete vy osobně?**

To je základ veškeré komunikace, jak se říká „nečiň jinému, co nechceš, aby činil tobě“. Je potřeba pozdravit a dodržovat pravidla základní slušnosti. Je důležité lidi respektovat bez ohledu na problémy. Je určitě dobré se ztotožnit s firemní kulturou a nejít proti firemní morálce, hlavně jako vedoucí. Jsme firma se zahraniční účastí, takže i chování zahraničních partnerů se změnilo po té, co se firmy spojily s dalším subjektem. Partner poznal, že máme své kvality. Obecně s morálně etickými pravidly nemám problém a ztotožňuji se s nimi.

**5. Lidé vnímají povinnost dodržovat různá pravidla a předpisy různě. Zejména, když s nimi nejsou zcela ztotožnění. Někdo má s dodržováním trochu problémy, někdo se jim snadno podřídí, někdo se podřídí jen navenek. Jak je to u Vás?**

Nemám problém s pravidly – ztotožním se bez problému. Na červenou nechodím atd. Jsou mantinely, kde platí pravidla a ta je třeba dodržovat, jinak jde člověk na trestnou lavici.

**6. Někdy nestačí mluvit stejným jazykem, abychom se dorozuměli. Pro vzájemné porozumění je třeba obsah sdělení dobře formulovat. Jaké máte komunikační problémy s kolegy na pracovišti, když jim vysvětlujete nějaký složitý úkol? Proč si myslíte, že uvedené komunikační problémy vznikají?**

Člověk si musí uvědomit, že úkol musí být formulován jasně – místo, čas, kdo atd. Jasně dána fakta, maximálně jasná komunikace. Nepsat moc dlouhé věty, jasně a stručně. Je třeba se naučit jednat s různě nastavenými lidmi – je třeba je rozlišovat. Trvale problémy s kolegy nejsou, občas něco se vyskytne.

**7. Někteří lidé v druhých vyvolávají jaksi automaticky pocit, že znají cestu, že si vědí rady v každé situaci, a že se vyplatí se s nimi poradit. Uveďte, jak Vy vnímáte v této souvislosti pocity a postoje druhých lidí k Vám. Dále uveďte, proč si myslíte, že lidé k Vám zaujímají tyto postoje.**

Snažím se pracovat trochu jinak než ostatní. Když někdo přijde s drobností nebo kravinou, snažím se to vyřešit co nejdříve, pokud možno hned. Ty dlouhodobé věci počkají, Díky tomu se mi nehromadí úkoly na stole. Drobnější věci prostě řeším hned a obětuji tomu ty dvě-deset minut času. Lidí chodí, protože vidí, že jim pomůžu, kdybych je třikrát odmítl, po čtvrté by už nepřišli. Snažím se vždycky vyhovět. I když vím, že někteří vedoucí se detaily nezabývají, snažím se u problémů vnímat detaily a řešit je.

**8. Jak vnímáte působení své autority na lidi ve firmě v závislosti na aktuální pozici v organizační struktuře, kterou zastáváte? Na jaké pozici v rámci firmy byste museli být, abyste měli ještě větší respekt?**

Toto působení vnímám pozitivně. Když já vyhovím lidem, pak nemám problém s tím, že by mi někdo něco odmítl. Když je potřeba někdy obsadit víkendy, přesčasy apod., můžu to nařídit dle zákoníku práce z pozice autority – pokud je to bez předchozího souhlasu předem. Přesčasy ale spíše domlouvám dohodou, navrhuji za ně odměny, ale nikdy je jako vedoucí nenařizuji. Přímým i nepřímým podřízeným nařizovat mohu, ale lidem na stejné úrovni bych musel být GŘ. To jsem ale nikdy nepotřeboval.

**9. Lidé ve vedení firmy by měli být ti, kteří firmu posunují kupředu, kteří předvídají problémy a další vývoj na trhu. Aby mohli takto fungovat, musí je k tomu něco pohánět. Co pohání Vás k usilovné a iniciativní práci pro firmu? Uved'te Vaše tři hlavní motivátory:**

1. Když se daří tak jsou vidět výsledky a úspěchy firmy – jako fotbalista vidí úspěch týmu
2. Dobré vztahy na pracovišti – ve srovnání s předchozími firmami je to tady jedno z nejlepších pracovišť
3. Peníze – ačkoli jsem si nikdy neřekl o navýšení, od svého nástupu mám již dvojnásobek - to člověka potěší

**10. Vedoucí manažeři bývají často pod velkým tlakem. Každý člověk reaguje na vypjaté situace rozdílně. Jakým způsobem takové situace zvládáte Vy?**

Nejsem úplně vzor. Někdy zareaguji neadekvátně, musím se rozčílit a musím to uhlazovat. Není to ale pravidlem.

**11. Když se nic nedaří a vše jde jinak, než člověk plánoval, situace se může jevit beznadějně. Jak se v takových chvílích obvykle zachováte?**

Musí se jít postupně krok za krokem. Nikdy není tak zle, aby nemohlo být hůř. Říci a stanovit si priority a postupně řešit. Odhadnout časy jednotlivých akcí a rozdělit úkoly. Systematický přístup, to ani jinak nejde.

**12. Mezi Vašimi podřízenými vládnou různé mezilidské vztahy, které mohou mít vliv na ochotu lidí spolupracovat. S tímto faktem lze nějak pracovat nebo jej ignorovat. Jakým způsobem využíváte těchto vztahů pro Vaši práci vedoucího?**

Ignorovat se to nedá, je lepší se nad tím zamyslet. Nějaké konflikty jsme již řešili, aby dva lidi mohli spolupracovat. Řešili jsme to ve spolupráci s GR. Jinak systémově nebo systematicky toto neřešíme.

**13. Když musíte v průběhu plnění dlouhodobých cílů řešit ještě jiné problémy a překážky, které Vás zdržují a berou energii, jak se s tím obvykle popasujete?**

Určitě nejdříve řeším krátkodobé, abych se jich zbavil. Věřím v okamžitost řešení, protože se mi to velmi osvědčilo.

**14. V životě firmy občas mezi lidmi dochází ke konfliktům z různých důvodů. Jak obvykle řešíte takové vypjaté situace Vy?**

Vyslechnu si zvlášť obě strany, udělám si obrázek, poradit se s GŘ (přímý nadřízený), který konkrétně již jednou pomohl. Není dobré to řešit samostatně. Většinou jde o nějaké nedorozumění, které se vysvětlí.

**15. Ve firmě jsou různí lidé s různými zájmy, které nemusí souviset s firemními cíli.**

**Jak se Vám obvykle daří získávat lidi k iniciativnímu plnění úkolů?**

Je potřeba jít lidem příkladem, bez toho to nejde. Je potřeba někdy jen ujasnit lidem priority, sednou si s nimi, říci jim co počká, co je potřeba udělat. Iniciativu v lidech vzbudit je velmi obtížné.

**16. Firemní cíle a úkoly bývají plněny různě efektivně, vždy významně záleží na lidech. Co motivuje lidi k výkonu u vás ve firmě?**

Dodržování zákonů, neporušují se cíleně jako v jiných firmách, firma se k lidem chová velice slušně. Na dílně dělníci mají lidé normy. U ostatních musejí lidé poznat, že když se daří firmě, bude se jim dařit také. Líbí se mi, že se vedení firmy snaží mluvit s lidmi o platech svých podřízených. To dříve nebylo.

**17. Jaká a proč byla nejlepší manažerská rada, kterou jste kdy ve své praxi dostal?**

Nezabývat se jako vedoucí detaily (nechat je řešit podřízené), ale když je skutečně problém - průšvih, tak do toho detailu jít a osobně ho řešit.

**18. Motivace podřízených pro řešení úkolů a jejich získání pro aktivní spolupráci je neoddělitelnou součástí praxe vedoucího. To lze zajistit různými způsoby. Jakým způsobem Vy motivujete své podřízené/kolegy k tomu, aby přebírali odpovědnost za aktivní řešení úkolů?**

Vysvětlováním potřeby plnění úkolů – apelem na jejich ctižádost, že jedině oni jsou ti praví, kdo to mohou vyřešit, zase tak často je o nic nežádám; většinou se s lidmi domluvím. Motivace odměnou, tlak pomocí kontrol plnění úkolů.

**19. V rámci plnění úkolů bývá potřeba nalézt co nejlepší řešení. K tomu lze použít kreativních myšlenek vzešlých z týmové spolupráce. Jaký význam má pro vás vést lidi k týmové spolupráci?**

Má to velký význam, protože v týmu může mít každý dobrý nápad vhodný pro plnění cíle. Nikdo není úplně dokonalý, tým dojde k cíli rychleji, než jednotlivec. Je



důležité stanovit role v týmu, hlavně vedoucí týmu, zapisovatel, stanovit časový harmonogram, odpovědnosti, nastavení pravidelnosti kontroly úkolů a termínů. Je důležité naučit lidi vzájemně spolupracovat a pomáhat si, nebát se zeptat. Vytvoření pracovní a kooperativní atmosféry, aby lidé nehráli na sebe.

**20. Jakým způsobem pracujete na odstraňování problémů?**

Stanovení priorit, systematický přístup, co je potřeba řešit hned a co může počkat.

Je možné řešit více problémů naráz, ale je třeba sledovat hlavní prioritu, informace je potřeba získat nejen od týmu, ale i od ostatních lidí v provozu. Komunikace a zjištění maxima informací o problému. Zjištění příčiny problému, určení řešitele, příp. je dáno strukturou týmu, určení priority, dále hledání dočasného řešení, pokud je třeba, a dále finálního řešení + akce k zajištění prevence (sehnání náhradních dílů na sklad pro případ opakování problému)

**21. Každá firma zaměstnává lidi na různé úrovni připravenosti pro plnění úkolů. Někdy jsou vedeni kompetentní pracovníci, jindy jde o skupinu začátečníků. Jaká je podle Vás vůdčí role v uvedených situacích?**

U začátečníků je to autoritativní styl benevolentní, zajištění podpory v technice, know-how, předání zkušeností, částečně vyžadována zpětná vazba.

U kompetentních pracovníků – participativní styl

**22. Vedení lidí v různých pracovních situacích si žádá jiné styly vedení. Popište, v jakých pracovních situacích jste nejčastěji za své praxe vedoucího působil na své spolupracovníky. Uveďte alespoň tři příklady situací a stylů, které při různých situacích využíváte:**

V krizové situaci autoritativně benevolentní styl s příslibem odměny za včasné splnění. V běžné provozní situaci participativní styl.

**23. Pro účinné vedení lidí je potřeba mít respekt a autoritu. Jakým způsobem budujete v lidech respekt a autoritu, abyste ji následně mohl/a dle situace využívat? Uveďte Vaše metody budování autority:**

Nikdy nelhat, dodržovat slíbené, jít příkladem, chovat se slušně k lidem, hrubým jednáním člověk nikdy nic nezíská (pouze dočasně). Je potřeba lidem vyhovět, nevyhodit je, vždy jejich požadavky nějak vyřešit.

**24. Vedení firmy vyžaduje pro řešení různých druhů úkolů dle jejich složitosti různé styly vedení. Popište, jaké styly vedení při pro různě složité úkoly nejčastěji používáte.**

**Uved'te alespoň tři příklady:**

Pro jednoduché úkoly – zadání je mail a kontrola, styl vedení autoritativně benevolentní s nemožností snížit pohyblivou složku, protože neexistuje, a možností navýšit plat v příštím období v případě spokojenosti s dlouhodobě kvalitním přístupem.

Pro složité úkoly – participativní styl vedení, určení časového plánu a jeho kontrola, přidělení měsíčních odměn.

**25. Vedoucí manažer firmy by měl vnímat rozličné vztahy s jím vedenými lidmi. Popište, jaké styly vedení pro různé Vámi vedené lidi nejčastěji používáte.**

**Uved'te příklady pro Vaše přímé podřízené:**

U lidí rozlišuji věk, jinak spolupracuji s mladými, jinak s vrstevníky, jinak se staršími.

U mladších lidí spíše rozhoduji autoritativně a benevolentně. U starších a vrstevníků spíše participativně.

**26. Firmy mívají různou organizační kulturu, jejíž síla značně ovlivňuje chování lidí. Popište, jak volíte Váš styl vedení v závislosti na firemní kultuře ve Vaší firmě.**

Firemní kulturu neřeším vzhledem k uplatňovanému stylu vedení – nemá na mě vliv. V současnosti je ve firmě snaha dosáhnout silné kultury, ale firma jak roste, učí se za pochodu a chce ji vybudovat. Ve firmě byl vždy nějaký řád, kdyby měla firma slabou kulturu, nebude růst. Před devíti lety měla firma pouze 4 techniky, dnes má IE a mnoho odborníků. Náročnost úkolů je stále větší, vysoký objem výroby, přibývá modulů a různorodosti, bílou techniku nahradil automotive, uvolnění od Porsche. Změna majitelů firmy silně ovlivnila posílení firemní kultury. Dříve byl zahraniční majitel příliš opatrný a to firmu trochu brzdilo.

**27. Vedení lidí často vyžaduje respektovat a rozlišovat různé typy vedených zaměstnanců. Popište, jaké základní typy lidí rozlišujete. Můžete využít i vlastní terminologii.**

Tahouni, výkonní pracovníci, ovce (potřebují být vedeni),

Kdo ví a neví, že ví, spí, probud'te ho.

Kdo neví a neví, že neví, je hloupý, vyhněte se mu.

Kdo neví a ví, že neví, je prostý, poučte ho.

Kdo ví a ví, že ví, je moudrý, následujte.

**28. Jaký je Váš současný věk?**

52

**29. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

VŠ

Res2:

**1. Pokuste se popsat, v čem obecně spočívá Vaše práce ve firmě, jak vnímáte svoji roli vedoucího.**

Zajišťování toků materiálu a zboží ve firmě. Svoji roli vedoucího vnímám pozitivně, plnění úkolů se daří pomocí lidí v týmu.

**2. Co na své práci vnímáte jako nejlepší (co se vám na ní nejvíce líbí)?**

Kreativita, rozmanitost, práce s lidmi

**3. Co na své práci vnímáte jako nejhorší, a doslova Vás štve?**

Řešení mezilidských vztahů – konfliktů, žabomyší války v převážně ženském kolektivu.

**4. Bez ohledu na existenci psaného etického kodexu firmy mají lidé k morálně-etickým pravidlům či normám různé přístupy. Jaký význam těmto pravidlům přisuzujete vy osobně?**

Důležitý je kodex, respektuji, pokud to prospěje firmě. Pokud by to dle mého názoru neprospívalo firmě, pak takový kodex nebo pravidlo nerespektuji.

**5. Lidé vnímají povinnost dodržovat různá pravidla a předpisy různě. Zejména, když s nimi nejsou zcela ztotožnění. Někdo má s dodržováním trochu problémy, někdo se jim snadno podřídí, někdo se podřídí jen navenek. Jak je to u Vás?**

Pravidla dodržuji, ale někdy je mírně dle citu poruším, navenek je dodržuji.

- 6. Někdy nestačí mluvit stejným jazykem, abychom se dorozuměli. Pro vzájemné porozumění je třeba obsah sdělení dobře formulovat. Jaké máte komunikační problémy s kolegy na pracovišti, když jim vysvětlujete nějaký složitý úkol? Proč si myslíte, že uvedené komunikační problémy vznikají?**

Moje neschopnost popsat přesně úkol tak, jak ho chci řešit – popsat řešení toho úkolu. Asi nejsem schopen dostatečně vysvětlit svoji myšlenku řešení. Otázka, jestli není chyba na druhé straně.

- 7. Někteří lidé v druhých vyvolávají jaksi automaticky pocit, že znají cestu, že si vědí rady v každé situaci, a že se vyplatí se s nimi poradit. Uveďte, jak Vy vnímáte v této souvislosti pocity a postoje druhých lidí k Vám. Dále uveďte, proč si myslíte, že lidé k Vám zaujímají tyto postoje.**

Já jsem pro lidi štít pro to, aby byli kryti a věděli, že se rozhodli správně. Najdou sami správné řešení, ale potřebují se ujistit. Lidé vědí, že mám znalost širších souvislostí, vím, kterým směrem to všechno má jít, aby to ladilo, což jednotliví lidé takto nevědí, ale vědí, že já to vím. Nejsem schopen jednotlivé lidi zastoupit na jejich pozicích, ale vím celkově, jakým směrem to má jít.

- 8. Jak vnímáte působení své autority na lidi ve firmě v závislosti na aktuální pozici v organizační struktuře, kterou zastáváte? Na jaké pozici v rámci firmy byste museli být, abyste měli ještě větší respekt?**

Obecně autoritu moc nemám, 50 % mě respektuje, zbytek ne. Nehraju si na šéfa, přijde mi lepší s lidmi vycházet, ale má to své hranice.

- 9. Lidé ve vedení firmy by měli být ti, kteří firmu posunují kupředu, kteří předvídají problémy a další vývoj na trhu. Aby mohli takto fungovat, musí je k tomu něco pohánět. Co pohání Vás k usilovné a iniciativní práci pro firmu? Uveďte Vaše tři hlavní motivátory:**

1. Osobní a profesní rozvoj
2. Chci více odpovědnosti – rozšířit rámec odpovědnosti
3. Hmotné statky

**10. Vedoucí manažeři bývají často pod velkým tlakem. Každý člověk reaguje na vypjaté situace rozdílně. Jakým způsobem takové situace zvládáte Vy?**

Jsem znamení Býka, snesu velký tlak, vše v sobě potlačím, ale když to přeteče, vidím rudě, ale to se mi stalo v práci jen dvakrát. Považuji se za silnou osobnost.

**11. Když se nic nedaří a vše jde jinak, než člověk plánoval, situace se může jevit beznadějně. Jak se v takových chvílích obvykle zachováte?**

Zastavím práci, jdu se projít, vypnu, nechám si to rozležet v hlavě, než bych něco dělal špatně a stresoval se (pokud zrovna nevolá AUDI, že je třeba okamžitě něco poslat). Raději nechám problém uležet do druhého dne.

**12. Mezi Vašimi podřízenými vládnou různé mezilidské vztahy, které mohou mít vliv na ochotu lidí spolupracovat. S tímto faktem lze nějak pracovat nebo jej ignorovat. Jakým způsobem využíváte těchto vztahů pro Vaši práci vedoucího?**

Pokud to neovlivňuje týmovou práci, tak to ignoruji, pokud to ale ovlivní práci, tak zasáhnu a pozvu je na motivační rozhovor. Lidem, kteří spolu vycházejí dávám společné projekty, protože dosáhnou cíle efektivněji.

**13. Když musíte v průběhu plnění dlouhodobých cílů řešit ještě jiné problémy a překážky, které Vás zdržují a berou energii, jak se s tím obvykle popasujete?**

Delegováním .....

**14. V životě firmy občas mezi lidmi dochází ke konfliktům z různých důvodů. Jak obvykle řešíte takové vypjaté situace Vy?**

Autoritativně zasáhnu a situaci uklidním

**15. Ve firmě jsou různí lidé s různými zájmy, které nemusí souviset s firemními cíli. Jak se Vám obvykle daří získávat lidi k iniciativnímu plnění úkolů?**

Udržuji lidi spokojené, aby svoji práci dělali pro mě jako vedoucího, a já se postarám o to, abych splnil jejich potřeby. Tato vzájemná kooperace je motivuje k iniciativnímu plnění – tzn. práce ve vzájemné symbióze.....

**16. Firemní cíle a úkoly bývají plněny různě efektivně, vždy významně záleží na lidech. Co motivuje lidi k výkonu u vás ve firmě?**

Nemyslím si, že jsou lidé nějak motivováni jinak než finanční odměnou. Jinak lidi motivuje spokojenost ve firmě, chtějí tu zůstat – příjemné prostředí, žádná šikana, dobré vztahy...

**17. Jaká a proč byla nejlepší manažerská rada, kterou jste kdy ve své praxi dostal?**

Znak dobrého manažera je, že se nebojí pod sebe nabral lepší lidi, než je on sám.

**18. Motivace podřízených pro řešení úkolů a jejich získání pro aktivní spolupráci je neoddělitelnou součástí praxe vedoucího. To lze zajistit různými způsoby. Jakým způsobem Vy motivujete své podřízené/kolegy k tomu, aby přebírali odpovědnost za aktivní řešení úkolů?**

Vedu je k samostatnosti. Vysvětluji jim, že kdybych problémy řešil já, zákazníci by mě brali jako komunikačního partnera a už by nebyla žádná možnost eskalace. Ty projekty, které řeší, musí brát jako své děti, o které se musejí starat.....

**19. V rámci plnění úkolů bývá potřeba nalézt co nejlepší řešení. K tomu lze použít kreativních myšlenek vzešlých z týmové spolupráce. Jaký význam má pro vás vést lidi k týmové spolupráci?**

Je to klíčový význam. Když někdo vymyslí nějaké řešení, musí se k tomu vyjádřit i ostatní členové týmu, aby se předešlo možným problémům.

**20. Jakým způsobem pracujete na odstraňování problémů?**

Systematicky – řeším aktuální problém, ne deset kroků dopředu, abych neplýtvat energií, podle typu problému – samostatně nebo v týmu.

**21. Každá firma zaměstnává lidi na různé úrovni připravenosti pro plnění úkolů. Někdy jsou vedeni kompetentní pracovníci, jindy jde o skupinu začátečníků. Jaká je podle Vás vůdčí role v uvedených situacích?**

Podle mě ti kompetentní mají předat své znalosti začátečníkům, protože vědí, jak já to chci, že by se to mělo řešit. Tzn. nechávám zaškolení začátečníků na kompetentních podřízených. Na různých pozicích jsou mí podřízení vedoucí, kteří lépe vědí, co zaškolit a jak vést. Svě přímé podřízené si vedu sám, ale ti jsou kompetentní, takže moc vést nepotřebují, ty jsem ale na začátku vedl a naučil je to....

**22. Vedení lidí v různých pracovních situacích si žádá jiné styly vedení. Popište, v jakých pracovních situacích jste nejčastěji za své praxe vedoucího působil na své spolupracovníky Uved'te alespoň tři příklady situací a stylů, které při různých situacích využíváte:**

Konzultativní při řešení nekritických problémů. Při krizových problémech používám autoritativní styl. Nedůležité věci, např. zasedací pořádek v kanceláři, časy meetingů, dovolené apod. řeším demokraticky

**23. Pro účinné vedení lidí je potřeba mít respekt a autoritu. Jakým způsobem budete v lidech respekt a autoritu, abyste ji následně mohl/a dle situace využívat? Uved'te Vaše metody budování autority:**

Symbiotická autorita – potřebujeme se navzájem, takže lidi plní. U nižších pozic – hodný a zlý policajt (já jsem ten zlý – jejich vedoucí je ta hodná, takže je chrání přede mnou a vycházejí jí vstříc). Přímí podřízení mají pocit, že se mnou mohou vše probírat, nesedím na zlatém trůnu, děláme legraci, funguje to dobře.

**24. Vedení firmy vyžaduje pro řešení různých druhů úkolů dle jejich složitosti různé styly vedení. Popište, jaké styly vedení při pro různě složité úkoly nejčastěji používáte.**

**Uved'te alespoň tři příklady:**

Pro složité klíčové úkoly – určím autoritativně, kdo bude řešit

Pro středně těžké úkoly – nechám lidi spolurozhodovat – konzultativně, kdo a jak bude řešit

Pro jednoduché úkoly – dle organizačního rozdělení kompetencí

**25. Vedoucí manažer firmy by měl vnímat rozličné vztahy s jím vedenými lidmi. Popište, jaké styly vedení pro různé Vámi vedené lidi nejčastěji používáte.**

**Uved'te příklady pro Vaše přímé podřízené:**

Přátelské vztahy – konzultativní

Formální vztahy – autoritativně benevolentní

**26. Firmy mívají různou organizační kulturu, jejíž síla značně ovlivňuje chování lidí. Popište, jak volíte Váš styl vedení v závislosti na firemní kultuře ve Vaší firmě.**

Kultura je spíše rozvolněná, lidé nemají pevný řád. Na tom základě volím volnější styly, jako konzultativní nebo autoritativně benevolentní.....

**27. Vedení lidí často vyžaduje respektovat a rozlišovat různé typy vedených zaměstnanců. Popište, jaké základní typy lidí rozlišujete. Můžete využít i vlastní terminologii.**

Trouble-makeři, anální alpinisté, ovce (splní si své a jdou), prudiči (stále kverulují), jsou tu i leadeři, mám 40 lidí, z toho cca 10 lidí má přirozenou autoritu.

**28. Jaký je Váš současný věk?**

37

**29. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

VŠ

Res3:

**1. Pokuste se popsat, v čem obecně spočívá Vaše práce ve firmě, jak vnímáte svoji roli vedoucího.**

Hlavní úkol je řídit lidi – práce s lidmi. Je třeba sledovat problémy, cíle, ale souhrnně je to práce s lidmi. Roli lídra vnímám neutrálně, že se to tak nějak přihodilo, baví mě ta role. Na druhou stranu to má i své nevýhody, ale s nimi jsem srozuměný. Člověk je vždy tak nějak odtržen od lidí, je tam vždy odstup, který je potřebný.

**2. Co na své práci vnímáte jako nejlepší (co se vám na ní nejvíce líbí)?**

Líbí se mi, že se jde pořád dopředu, člověk se může pořád učit, pohybuje se jako firma na špici technologie a to se mi velmi líbí. Líbí se mi také kontakt s jinými kulturami, potkávat je a získávat informace, jak žijí.

**3. Co na své práci vnímáte jako nejhorší, a doslova Vás štve?**

Neštve mě asi nic, to by bylo špatné; jinak jako nejhorší vnímám občasné omezení času, ale to většinou netrvá dlouhodobě.



**4. Bez ohledu na existenci psaného etického kodexu firmy mají lidé k morálně-etickým pravidlům či normám různé přístupy. Jaký význam těmto pravidlům přisuzujete vy osobně?**

Má to velký význam a chci, aby lidi dodržovali pravidla. Mindset a dodržování pravidel považuji za obrovsky důležité.

**5. Lidé vnímají povinnost dodržovat různá pravidla a předpisy různě. Zejména, když s nimi nejsou zcela ztotožnění. Někdo má s dodržováním trochu problémy, někdo se jim snadno podřídí, někdo se podřídí jen navenek. Jak je to u Vás?**

Pravidla dodržuji vždy a všude, i když jsou někdy nesmyslná, zejména pravidla slušného chování. Nehovořím o mírném překročení rychlosti. Pravidla a jejich dodržování jsou pro mě hodně důležitá. Mám to tak odjakživa v sobě – jakousi strukturu, bylo to asi i v rodině – působení příkladu. Mám rád věci seřazené, strukturované a to s tím souvisí. Vždy, když jsem si udělal např. v Excelu nějaký seznam, pořádek, vždy se mi to časem vyplatilo.

**6. Někdy nestačí mluvit stejným jazykem, abychom se dorozuměli. Pro vzájemné porozumění je třeba obsah sdělení dobře formulovat. Jaké máte komunikační problémy s kolegy na pracovišti, když jim vysvětlujete nějaký složitý úkol? Proč si myslíte, že uvedené komunikační problémy vznikají?**

Já vysvětlím problém, následuje debata, na závěr si to několikrát zopakujeme, aby bylo jasno, že tomu všichni rozumějí. Problém je někdy v tom, že lidé neposlouchají pořádně, co se říká, jsou duchem jinde, jiní tak z 15-20 % nepochopí, o čem se bavíme, a bojí se zeptat. Někdy se někdo zeptá, a ostatní se hned přidají, že tomu také nerozumějí.

**7. Někteří lidé v druhých vyvolávají jaksi automaticky pocit, že znají cestu, že si vědí rady v každé situaci, a že se vyplatí se s nimi poradit. Uveďte, jak Vy vnímáte v této souvislosti pocity a postoje druhých lidí k Vám. Dále uveďte, proč si myslíte, že lidé k Vám zaujímají tyto postoje.**

Lidé chodí s dotazy jak řešit nějakou situaci, protože vědí, že mám zkušenosti a jsem schopen to řešit; zároveň také chodí díky organigramu – hierarchickému uspořádání; dále proto, že v tom nechtějí být sami (alibismus). Nejsem typ politického vůdce a nejsem rétor se schopností mluvit hodiny o ničem. Nemyslím si, že bych byl typ charismatického vůdce. Chodím na florbal, mám tam svoji parketu a cítím určitou autoritu. Myslím si, že

vůdce musí být extrovert, mít schopnost rétoriky a mluvení dlouho o ničem. Dokážu si vždycky vybudovat nějakou pozici, která je více než běžná, a to v každém kolektivu, kde jsem působil.

**8. Jak vnímáte působení své autority na lidi ve firmě v závislosti na aktuální pozici v organizační struktuře, kterou zastáváte? Na jaké pozici v rámci firmy byste museli být, abyste měli ještě větší respekt?**

Určitě ta pozice má vliv při působení na lidi. Setkávám se tím, že na některé úkoly mí podřízení někdy zapomenou, příp. nemají čas. Při zadávání úkolů přihlížím k tomu, že dostávají úkoly také od zahraničních subjektů, kde sídlí majitel firmy, a také přihlížím k jejich aktuálnímu zatížení dalšími úkoly. Nevnímám svoji roli tak, že bych byl ve firmě ten nejvyšší, ale že díky té struktuře je potřeba vnímat i další věci.

**9. Lidé ve vedení firmy by měli být ti, kteří firmu posunují kupředu, kteří předvídají problémy a další vývoj na trhu. Aby mohli takto fungovat, musí je k tomu něco pohánět. Co pohání Vás k usilovné a iniciativní práci pro firmu? Uveďte Vaše tři hlavní motivátory:**

1. Tah na branku, snaha dosažení nejvyššího levelu v tomto průmyslu
2. Baví mě ta práce samotná díky čínorodosti a různorodosti
3. Beru firmu jako své dítě, mám k ní citový vztah

**10. Vedoucí manažeři bývají často pod velkým tlakem. Každý člověk reaguje na vypjaté situace rozdílně. Jakým způsobem takové situace zvládáte Vy?**

Úplně si to nepřipouštím, zredukuji ty situace na mnohem menší tlak podle hesla, že „nejhorší smrt je smrt z vydešení“. Nepřipouštím si závažnost problému tak, jako si to může připouštět někdo jiný. Vím, že skutečný „průser“ nastane tak jednou za pět let, ale obyčejných problémů je denně několik. Druhá věc je, že působí několik věcí současně, takže si určím priority a nastavím strategii řešení. Když ale skutečně nastane „průser“, neřeším to pokud možno ten samý den, ale jdu se na to vyspat podle hesla „ráno moudřejší večera“. Na florbalu se také vykřičím nebo při jízdě v autě se vynadávám, a doma už jsem v pohodě. Věřím, že ten stres ze sebe člověk musí vykřičet – verbálně se uvolnit.

**11. Když se nic nedaří a vše jde jinak, než člověk plánoval, situace se může jevit beznadějně. Jak se v takových chvílích obvykle zachováte?**

Většinou se z toho vyspím, odpočinu si, hlavní náraz zmizí, neočekávám, že by se to samo nějak vyřešilo, ale odpočinek mi pomůže. Před tím tomu samozřejmě předchází usilovné přemýšlení, jak z toho ven, spánek a odpočinek většinou pomůžou. Nikdy např. neodpovídám ihned na maily, nechávám pracovat své podvědomí, které funguje i ve spánku, a osvědčilo se mi, že ty problémy pak řeším lépe. Např. v autě při jízdě si podvědomě připravím dopis, který potom v práci napíšu. Nepokládám za dobré hned odpovídat na dopisy s emocemi.

**12. Mezi Vašimi podřízenými vládnou různé mezilidské vztahy, které mohou mít vliv na ochotu lidí spolupracovat. S tímto faktem lze nějak pracovat nebo jej ignorovat. Jakým způsobem využíváte těchto vztahů pro Vaši práci vedoucího?**

Jednoznačně je potřeba k tomu přihlížet a pracovat s tím. Např. dělám překladatele mezi několika introverty, kteří si potřebné informace nepředávají. Mým úkolem je donutit je, aby spolupracovali, ale tam kde to spěchá, musím ty informace předávat sám. S každým musím pracovat jinak – většina z nich jsou introverti., což mě překvapilo obecně v této firmě, kde je podle mého názoru většina introvertů. Sám se za čistého introverta nepovažuji, ale musím s takovými lidmi pracovat.

**13. Když musíte v průběhu plnění dlouhodobých cílů řešit ještě jiné problémy a překážky, které Vás zdržují a berou energii, jak se s tím obvykle popasujete?**

Jednoznačně mám schopnost určení priorit a pak také řeším vše podle priorit. Tuto schopnost mám hodně vysokou a nedělá mi to problémy. Úkolování sama sebe provádím pomocí papírků, kde mám napsané tato priority. Nemám s tím žádný problém. Souvisí to se zdravým selským rozumem.

**14. V životě firmy občas mezi lidmi dochází ke konfliktům z různých důvodů. Jak obvykle řešíte takové vypjaté situace Vy?**

Nechám to lidi chvíli řešit – cca pět minut, pokud je to bez konce, tak do toho vstoupím a donutím je, aby se uklidnili, ujasnili si to a našli řešení. Někdy to nejde hned, musí se to nechat na druhý den. Problém bývá v tom, že během konfliktu lidi opustí původní téma a řeší jiný problém. Tak v 90 % zjišťuji, že k tomu dochází a já je pak vracím do původního bodu, který se začal řešit.

**15. Ve firmě jsou různí lidé s různými zájmy, které nemusí souviset s firemními cíli.**

**Jak se Vám obvykle daří získávat lidi k iniciativnímu plnění úkolů?**

Myslím, že se to daří, protože lidé mají prostor i pro vlastní iniciativu, co je skutečně baví. Např. technici si chtějí vyzkoušet nějaký vlastní koncept, i když lze řešení objednat externě. Takže na to uvolníme nějaké peníze a lidé mají možnost spojit svoji práci i s tím co je baví. Někdy lidé přijdou s nápadem, který jsou ochotni realizovat, pouze pokud ho dostanou zaplacený, ale to je spíše výjimka. Většinou lidé udělají něco iniciativně a očekávají, že za to také něco dostanou. Ve firmě není direktivní atmosféra jako v jiných firmách, takže je snadnější je získat pro iniciativní plnění úkolů. Jsou samozřejmě lidé, kteří dělají přesčasy (i placené), a jsou lidé, kteří přesčasy nedělají. Manažeři mají část ve mzdě, ale mnozí dělají přesčasy i nad rámec. Pro získávání lidí pro iniciativní plnění nebo pro práci přesčas pomůže osobní přístup, promluvit s lidmi a vysvětlit jim to, a samozřejmě peníze. Nic jiného nemám. Peníze moc rádi nedáváme, protože to je návykové, a lidé je pak vyžadují stále, a už nikdy nic neudělají navíc bez peněz.

**16. Firemní cíle a úkoly bývají plněny různě efektivně, vždy významně záleží na lidech. Co motivuje lidi k výkonu u vás ve firmě?**

Určitě to jsou peníze, i když ne vždy, máme zde případy dobře placených lidí, ale ti mají své tempo. Druhá věc je, že chápou význam uspokojení zákazníka, což je motivuje, chodí v sobotu i v neděli aby uspokojili potřebu zákazníka. Je to dáno i atmosférou ve firmě, že s lidmi pravidelně mluvím, jsou poměrně dobře informováni, co se tu děje – to vše má vliv. Když nabírám lidi, tak novým kandidátům říkám, že chci, aby tady rádi dělali, a aby měli rádi tuto firmu. Systém je nastaven tak, aby byly práce vykonávány efektivně. Pokud si však manažeři nepohlídají jeho dodržování, jsou nastaveny určité postihy, které mohou končit až výpovědí. Chybou v minulosti bylo, že některé oblasti neměly své jednoznačně definované vedoucí. To bylo již nastaveno a bude se to rozjíždět v nejbližší době. To se týká všech oddělení. Jasná odpovědnost za tu určitou oblast je pro motivaci klíčová.

**17. Jaká a proč byla nejlepší manažerská rada, kterou jste kdy ve své praxi dostal?**

Lépe než vyhodit nebo vyměnit méně efektivního pracovníka je zjistit, jestli je na správném místě, jaké jsou jeho potřeby, čím by mohl být firmě prospěšný, a jak by s ním šlo pracovat – pomoci mu získat zkušenosti, chovat se jako senior k juniorovi a vytáhnout z něj to nejlepší. Je potřeba si uvědomit, že člověk má po letech na nějaké pozici určité zkušenosti, někdo nový ty zkušenosti nemá, a není dobré ho hned odsoudit, spíše je třeba mu pomoci.

**18. Motivace podřízených pro řešení úkolů a jejich získání pro aktivní spolupráci je neoddělitelnou součástí praxe vedoucího. To lze zajistit různými způsoby. Jakým způsobem Vy motivujete své podřízené/kolegy k tomu, aby přebírali odpovědnost za aktivní řešení úkolů?**

Řekl bych, že je do toho nutím a vysvětluji jim, co to znamená, to aktivní řešení úkolů. Že to není rozeslat maily a čekat, že někdo odpoví. Platí heslo „voják se stará, voják má.“ Mám názor, že pokud něco chci, aby se udělalo, musím se o to postarat sám, nemohou čekat, že to za mě někdo udělá. Mám rád jistotu, takže nenechávám důležité věci řešit jiné, ale často je sám vezmu do vlastních rukou.

**19. V rámci plnění úkolů bývá potřeba nalézt co nejlepší řešení. K tomu lze použít kreativních myšlenek vzešlých z týmové spolupráce. Jaký význam má pro vás vést lidi k týmové spolupráci?**

Týmovou spolupráci podporuji, mám to rád a upřednostňuji to. Rizikem je, že to může trvat dlouho, někdy může být riziko, že ten nejlepší nápad zapadne pod argumenty ostatních, i když nejsou správné, anebo ho ani nevysloví, protože se nechce hádat. Nikdy jsem nepoužíval hlasování, vždy věcná diskuse nad argumenty, nakonec vyberu řešení, když je to potřeba. Snahou je ovšem všeobecná shoda.

**20. Jakým způsobem pracujete na odstraňování problémů?**

To je podle priorit a dle zdravého selského rozumu. Tzn. zjistit a definovat problém, najít příčinu nebo stanovit postup pro její odhalení, např. formou 8D kroků. Rozdělím někdy úkoly a vstoupím do řešení, snažím se ovšem, aby to řešily ty útvary, které jsou odpovědné. To nebývá často.

**21. Každá firma zaměstnává lidi na různé úrovni připravenosti pro plnění úkolů. Někdy jsou vedeni kompetentní pracovníci, jindy jde o skupinu začátečníků. Jaká je podle Vás vůdčí role v uvedených situacích?**

Souvisí ta role s úrovní připravenosti, tzn. jinak budu diskutovat o nějakém problému s kompetentním pracovníkem a jinak s člověkem, který to v životě neviděl. Začátečníkovi budu spíše pomáhat, koučovat a učit ho, středně pokročilého je třeba občas zkontrolovat, od kompetentního pracovníka očekávám samostatnost v řešení a plnění úkolů, reporting o dokončení.

**22. Vedení lidí v různých pracovních situacích si žádá jiné styly vedení. Popište, v jakých pracovních situacích jste nejčastěji za své praxe vedoucího působil na své spolupracovníky Uved'te alespoň tři příklady situací a stylů, které při různých situacích využíváte:**

...Nejbližší je mi participativní styl vedení pro většinu denních problémů a situací. Ale v práci využívám i ostatní styly vedení, jako autoritativní, bez pohrůžky sankce nebo příslibu odměny.

Např. konzultativní styl pro situace příjmu zahraničních pracovníků – vyslechnu názory a rozhodnu.

Většina situací je však podřízena participativnímu stylu v týmu.

Autoritativní styl je např. na základě odborné informace, na kterou nedokáže tým ani nikdo kompetentní odpovědět, takže rozhodují sám autoritativně. Nebo např. při urgentních velkých reklamacích – tam dávám úkoly direktivně.

**23. Pro účinné vedení lidí je potřeba mít respekt a autoritu. Jakým způsobem budujete v lidech respekt a autoritu, abyste ji následně mohl/a dle situace využívat? Uved'te Vaše metody budování autority:**

Vlastním příkladem – např. přikázal jsem nošení návleků na boty, musím to 100% dodržovat. Vyžaduji dodržování pravidel a sám je dodržuji. Zatahuji lidi do řešení celofiremních problémů, abych nastolil jejich pocit spoluautorství, např. formou brainstormingu apod. Nápady zaměstnanců nezapadnou – jsou vyslyšeny. Vybízím lidi k okamžité akci, která je použitelná na stávající problém, a ne čekání na nějaké ideální řešení v budoucnu. Ve firmě je otevřená atmosféra, nelze se lidem, ale ne vždy musí být pravda úplná. Je důležité se lidem nevyhýbat, být s nimi v kontaktu.

**24. Vedení firmy vyžaduje pro řešení různých druhů úkolů dle jejich složitosti různé styly vedení. Popište, jaké styly vedení při pro různě složité úkoly nejčastěji používáte.**

**Uved'te alespoň tři příklady:**

Nemyslím si, že by styl vedení měl být závislý na složitosti úkolů. Např. komplexní úkoly řeším konzultativně. Poměrně jednoznačně řešitelné úkoly řeším direktivně. Čím je termín urgentnější, tím spíše použiju autoritativní styl

**25. Vedoucí manažer firmy by měl vnímat rozličné vztahy s jím vedenými lidmi. Popište, jaké styly vedení pro různé Vámi vedené lidi nejčastěji používáte.**

**Uved'te příklady pro Vaše přímé podřízené:**

Musím přihlížet k povahovým vlastnostem lidí, někdy být více diplomat, jindy můžu říkat věci přímo. S někými mám vztahy vybudované na základě toho, co je zajímavá a zda máme společná témata, ale všichni mají stejné možnosti se se mnou potkávat. Snažím se odlišit tu kamarádkou stránku od té profesní stránky. Nemám s tím žádný problém, ke všem se snažím přistupovat stejně a být férový a otevřený. Nemám žádné problémy se s kýmkoli bavit a fungovat s ním, dokážu si věci přefiltrovat, a ani si na nikoho nezasednu. Styly vedení zde převažující jsou participativní a konzultativní. Autoritativní používám jen velmi zřídka a v závislosti na časovém tlaku.

**26. Firmy mívají různou organizační kulturu, jejíž síla značně ovlivňuje chování lidí. Popište, jak volíte Váš styl vedení v závislosti na firemní kultuře ve Vaší firmě.**

Snažím se prosazovat styl rodinné firmy, kde se naše kultura odlišuje od kultury velkých firem. Např. silně ambiciózní lidé, kteří se chovají bezohledně ve velkých firmách se u nás nenosí. Většinu lidí znám jménem a vím o jejich zálibách, i když jsme středně velká firma. Kultura je spíše slabší až střední, zejména v oblasti disciplíny. Začaly se stanovovat jednotná a spravedlivá pravidla, aby se nerozlišovalo mezi modrými a bílými límečky. Nejsem přívržencem příliš silné kultury, ale určitý řád je třeba mít a dodržovat ho. Pro styly vedení je třeba stanovit a sjednotit pravidla, pak je nakázat. Dále je třeba vysvětlovat, apelovat, a když to nezabírá, pak teprve zpřísnit. Obecně platí, že lidé

mohou kdykoliv přijít a o zavedených pravidlech debatovat, protože nemusí být jednoznačně jisté, že jsme zavedli něco, co je nejlepší na světě. Chování lidí, např. ve výrobě, musí být ve shodě s předpisy, a pokud to není možné dodržet, pak je potřeba přijít s návrhem, a případně ta pravidla změnit.

**27. Vedení lidí často vyžaduje respektovat a rozlišovat různé typy vedených zaměstnanců. Popište, jaké základní typy lidí rozlišujete. Můžete využít i vlastní terminologii.**

Extroverti a introverti – jeden pohled

*Vědci* – lidi, kteří nejsou schopni stručně formulovat problém a odpovědět na kladenou otázku, je potřeba se opakovaně dotazovat; někdy nejsou schopni pochopit, po čem pátráte

*Tahouni* – беру to automaticky u manažerů

*Ovce* – pracují jen do výše svého platu – většinou však vyhoví, když něco potřebuji i nad rámec

Jsou typy lidí, kde zadání úkolu vyžaduje skoro hrdinství – to se týká těch nejhůře placených bílých límečků – zejména ženy, které si nerady nechávají dávat úkoly navíc.

**28. Jaký je Váš současný věk?**

54

**29. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

VŠ

Res4:

**1. Pokuste se popsat, v čem obecně spočívá Vaše práce ve firmě, jak vnímáte svoji roli vedoucího.**

Řízení a motivace pracovního týmu. Hlavní věcí šéfů je motivovat lidi, aby dělali, co mají, a dělali to správně a aby z toho měli také radost. Nejlépe, když je to ve vztahu jako s kolegou – i když je to z pozice vedoucího, je třeba nalézat stále lidský přístup a vyzdvihnout jejich možný přínos.



**2. Co na své práci vnímáte jako nejlepší (co se vám na ní nejvíce líbí)?**

Je to poměrně vzrušující ty lidi motivovat a řešit s nimi jejich problémy. Je to takový adrenalin a člověk nikdy neví, jak to začne a jak to skončí.

**3. Co na své práci vnímáte jako nejhorší, a doslova Vás štve?**

Vždy při práci s lidmi jsou i horší chvíle. Štve mě, když mám lidi, kteří nejsou úplně na správném místě. Pak je také špatná práce pod stresem a nutnost odevzdat včas a rychle výsledky. Práce v automotive je hodně stresující zejména ve vztahu k šéfům a k zákazníkům.

**4. Bez ohledu na existenci psaného etického kodexu firmy mají lidé k morálně-etickým pravidlům či normám různé přístupy. Jaký význam těmto pravidlům přisuzujete vy osobně?**

Určitě jo, je potřeba mu rozumět a chápat ho, měl by být součástí vaší kultury, u těch manažerů by to tak mělo být, a já to tak mám.

**5. Lidé vnímají povinnost dodržovat různá pravidla a předpisy různě. Zejména, když s nimi nejsou zcela ztotožnění. Někdo má s dodržováním trochu problémy, někdo se jim snadno podřídí, někdo se podřídí jen navenek. Jak je to u Vás?**

Já se snažím ta pravidla, co jsou, více méně dodržovat, protože to jinak člověka stejně dožene. Např. padesátku v obci dodržuju, aby i děti v autě viděly, že to dodržuju, abych jim byl dobrým vzorem. A člověk musí být vzorem i ve firmě, pokud funguje společensky na nějaké pozici. Je to i s odváděním daní, když by je např. nikdo neodváděl, tak by nic nefungovalo.

**6. Někdy nestačí mluvit stejným jazykem, abychom se dorozuměli. Pro vzájemné porozumění je třeba obsah sdělení dobře formulovat. Jaké máte komunikační problémy s kolegy na pracovišti, když jim vysvětlujete nějaký složitý úkol? Proč si myslíte, že uvedené komunikační problémy vznikají?**

Každý člověk má nějakou schopnost vysvětlit, ale druhá strana musí být ochotná naslouchat. Dále každá strana uvažuje jinak, někdo je více praktický, jiný je zaměřený na něco jiného. Strašně málo lidí má schopnost naslouchat a pak to správně vyhodnotit. Když se budete hodinu s někým bavit a měl by z toho udělat zápis, ale jen málokdo je schopen udělat soupis těch nejdůležitějších věcí.

- 7. Někteří lidé v druhých vyvolávají jaksi automaticky pocit, že znají cestu, že si vědí rady v každé situaci, a že se vyplatí se s nimi poradit. Uved'te, jak Vy vnímáte v této souvislosti pocity a postoje druhých lidí k Vám. Dále uved'te, proč si myslíte, že lidé k Vám zaujímají tyto postoje.**

Lidi chodí se ptát a radit, samozřejmě že by mohli třeba chodit častěji. Proč chodí – jsou tři skupiny lidí: první si myslí, že byste jim mohli poradit, druhá si myslí, že by mohli svůj problém převést na svého šéfa a třetí se chodí ujišťovat, zda mají správné řešení

- 8. Jak vnímáte působení své autority na lidi ve firmě v závislosti na aktuální pozici v organizační struktuře, kterou zastáváte? Na jaké pozici v rámci firmy byste museli být, abyste měli ještě větší respekt?**

Na nedostatek autority si nestěžuji. Když jdu něco řešit napříč odděleními, tak ta autorita tady je. Ve své pozici řeším věci i s výrobou i za nejvyššího náčelníka. Ale nemyslím si, že by nějaká jiná pozice mi ještě zvýšila autoritu.

- 9. Lidé ve vedení firmy by měli být ti, kteří firmu posunují kupředu, kteří předvídají problémy a další vývoj na trhu. Aby mohli takto fungovat, musí je k tomu něco pohánět. Co pohání Vás k usilovné a iniciativní práci pro firmu? Uved'te Vaše tři hlavní motivátory:**

- a) Pohání mě vlastní ego – chci být lepší, chci pro tu firmu něco udělat a mít uspokojující výsledky, b) člověk se musí cítit jako plnohodnotná součást firmy, ne jako páté kolo od vozu, c) musíte dostat také důvěru a prostor, podmínky – to je hodně důležité

- 10. Vedoucí manažeři bývají často pod velkým tlakem. Každý člověk reaguje na vypjaté situace rozdílně. Jakým způsobem takové situace zvládáte Vy?**

Člověk už má nějaké zkušenosti, takže se snaží věci řešit věcně, bez emocí, ne adresně. Prostě nelze začít hned pojmenováním viníků. Snažím se hned vytáhnout názory z lidí v týmu, jak si myslí, že by se mělo postupovat. Vyzvat je, aby se nebáli vyjádřit, nenásilnou formou, psychologicky, to z nich dostat. Povídat si s lidmi, nechat je vyjádřit, je důležité.

- 11. Když se nic nedaří a vše jde jinak, než člověk plánoval, situace se může jevit beznadějně. Jak se v takových chvílích obvykle zachováte?**

Nejdříve si to promyslím, seženu si názory jiných, a když je to opravdu patová situace, tak to většinou řeším se šéfem. Když to jde bez šéfa, tak si věci zanalyzuji a prověřím, jestli to opravdu tak je, pak to řeším sám, ale nikdy to neřeším hned, takže to může trvat déle. Někdy jeden den nestačí.

**12. Mezi Vašimi podřízenými vládnou různé mezilidské vztahy, které mohou mít vliv na ochotu lidí spolupracovat. S tímto faktem lze nějak pracovat nebo jej ignorovat. Jakým způsobem využíváte těchto vztahů pro Vaši práci vedoucího?**

Pracovat s tím musíte. Tzn. skládat dokupy týmy, kteří chtějí spolupracovat a pokud nechtějí, tak se stát součástí toho týmu a moderovat to. Jasně formulovat úkoly pro jednotlivé lidi, když to tam skřípe.

**13. Když musíte v průběhu plnění dlouhodobých cílů řešit ještě jiné problémy a překážky, které Vás zdržují a berou energii, jak se s tím obvykle popasujete?**

S tím se pracuje velmi špatně, např. jdu pracovat v neděli, abych měl na věci klid. Když je dostatečný tým, tak je ideální to delegovat. Nejlepší je, když je šéf schopen takové věci delegovat, ale to kolikrát ani nejde, ale často jsem to dělal a delegoval. Můj přístup je, že řeším nejdříve to, co hoří, a pak teprve co doutná. Ale nejlepší je vše řešit systematickou prací, např. si každé pondělí vyčlenit čas na drobné úkoly, každý pátek na jiné, tento přístup je velmi efektivní a osvědčil se mi. Také je důležité systematicky řídit a plánovat porady s lidmi. Pro delegování je nejtěžší si umět lidi otypovat a pak vědět, komu co dát, to někdy trvá roky.

**14. V životě firmy občas mezi lidmi dochází ke konfliktům z různých důvodů. Jak obvykle řešíte takové vypjaté situace Vy?**

Když vím, že tam něco probíhá, snažím se zjistit důvody, když je to silnější, snažím se lidi držet od sebe. Aby se to ještě více nehrotilo. Poslechnu si názory ze všech strany a snažím se ostří rozmělnit, aby to již nebylo adresné. Spíš se to snažím dělat tak trochu nepřímou metodou, ne že bych si lidi vzal k sobě, a řešil to u sebe v kanceláři, spíše to řeším neformálnějším způsobem. Pokud to člověk chce vyřešit, musí se do toho jít silou a pokud to je špatný článek (člověk konfliktní, hledá pořád chyby v jiných a spolupráce hapruje), musí se vyměnit. Vyhodit nebo přemístit na jiné pracoviště, na to člověk musí být připravený.

**15. Ve firmě jsou různí lidé s různými zájmy, které nemusí souviset s firemními cíli.**

**Jak se Vám obvykle daří získávat lidi k iniciativnímu plnění úkolů?**

Někteří lidé dělají práci na hraně, jen aby si udělali, co musí, ale takoví lidé musejí vědět, že jsou sledovaní a že se na jejich práci šéf soustředí. Aby věděl, že šéf je s ním, a že s ním tráví více času, než s kolegy, a aby měl možnost se více rozhýbat. Také se jim snažím vysvětlovat, že jejich práce je důležitá i pro jejich výplaty, aby si tu svoji práci spojili s normálním životem, aby si uvědomili, že jejich prosperita není odtržená od prosperity firmy. A také jim říkám, že právě výsledky jejich práce je nutná pro report mému šéfovi, takže když to pochopí, tak se snaží více té práci věnovat. Např. že dělají na problémovém projektu, že na tom dělá ještě někdo, a že potřeba nyní reportovat šéfovi, ale jsou tam průšvihy, co by tam šlo vymyslet pozitivního. Ti lidé pak něco navrhnout, co by skutečně mohlo pomoci, takže to okamžitě dostanou do svého úkolovníku a berou to jako svoji věc, o kterou se pak starají.

**16. Firemní cíle a úkoly bývají plněny různě efektivně, vždy významně záleží na lidech. Co motivuje lidi k výkonu u vás ve firmě?**

U bílých límečků je to možnost seberealizace, to je na všech postech ta možnost, je tu velký prostor, a ještě to není tak svázáno s pravidly (např. tvrdě vymezené pracovní pozice, velký boj mezi odděleními a velmi silná firemní kultura), spousta lidí může být motivována rychlým růstem firmy. Top manažery motivuje fakt, že jsou součástí vrcholového vedení, že se mohou aktivně podílet na vedení, a jde to hned a rychle, ne přes nějaké správní rady atd.

**17. Jaká a proč byla nejlepší manažerská rada, kterou jste kdy ve své praxi dostal?**

Nerad' svému šéfovi. A už vůbec ne, když se Tě neptá.

Aby člověk dobře poslouchal to, co šéf chce, a když se o tom třikrát zmíní, tak už to rychle realizovat, nebo to může člověku zlomit vaz.

**18. Motivace podřízených pro řešení úkolů a jejich získání pro aktivní spolupráci je neoddělitelnou součástí praxe vedoucího. To lze zajistit různými způsoby. Jakým způsobem Vy motivujete své podřízené/kolegy k tomu, aby přebírali odpovědnost za aktivní řešení úkolů?**

Zatáhnout ty lidi do té problematiky, aby otevřeně říkaly své názory a pořád je chválit, že se věci podařily, že se něco udělalo dobře, že jsou šikovní. Aby vnímali, že se o jejich práci ví. I když to třeba nebyli mí přímí podřízení. Také jdu za jejich šéfem a také mu to řeknu, co se povedlo jeho lidem. Také při samotné práci chválím lidi před ostatními, že se jim práce opravdu daří. Když něco řeší, tak se jich na to vyptávat a podpořit tu jejich představu o tom řešení, nebýt odtržený od reality. Také se mi osvědčilo pracovat s těmi lidmi a se správnými informacemi. Nechtít od nich něco, co nespěchá a ne hned, zdůvodnit jim proč něco spěchá, věcně to řešit. Důležité je ty lidi moc nestresovat, vytvořit jim pracovní atmosféru, prostě šéf nesmí propadat panice. Dát jim prostor pro kvalitní práci. Tím oni budou mít lepší pracovní environment a bude se jim lépe dělat. Také je dobrá metoda dílčích cílů. Když je nějaký téměř nereálný cíl, tak ho rozdělit a říci lidem jaká bude cesta, dílčí cíle, které se musejí udělat, aby i šéfové viděli trend a cestu a mohou být spokojeni, že to jde správným směrem. Vyselektovat dvě tři věci, i když je stres z návštěvy zákazníka, ale rozdělit cíle na dílčí a rozdělit jejich řešení mezi lidi, příp. externí firmy, pak i když se nepodaří celých 100 %, výsledek bývá mnohem lepší, než startovní bod.

**19. V rámci plnění úkolů bývá potřeba nalézt co nejlepší řešení. K tomu lze použít kreativních myšlenek vzešlých z týmové spolupráce. Jaký význam má pro vás vést lidi k týmové spolupráci?**

Týmová spolupráce je hodně důležitá. Souvisí to s tím, že musíte udělat správnou atmosféru, aby se lidé nebáli říct, co chtějí. Pak přicházejí úplně neotřelé nápady, které kolikrát pomohou problém vyřešit. Samozřejmě takové lidi, kteří mají tu schopnost ty nápady předkládat, je potřeba připravit, pochválit je, vzít je do týmu.

**20. Jakým způsobem pracujete na odstraňování problémů?**

Metodou 8D reportu. Vždy je důležité metody řešit podle firmy, podle dostupných týmů a podle možností těch jednotlivých lidí, to je docela důležité.

**21. Každá firma zaměstnává lidi na různé úrovni připravenosti pro plnění úkolů. Někdy jsou vedeni kompetentní pracovníci, jindy jde o skupinu začátečníků. Jaká je podle Vás vůdčí role v uvedených situacích?**

Člověk jim musí pomáhat, moderovat jejich činnost, navést je na správnou cestu, zkombinovat je se staršími kolegy, se zkušenostmi. Tohle je dlouhodobá práce a je to nesmírně těžké. Problém je, že všichni jsou strašně „chytří“, a to bez znalosti zákazníků, procesů atd. Jako šéf musím dohlédnout dopředu a předvídat různé situace. Je potřeba ty méně zkušené správně rozdělit mezi zkušenější. Vždycky se snažím přizpůsobovat jejich možnostem, schopnostem a jejich způsobu vnímání, Vždy je dobré snažit se vyjadřovat co nejjasněji a přizpůsobovat to tomu, jak to ti lidé vnímají. Prostě se jim přizpůsobit.

**22. Vedení lidí v různých pracovních situacích si žádá jiné styly vedení. Popište, v jakých pracovních situacích jste nejčastěji za své praxe vedoucího působil na své spolupracovníky Uved'te alespoň tři příklady situací a stylů, které při různých situacích využíváte:**

Když jsou vypjaté situace a je potřeba podpořit a svojí autoritou to podpořit – využívám autoritativní styl, kdy řeknu, jak se bude postupovat. Pokud je méně náročná situace, a lze si vyslechnout názory ostatních, volím konzultativní styl. Pokud chci motivovat a podpořit nějakého člověka, zeptám se týmu, jestli souhlasí s navrženým řešením, pak ho také podpořím a využiji nadšení navrhovatele, abych ho motivoval a zajistil iniciativní řešení

**23. Pro účinné vedení lidí je potřeba mít respekt a autoritu. Jakým způsobem budujete v lidech respekt a autoritu, abyste ji následně mohl/a dle situace využívat? Uved'te Vaše metody budování autority:**

Buď ji člověk má nebo nemá, svým stylem jednání a pozicí. V tom týmu si to člověk buduje hlavně tím, že se jim snažím pomoci a že ty horší věci si vezmu na sebe. A ukážu jim, že jsem schopen naslouchat – ti despotičtí vládci moc uznávaní nejsou. Důležité je se všemi lidmi jednat slušně bez nadhledu a povyšování, to je velmi důležité. Musíte dodržovat ty samé věci, co dodržují oni. Být také schopen ocenit jejich práci, slušně, bez povyšování a neformálně.

**24. Vedení firmy vyžaduje pro řešení různých druhů úkolů dle jejich složitosti různé styly vedení. Popište, jaké styly vedení při pro různě složité úkoly nejčastěji používáte.**

**Uved'te alespoň tři příklady:** U jednoduchých úkolů je nejčastější direktivní styl, autoritativní bez pohružky sankce, u těch složitějších úkolů je dobré to s lidmi komunikovat, to je lepší – spíše volím konzultativní styl vedení, ten participativní je vhodný jen v málo případech. Vždy se s lidmi bavím, abych z nich dostal jejich nejlepší nápady. Direktivní styl s pohružkou sankce vůbec nepoužívám. Styl vedení většinou odpovídá povaze toho člověka, který s nimi pracuje.

**25. Vedoucí manažer firmy by měl vnímat rozličné vztahy s jím vedenými lidmi. Popište, jaké styly vedení pro různé Vámi vedené lidi nejčastěji používáte.**

**Uved'te příklady pro Vaše přímé podřízené:** ...Neformální vztahy mám většinou s lidmi, kteří jsou kvalifikovanější a připravenější pro vedení. Snažím se podle těchto vztahů přizpůsobovat i způsob, jak a co po nich můžu chtít. Pokud je formálnější vztah nebo s lidmi, kteří míň komunikují, tak musím to vedení přizpůsobit, s takovými lidmi potřeba něco řešit, je to tak trochu křížový výsledek. Podle vztahů s lidmi, např. s některými, kteří jsou ve firmě déle, někdo méně, tak to vedení musím přizpůsobit. Kontrola jejich práce je nezávislá na kvalitě vztahu, kontrole a reportingu podléhají všichni stejně.

**26. Firmy mívají různou organizační kulturu, jejíž síla značně ovlivňuje chování lidí. Popište, jak volíte Váš styl vedení v závislosti na firemní kultuře ve Vaší firmě.**

Firemní kultura je spíše volnější oproti jiným firmám v okolí. Lidé se k sobě chovají hodně slušně, a to jak mezi lidmi z výroby, tak mezi managementem a mezi bílými límečky a managementem, Bereme u zaměstnanců jejich lidskou stránku, pořád nejsme tak velká firma, aby se zaměstnanec odosobnil, nebyl brán jen jako číslo. Z tohoto pohledu jsme firma se střední kulturou.

**27. Vedení lidí často vyžaduje respektovat a rozlišovat různé typy vedených zaměstnanců. Popište, jaké základní typy lidí rozlišujete. Můžete využít i vlastní terminologii.**

Vědecký typ – málo komunikuje, hodně myslí / v jedničkách a nulách

Tlučhuby – málo dělají, hodně mluví

Dělníci – tiší, pracovití, hodně přemýšlí, vymyslí hodně, hodně dělají, jsou to jinak tichošlápci – je potřeba z nich dostat co v nich je, je tam kreativita.

Nosiči vody – jde jim dobře rutina, ty je dobré využít na rutinní práce – hodně jim vyhovuje rutina.

Mluvčí lidu – skrytí lídři, zastupují zaměstnance

## **28. Jaký je Váš současný věk?**

45

## **29. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

SŠ

Res5:

### **1. Pokuste se popsat, v čem obecně spočívá Vaše práce ve firmě, jak vnímáte svoji roli vedoucího.**

Vedoucí kvality pro nadnárodní skupinu, starám se o kvalitu od vývoje, dodavatelů až k výrobě a ke vztahům se zákazníky. Kvalita pro mě znamená soustavné zlepšování v celé společnosti ve všech procesech, tzn. dávat vstup každému majiteli procesu vyvíjet a zlepšovat jeho proces. Musím jako vedoucí svůj tým vyvíjet zlepšovat jejich dovednosti, ale také u všech ostatních lidí v ostatních odděleních. Dále vyvíjet organizaci k dosažení automotive standardů, dále jakmile lidé dosáhnou této úrovně udržet procesy pomocí plovoucích indikátorů, rozdělením KPI<sup>14</sup> mezi členy týmu a mezi ostatní lidi ve společnosti.

### **2. Co na své práci vnímáte jako nejlepší (co se vám na ní nejvíce líbí)?**

Nejvíce se mi líbí díky této firmě vyvíjet tým a procesy. Např. můj přímý podřízený, který nebyl ze začátku považován za příliš perspektivního, je nyní v přímém kontaktu s jedním z nejdůležitějších zákazníků. To je pro mě splnění úkolu rozvoje a uspokojení

---

<sup>14</sup> KPI – Key Performance Indicator je v moderním průmyslovém řízení firem jeden z parametrů sledování výkonnosti jednotlivých složek



z této práce. Když dostanu nefunkční proces a podaří se ho nastavit s lidmi tak, že funguje, je to obrovská satisfakce.

**3. Co na své práci vnímáte jako nejhorší, a doslova Vás štve?**

Když je můj tým přetížený, a přesto není jiná možnost než jim ještě více naložit úkolů.

**4. Bez ohledu na existenci psaného etického kodexu firmy mají lidé k morálně-etickým pravidlům či normám různé přístupy. Jaký význam těmto pravidlům přisuzujete vy osobně?**

Pokud je to vystaveno jen na jednom místě, je to bezvýznamné a jen pro návštěvníky. Kodex má jedině smysl, když to manažeři a vedoucí opakují podřízeným. Pokud se s ním osobně neztotožním, nebudu ho příliš aktivně prosazovat, ale budu ho respektovat.

**5. Lidé vnímají povinnost dodržovat různá pravidla a předpisy různě. Zejména, když s nimi nejsou zcela ztotožnění. Někdo má s dodržováním trochu problémy, někdo se jim snadno podřídí, někdo se podřídí jen navenek. Jak je to u Vás?**

Většinou respektuji pravidla, ale nejsem svatý, takže některá pravidla, která ze svého pohledu nepovažuji za důležitá, trochu obcházím.

**6. Někdy nestačí mluvit stejným jazykem, abychom se dorozuměli. Pro vzájemné porozumění je třeba obsah sdělení dobře formulovat. Jaké máte komunikační problémy s kolegy na pracovišti, když jim vysvětlujete nějaký složitý úkol? Proč si myslíte, že uvedené komunikační problémy vznikají?**

Myslím si, že mám velmi strukturované myšlení a u problémů vidím většinou příčiny a jejich konsekvence. Někteří lidé takto nemyslí a míchají příčiny a následky, co se má řešit apod., takže dochází k nedorozuměním. Proto se snažím většinou písemně popsat úkoly a používám vizualizace v tabulkách příčiny, data, řešení atd. Každý může vidět, co se píše a předcházím tím nedorozuměním.

**7. Někteří lidé v druhých vyvolávají jaksi automaticky pocit, že znají cestu, že si vědí rady v každé situaci, a že se vyplatí se s nimi poradit. Uveďte, jak Vy vnímáte v této souvislosti pocity a postoje druhých lidí k Vám. Dále uveďte, proč si myslíte, že lidé k Vám zaujímají tyto postoje.**

Lidé často chodí i s jednoduchými problémy, je to pro ně jednodušší. Někdy bych je rád poslal to řešit samostatně, ale raději jim pomohu. Je to někdy nezkušenost, výběr jednoduššího a rychlejšího řešení, alibismus.

**8. Jak vnímáte působení své autority na lidi ve firmě v závislosti na aktuální pozici v organizační struktuře, kterou zastáváte? Na jaké pozici v rámci firmy byste museli být, abyste měli ještě větší respekt?**

Většinou dosáhnou toho, co potřebuji díky své pozici, ale i to má své limity. Limity jsou v ostatních manažerech v ostatních odděleních, neřekl bych respekt, ten si myslím, že mám, ale jsou to limity dané stejnou úrovní v organizační struktuře, nebo limity dobré vůle některých manažerů. Lepších výsledků bych mohl dosáhnout, pokud by měli stejné chápání věci, jako já. Pro změnu takových lidí by byl potřeba zásah z nejvyššího vedení.

**9. Lidé ve vedení firmy by měli být ti, kteří firmu posunují kupředu, kteří předvídají problémy a další vývoj na trhu. Aby mohli takto fungovat, musí je k tomu něco pohánět. Co pohání Vás k usilovné a iniciativní práci pro firmu? Uveďte Vaše tři hlavní motivátory:**

1. Víze, jak by to mělo vypadat v budoucnu, a co je potřeba nyní dělat, abychom se k tomu dostali
2. Dobrý tým, který nechci zklamat a demotivovat
3. Práce pro tuto společnost, která mi dala možnosti dalšího vývoje, místa výkonu práce, uplatnění svých představ práce

**10. Vedoucí manažeři bývají často pod velkým tlakem. Každý člověk reaguje na vypjaté situace rozdílně. Jakým způsobem takové situace zvládáte Vy?**

Dříve jsem tlak nosil v sobě, ale nyní to zvládám lépe. Tlak mě motivuje pracovat rychleji a usilovněji. Snažím se pracovat jako robot a soustředit se bez emocí jen na problém a jeho řešení. Vyvíjím velké úsilí na odstranění emocí z jakéhokoli tlaku a problému. Avšak trochu hůře spím.

**11. Když se nic nedaří a vše jde jinak, než člověk plánoval, situace se může jevit beznadějně. Jak se v takových chvílích obvykle zachováte?**

Hledám další zdroje pro řešení, další zdroje pro eskalaci vrcholovému vedení a hledání vnější pomoci, zůstávám klidný. Někdy je třeba se vrátit na začátek a začít od nuly.

**12. Mezi Vašimi podřízenými vládnou různé mezilidské vztahy, které mohou mít vliv na ochotu lidí spolupracovat. S tímto faktem lze nějak pracovat nebo jej ignorovat. Jakým způsobem využíváte těchto vztahů pro Vaši práci vedoucího?**

Pokud lidé nemají problém, ignoruji. Pokud mají spolu problém, vystavím je tlaku, aby spolupracovali. Nemám tak velký tým, abych mohl řešit jejich neshody.

**13. Když musíte v průběhu plnění dlouhodobých cílů řešit ještě jiné problémy a překážky, které Vás zdržují a berou energii, jak se s tím obvykle popasujete?**

Přesčas, odložení dlouhodobého úkoly o měsíc atd. Hraju si s prioritami. Snažím se nastavit svůj tým, aby byl schopen pracovat beze mě, pokud jsem vyrušen ze své práce, je to jen s mým souhlasem.

**14. V životě firmy občas mezi lidmi dochází ke konfliktům z různých důvodů. Jak obvykle řešíte takové vypjaté situace Vy?**

Nejsem schopen utišit hlasitý konflikt mezi lidmi. Obecně je nechám problém si vyříkat, ale druhý den si jednoho po druhém zavolám a vysvětlím jim svůj pohled, a jak bychom měli situaci zlepšit.

**15. Ve firmě jsou různí lidé s různými zájmy, které nemusí souviset s firemními cíli. Jak se Vám obvykle daří získávat lidi k iniciativnímu plnění úkolů?**

Převádím firemní úkoly na osobní úkoly jednotlivých lidí. Moje komunikace o firemních cílech se musí ještě zlepšit, ale vedu lidi vlastním příkladem. Vysvětluji lidem svoji vizi, jak chci, aby společnost vypadala, a jak ji chce mít majitel firmy. Cíl být např. lepší než benchmarkingová společnost, musí být velmi dobře organizován.....

**16. Firemní cíle a úkoly bývají plněny různě efektivně, vždy významně záleží na lidech. Co motivuje lidi k výkonu u vás ve firmě?**

Ve výrobě jsou to peníze, fakt, že pracujeme v mezinárodní společnosti pro velké zákazníky, OEM, vývoj atd., nepracujeme pro garážové výrobce, dále snaha managementu o dobré vztahy s lidmi na rodinné bázi (firemní kultura)

**17. Jaká a proč byla nejlepší manažerská rada, kterou jste kdy ve své praxi dostal?**

Když se problém řeší jen povrchně, vždy se vrátí zpět. Vždy je potřeba problémy řešit do hloubky.

**18. Motivace podřízených pro řešení úkolů a jejich získání pro aktivní spolupráci je neoddělitelnou součástí praxe vedoucího. To lze zajistit různými způsoby. Jakým způsobem Vy motivujete své podřízené/kolegy k tomu, aby přebírali odpovědnost za aktivní řešení úkolů?**

Tím, že jim jasně sdělím jejich odpovědnost, kterou nelze přenést na nikoho jiného. Již výběr lidí je důležitý, aby jejich mindset byl nastaven tak, aby aktivně plnili a řešili úkoly.

**19. V rámci plnění úkolů bývá potřeba nalézt co nejlepší řešení. K tomu lze použít kreativních myšlenek vzešlých z týmové spolupráce. Jaký význam má pro vás vést lidi k týmové spolupráci?**

Je to nejdůležitější věc pro řešení úkolů. Nemám rád meetingy, ale pro řešení problému je potřeba dostat lidi ke stolu nad problém a během deseti minut ho vyřešit.

**20. Jakým způsobem pracujete na odstraňování problémů?**

Nejlépe v týmu a se správnými lidmi, jasně popsat problém, kam se potřebujeme dostat, pak nechat odborníky aby vysvětlili své nápady, rozdělení úkolů a stanovení termínů

**21. Každá firma zaměstnává lidi na různé úrovni připravenosti pro plnění úkolů. Někdy jsou vedeni kompetentní pracovníci, jindy jde o skupinu začátečníků. Jaká je podle Vás vůdčí role v uvedených situacích?**

Pro začátečníky i pro kompetentní je to role učitele a vyvinout jeho dovednosti. Nalézt pro každého správnou pozici pro správného člověka. U kompetentního člověka participativní styl, u začátečníka benevolentně autoritativní styl

**22. Vedení lidí v různých pracovních situacích si žádá jiné styly vedení. Popište, v jakých pracovních situacích jste nejčastěji za své praxe vedoucího působil na své spolupracovníky. Uveďte alespoň tři příklady situací a stylů, které při různých situacích využíváte:**

Delegování úkolů s cílem řešení problému – role supervizora

Koordinace hledání příčiny problémů – role konzultanta

Výzva podřízeným na nalezení řešení konkrétního problému – role kouče

**23. Pro účinné vedení lidí je potřeba mít respekt a autoritu. Jakým způsobem budujete v lidech respekt a autoritu, abyste ji následně mohl/a dle situace využívat? Uveďte Vaše metody budování autority:**

Vlastní zkušeností a odborností, schopností nalézt řešení mnoha problémům. Žádný z mých předchozích šéfů mě nijak nezaujal a nebyl mi dobrým příkladem v budování autority. Proto jsem se rozhodl budovat svoji vlastní cestu leadershipu. Poznám potenciál v lidech a nechám je růst.

**24. Vedení firmy vyžaduje pro řešení různých druhů úkolů dle jejich složitosti různé styly vedení. Popište, jaké styly vedení při pro různě složité úkoly nejčastěji používáte.**

**Uveďte alespoň tři příklady:** Pro složité úkoly – v závislosti na kvalitě lidí – některé mohu nechat řešit složité úkoly samostatně – tzn. validovat výsledek minimálně jednou týdně a informaci, v jakém stádiu se řešení úkolu nachází. U méně kvalifikovaných lidí jsem více direktivní a radím, jaké kroky je třeba udělat.

U středně složitých úkolů – také záleží na kvalitě a připravenost lidí – vždy přizpůsobím styl vedení. Ze začátku je vedu, ale musím vždy poznat moment, kdy je mohu nechat již pracovat samostatně a bezchybně. Když např. hrozí audit, to jde již o složitý úkol, a jsem nucen v krátkém termínu zajistit kvalitní výsledek, nacházím se v dilematu, kdy musím toto zajistit sám a bezchybně, nebo nechat své lidi se to naučit, ale riskovat problémy. V některých případech mohu nechat lidi pracovat samostatně, ale musí získat větší praxi za mé přítomnosti, např. po cca roce již jdu do rizika a nechávám je vést audit se zákazníkem samostatně.

U jednoduchých úkolů nechávám co nejdříve lidi řešit je samostatně, tzn. používám participativní styl.

Snažím se ze svého týmu vytvořit tým manažerů, kteří samostatně řeší úkoly a nečekají na svého šéfa. Lidi, kteří jsou schopni převzít více zodpovědnosti, než jakou mají svěřenou oblast.

**25. Vedoucí manažer firmy by měl vnímat rozličné vztahy s jím vedenými lidmi. Popište, jaké styly vedení pro různé Vámi vedené lidi nejčastěji používáte.**

**Uved'te příklady pro Vaše přímé podřízené:**

Čím lepší vztah s někým mám, tím snadnější pro mě je mu upřímně říci, že něco pokazil. Když lze odblokovat bariéry a nepoužívat diplomacii, tím je snazší s nimi jednat. Snažím se již při náboru lidí odhadnout jejich přístup, a kteří jsou velmi otevření, kde není komunikační bariéra. Poté je jednodušší s nimi o čemkoli hovořit. Styly vedení jsou pak spíše závislé na typech úkolů; s lidmi se snažím mít podobně naladěné otevřené vztahy, a to se všemi stejně.

**26. Firmy mívají různou organizační kulturu, jejíž síla značně ovlivňuje chování lidí. Popište, jak volíte Váš styl vedení v závislosti na firemní kultuře ve Vaší firmě.**

Podle mého názoru je v této firmě velmi slabá firemní kultura ve srovnání s jinými podobně zaměřenými firmami. To je vlastně můj největší problém v této firmě: nastavit vysoké standardy pro tuto oblast výroby v této společnosti. Rozhodnutí ve firmě se dělají skupinově – participativně. Také já se snažím tento styl sledovat. Jako výzvu pro budoucnost vidím změnu mentálního nastavení lidí ve firmě.

**27. Vedení lidí často vyžaduje respektovat a rozlišovat různé typy vedených zaměstnanců. Popište, jaké základní typy lidí rozlišujete. Můžete využít i vlastní terminologii.**

Pasivní (ovce) – pouze dělají, co jim řekne, často opakovaně zadat úkol

Nízko výkonní pracovníci – udělají pouze to, co mají v popisu práce, nic navíc

Profesionál – přebírají iniciativu, mají přesah mimo svoji pozici, je tahounem

Motivovaní lídři – entuziasticky, dělají práci navíc a s nadšením, ovlivňují ostatní

**28. Jaký je Váš současný věk?**

41 (42 – květen)

**29. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Res6:

**1. Pokuste se popsat, v čem obecně spočívá Vaše práce ve firmě, jak vnímáte svoji roli vedoucího.**

Moje práce spočívá v tom, že firma má řádně implementované projekty a zároveň jsou naplněny zákaznické potřeby. Svoji roli vedoucího cítím tak, že musím najít lidi, kteří jsou schopni implementovat projekty a moje role je také v tom, že jim pomáhám řešit problémy v rámci této aktivity.

**2. Co na své práci vnímáte jako nejlepší (co se vám na ní nejvíce líbí)?**

Nejvíce mám rád, když moji lidé v týmu uspějí ve své práci, to je pro mě největší satisfakce.

**3. Co na své práci vnímáte jako nejhorší, a doslova Vás štve?**

Jako nejhorší vnímám to, když musím některé lidi nutit k tomu, aby dělali svoji práci. A toto se bohužel často děje.

**4. Bez ohledu na existenci psaného etického kodexu firmy mají lidé k morálně-etickým pravidlům či normám různé přístupy. Jaký význam těmto pravidlům přisuzujete vy osobně?**

Upřímně si nejsem vědom etického kodexu v této firmě, ale mám svá eticko-morální pravidla a ta ctím. Doufám jen, že nejsou v rozporu s těmi, které případně tato firma má. To jsem zatím nezjišťoval. Pracoval jsem v mnoha firmách a 99 % takových pravidel byla shodná, takže neočekávám rozdíl ani v této společnosti.

**5. Lidé vnímají povinnost dodržovat různá pravidla a předpisy různě. Zejména, když s nimi nejsou zcela ztotožnění. Někdo má s dodržováním trochu problémy, někdo se jim snadno podřídí, někdo se podřídí jen navenek. Jak je to u Vás?**

Některá pravidla nedodržuji, např. rychlostní limity, ale jinak velmi se držím pravidel mezilidských vztahů a slušného chování. Např. pouštím chodce na přechodech, i když jsem jediné auto na vozovce a chodec by mohl 2 sekundy počkat.

**6. Někdy nestačí mluvit stejným jazykem, abychom se dorozuměli. Pro vzájemné porozumění je třeba obsah sdělení dobře formulovat. Jaké máte komunikační problémy s kolegy na pracovišti, když jim vysvětlujete nějaký složitý úkol? Proč si myslíte, že uvedené komunikační problémy vznikají?**

Ano takové problémy někdy mám, zejména kvůli jazykové bariéře, jde o filtrování informací, které mi unikají, a jde zejména o různé kuloární informace, kterým nerozumím. Dostávám cca dvě třetiny informací a zbytek mi uniká. Další problém je v tom, že se někdy stává, když někdo nesouhlasí s mým rozhodnutím, tak začne hrát hru, že mi správně nerozuměl, i když ve skutečnosti rozuměl. Tyto problémy vznikají kvůli hierarchii, lidé cítí svoji podřízenost, ale jsou proti mému rozhodnutí. Kdyby byli na stejné úrovni, poslali by mě např. k čertu, ale v jejich postavení využívají tyto techniky, jak se vyhnout plnění zadaných úkolů. Toto se děje poměrně často, zejména u některých lidí.

**7. Někteří lidé v druhých vyvolávají jaksi automaticky pocit, že znají cestu, že si vědí rady v každé situaci, a že se vyplatí se s nimi poradit. Uveďte, jak Vy vnímáte v této souvislosti pocity a postoje druhých lidí k Vám. Dále uveďte, proč si myslíte, že lidé k Vám zaujímají tyto postoje.**

Je součástí mé role, že když jsou pochybnosti, co dál dělat, musím to být já, kdo rozhodne, co se bude dělat. Kdybych to nedělal, ztratil bych tuto schopnost následovníky získávat. Takže tuto schopnost musím udržovat, i když si nejsem 100% jistý svým rozhodnutím, musím se rozhodnout, jinak bych ztratil i důvěru lidí, a oni by neměli důvod za mnou chodit se poradit, a dělali by to, co si sami myslí, že je správné. Lidé by se měli umět rozhodovat sami, ale ti méně nezávislí, kteří si nechtějí brát riziko rozhodování, musejí mít pocit, že mohou kdykoli přijít. Protože by se mohlo stát, že se práce zastaví, když by se nerozhodli. Pokud by začali chodit za jiným člověkem ve firmě, ne za svým šéfem, přestal by jejich šéf být skutečným šéfem a ztratil by kontrolu nad svým oddělením.

**8. Jak vnímáte působení své autority na lidi ve firmě v závislosti na aktuální pozici v organizační struktuře, kterou zastáváte? Na jaké pozici v rámci firmy byste museli být, abyste měli ještě větší respekt?**

Cítím, že moje skutečná schopnost ovlivňovat lidi ve firmě je nižší, než by z hlediska naplnění mé role v rámci organizační struktury měla být. Na aktuální pozici ve



skutečnosti nezáleží, protože to, co rozhoduje o schopnosti ovlivňovat lidi, je chování leadera.

**9. Lidé ve vedení firmy by měli být ti, kteří firmu posunují kupředu, kteří předvídají problémy a další vývoj na trhu. Aby mohli takto fungovat, musí je k tomu něco pohánět. Co pohání Vás k usilovné a iniciativní práci pro firmu? Uveďte Vaše tři hlavní motivátory:**

1. Sebedůvěra, že mohu dělat věci lépe – chci sám sobě dokázat, že jsem schopen dělat věci lépe, než kde jsme dnes.
2. Věřím, že když realizujeme změny, které jsou potřeba, bude to sloužit a pomáhat všem lidem ve společnosti.
3. Finanční ohodnocení

**10. Vedoucí manažeři bývají často pod velkým tlakem. Každý člověk reaguje na vypjaté situace rozdílně. Jakým způsobem takové situace zvládáte Vy?**

Pod tlakem jsem více agresivní, ztrácím toleranci, to mě nutí dělat svou práci lépe. Neutíkám od tlaku, ale pomáhá mi to bourat své „zdi“ – bariéry, kterými jsem obklopen ve své komfortní zóně – tzn. jdu do problému, a rozbívám první pravidlo managementu delegovat, a chci být přímo zapojen do řešení problému.

**11. Když se nic nedaří a vše jde jinak, než člověk plánoval, situace se může jevit beznadějně. Jak se v takových chvílích obvykle zachováte?**

Pokud se situace takto vyvíjí, je to čas na přeplánování a zapojení lidí, kterým věřím.

**12. Mezi Vašimi podřízenými vládnu různé mezilidské vztahy, které mohou mít vliv na ochotu lidí spolupracovat. S tímto faktem lze nějak pracovat nebo jej ignorovat. Jakým způsobem využíváte těchto vztahů pro Vaši práci vedoucího?**

Ano používám tyto vztahy ve své práci. Je to jeden ze způsobů, jak lze lidi motivovat, jak je uspořádám na pracovišti. Moji lidé pracují zpravidla velmi nezávisle, takže není těžké je od sebe oddělit. Např. člověk, který nepracuje velmi dobře, když je postaven vedle člověka, který pracuje perfektně, může sloužit k posílení toho slabšího. Eliminace rizika, že by slabší mohl stáhnout toho silnějšího na svoji úroveň, je možné formou prezentace jejich práce před týmem, ale tento způsob nerad používám.

**13. Když musíte v průběhu plnění dlouhodobých cílů řešit ještě jiné problémy a překážky, které Vás zdržují a berou energii, jak se s tím obvykle popasujete?**

Tyto podružné problémy deleguji na další lidi nebo se snažím získat další zdroje na jejich řešení (externí posily, ostatní oddělení). Pro mě je finální termín tzv. Biblí, takže udělám vše proto, abych ho dodržel (pro hlavní dlouhodobé cíle, např. termín SOP = zahájení výroby u zákazníka – pozn. MK). To posiluje autoritu, že držím slovo.

**14. V životě firmy občas mezi lidmi dochází ke konfliktům z různých důvodů. Jak obvykle řešíte takové vypjaté situace Vy?**

Jsem typ člověka, který se vyhýbá konfliktům, hledám kompromisy a shody. Pokud je konflikt mezi mými lidmi, nejdříve musím zjistit, v čem spočívá problém, pak podle odpovědi se snažím lidem vysvětlit, proč by se měl najít kompromis a konflikt ukončit. Vždy však lidem ukazuji své přesvědčení, které zastávám, ale pokud mi někdo ukáže, že se mýlím, jsem schopen změnit svůj názor nebo rozhodnutí.

**15. Ve firmě jsou různí lidé s různými zájmy, které nemusí souviset s firemními cíli. Jak se Vám obvykle daří získávat lidi k iniciativnímu plnění úkolů?**

Musím najít společný jmenovatel pro firemní cíle/úkoly a jejich osobní cíle. Měl bych tedy zjišťovat jejich osobní cíle a hledat tyto společné jmenovatele. Případně nalézt někoho jiného na plnění úkolů, když někdo není schopen takovéto shody dosáhnout.

**16. Firemní cíle a úkoly bývají plněny různě efektivně, vždy významně záleží na lidech. Co motivuje lidi k výkonu u vás ve firmě?**

Strach a tlak. V této firmě jsem ale neviděl skoro nikoho, kdo by se snažil dělat svoji práci proaktivně a efektivně. Mohu takové výjimky spočítat na prstech jedné ruky.

**17. Jaká a proč byla nejlepší manažerská rada, kterou jste kdy ve své praxi dostal?**

Nebud' manažer. To mě po neúspěchu v začátcích mé manažerské kariéry nastartovalo k úsilí dokázat si, že můžu být skutečným manažerem.

**18. Motivace podřízených pro řešení úkolů a jejich získání pro aktivní spolupráci je neoddělitelnou součástí praxe vedoucího. To lze zajistit různými způsoby. Jakým**

**způsobem Vy motivujete své podřízené/kolegy k tomu, aby přebírali odpovědnost za aktivní řešení úkolů?**

Tím, že jasně definuji pravidla a prosazuji jasné delegování úkolu, aby nebyla žádná pochybnost a žádná otevřená vrátka k omluvám nebo výmluvám. Zastávám jednoznačné očekávání, že úkol bude beze zbytku splněn a uzavřen – toto očekávání ze mě lidé cítí. Také jim na konci nezapomenu poděkovat a ocenit je. Pokud mají během plnění úkolů problémy, posílím je, povzbudím je, někdy jim pomůžu, ale nepřevzmu úkol na sebe.

**19. V rámci plnění úkolů bývá potřeba nalézt co nejlepší řešení. K tomu lze použít kreativních myšlenek vzešlých z týmové spolupráce. Jaký význam má pro vás vést lidi k týmové spolupráci?**

Týmová práce je typ společného úsilí k dosažení cíle. Ne každý musí vynaložit stejné úsilí, ale každý dává nějaký příspěvek pro společný cíl. Moji lidé pracují samostatně, ale spolupracují s týmy. Kreativní myšlení lidí může někdy přinést nové nápady pro řešení problémů. V tom to smyslu mám velmi oblíbený japonský způsob týmové práce. To je problém zde v Evropě, že pracuje každý na svém písečku, jsme individualisté, nepracujeme na společných cílech. To je kulturní nevýhoda.

**20. Jakým způsobem pracujete na odstraňování problémů?**

Problémy jsou mým denním chlebem. Když je problém, musím najít kořenovou příčinu problému a k němu nápravné opatření. Poté začne jednodušší část řešení problému, a to akční plán na splnění všech opatření. Např. podle 8D metody.

**21. Každá firma zaměstnává lidi na různé úrovni připravenosti pro plnění úkolů. Někdy jsou vedeni kompetentní pracovníci, jindy jde o skupinu začátečníků. Jaká je podle Vás vůdčí role v uvedených situacích?**

Jako lídr kompetentních lidí je nutné jim dát dostatečnou svobodu pro jejich kreativitu a použít ji ve prospěch firmy. Expertům je třeba dávat výzvy – to je opravdu důležité.

U začátečníků musím poskytnout bezpečné prostředí, kde mohou získat sebedůvěru a kde se mohou naučit, aby byli schopni plnit úkoly. Tzn. kratší termíny pro úkoly, více kontaktů s ostatními, lehčí úkoly atd.

**22. Vedení lidí v různých pracovních situacích si žádá jiné styly vedení. Popište, v jakých pracovních situacích jste nejčastěji za své praxe vedoucího působil na své spolupracovníky. Uveďte alespoň tři příklady situací a stylů, které při různých situacích využíváte:**

- a) Konzultativní pro nalezení potenciálního dodavatele, rozhodnutí o technických věcech
- b) Autoritativní styl když tlačím na dodávku nástrojů u svých podřízených s pohrůžkou ztráty zaměstnání – pokud nesplní můj úkol, ztratí práci – to většinou pomůže a úkol je splněn.
- c) Participativní v případech, kdy je třeba analyzovat KPI, a určovat např. nové.

**23. Pro účinné vedení lidí je potřeba mít respekt a autoritu. Jakým způsobem budujete v lidech respekt a autoritu, abyste ji následně mohl/a dle situace využívat? Uveďte Vaše metody budování autority:**

Autorita je dána tím, že to co řeknu, je také splněno a také to sám dělám – vlastním příkladem. Nenechám nikoho diskutovat o tom, jestli to uděláme nebo ne. Pokud někdo zkusí dělat věc jiným způsobem, než jsem určil, tak na to poukážu jako na odchylku a trvám na opravě. Lidé pak respektují moji autoritu. Respekt je něco, že dělám to, co řeknu a co slíbím, Stojím si za svými slovy.

**24. Vedení firmy vyžaduje pro řešení různých druhů úkolů dle jejich složitosti různé styly vedení. Popište, jaké styly vedení při pro různě složité úkoly nejčastěji používáte. Uveďte alespoň tři příklady:**

Preferuji ovlivňování. Pokud lidé nemohou najít způsob jak udělat úkol, pak použiju konzultativní způsob, pokud ani tehdy nevědí, pak použiju autoritativní direktivní způsob.

**25. Vedoucí manažer firmy by měl vnímat rozličné vztahy s jím vedenými lidmi. Popište, jaké styly vedení pro různé Vámi vedené lidi nejčastěji používáte.**

**Uveďte příklady pro Vaše přímé podřízené:** ...Jsem spíše neformální, ale měl bych být více formální a vytvářet větší odstup od svých podřízených. Protože nelze trestat někoho, kdo si myslí, že jsem jeho přítel. Proto jsem již v minulosti ztratil jednu manažerskou pozici, protože jsem byl příliš přátelský k lidem.

**26. Firmy mívají různou organizační kulturu, jejíž síla značně ovlivňuje chování lidí. Popište, jak volíte Váš styl vedení v závislosti na firemní kultuře ve Vaší firmě.**

Firemní kultura je velmi slabá, proto musím nastavit velmi silná pravidla pro plnění úkolů u svých podřízených. Obecně máme velmi slabý leadership v této firmě. Necítíme sílu rozhodnutí, více méně je většina managementu paralyzována. Jeden až dva lidé ve firmě jsou decisionmakeři, ale to znamená, že pouze v jejich odděleních jsou úkoly a cíle plněny, ostatní nejsou ovlivněna.

**27. Vedení lidí často vyžaduje respektovat a rozlišovat různé typy vedených zaměstnanců. Popište, jaké základní typy lidí rozlišujete. Můžete využít i vlastní terminologii.**

Tichý výkonný pracovník

Bavič společnosti – stabilní pracovník

Tichá voda, ale břehy nemele – nevýkonný pracovník, snaží se na sebe neupozorňovat

Velká huba – ale nevýkonný

**28. Jaký je Váš současný věk?**

...45.....

**29. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

...VŠ.....

Res7:

**1. Pokuste se popsat, v čem obecně spočívá Vaše práce ve firmě, jak vnímáte svoji roli vedoucího.**

Primárně jde o finanční vedení firmy, řešení otázky financování podniku, zajištění likvidity, spolupráce s bankami, veškeré fin. transakce spojené s firmou. Moje prac. smlouva je vedoucí administrativy, takže veškerá administrativa spojená s firmou: BOZP, HR atd. na každou oblast mám své specifické vedoucí. Pro ně musím stanovit cíle, úkoly, postarat se o jejich spokojenost. Měl bych ty lidi motivovat, aby to fungovalo, kromě toho bych měl a dělám také podpůrné činnosti pro chod té firmy.

**2. Co na své práci vnímáte jako nejlepší (co se vám na ní nejvíce líbí)?**

Na jedné straně rozmanitost, neustálé výzvy, řešení nových oblastí řešení, kontrola cizinecké policie, nové věci, snaha věci vyřešit. V rámci řízení financí možnost setkávání se s předními odborníky a něco se naučit, nové příležitosti, možnost setkání a komunikace s předními regionálními politiky, kteří mohou věci ovlivnit. Tato pozice má možnost ovlivňovat, jak se ta firma vyvíjí.

**3. Co na své práci vnímáte jako nejhorší, a doslova Vás štve?**

Vadí mi, když se lidé snaží mlžít, místo aby nazvali problém pravým jménem. Např. snaha některých lidí podvádět, když někdo způsobí firmě problém nebo finanční ztrátu. Dále mi vadí moje neschopnost lepšího time managementu, nedostatek času na rodinu. Spíše upřednostním vyřešení pracovních problémů. Dotáhnout věci k dokonalosti, a pak mi vadí nedostatek času pro rodinu.

**4. Bez ohledu na existenci psaného etického kodexu firmy mají lidé k morálně-etickým pravidlům či normám různé přístupy. Jaký význam těmto pravidlům přisuzujete vy osobně?**

Ve firmě žádný kodex není, ale osobně mám rád pravidla, a měla by se dodržovat, a sám je dodržuji. Když se něco domluví, tak mám rád, když se to dodržuje. Tato pravidla nemusí být nutně psaná, a i v takových případech trvám nejen u sebe na jejich dodržování.

**5. Lidé vnímají povinnost dodržovat různá pravidla a předpisy různě. Zejména, když s nimi nejsou zcela ztotožnění. Někdo má s dodržováním trochu problémy, někdo se jim snadno podřídí, někdo se podřídí jen navenek. Jak je to u Vás?**

Případ od případu – s některými nejsem ztotožněn, ale když jsme dohodnuti na jejich dodržování, tak je dodržuji. Jinde, kde nehrozí žádná újma, tak jejich dodržování nekontroluji. Jinak obecně pravidla ctím a dodržuji a vyžaduji jejich dodržování u ostatních.

**6. Někdy nestačí mluvit stejným jazykem, abychom se dorozuměli. Pro vzájemné porozumění je třeba obsah sdělení dobře formulovat. Jaké máte komunikační problémy s kolegy na pracovišti, když jim vysvětlujete nějaký složitý úkol? Proč si myslíte, že uvedené komunikační problémy vznikají?**

Nemám problém s komunikací na pracovišti, někdy mi říkají, že vysvětluji až moc do detailu, že to není třeba. Ale držím se pravidla raději vysvětlit dvakrát, než pak opravovat chyby. Pokud nějaké problémy vzniknou, může to být z důvodu, že není ten člověk zainteresovaný a nemá zájem věci porozumět. Proto se snažím vše „dovysvětlit“ do důsledku.

- 7. Někteří lidé v druhých vyvolávají jaksi automaticky pocit, že znají cestu, že si vědí rady v každé situaci, a že se vyplatí se s nimi poradit. Uveďte, jak Vy vnímáte v této souvislosti pocity a postoje druhých lidí k Vám. Dále uveďte, proč si myslíte, že lidé k Vám zaujímají tyto postoje.**

Příklad z testu 360° vazby lidé uvádějí, že ke mně rádi přijdou pro radu, což pro mě ne vždy je příjemné, protože to znamená určitou ztrátu mého času. Tzn. musím si řešit time management. Přijdou se poradit i z jiných hledisek, než jsou ty finance, protože mám prostě jiný pohled na věc. Dávám věcem i jiné významy a lidem to dává smysl.

- 8. Jak vnímáte působení své autority na lidi ve firmě v závislosti na aktuální pozici v organizační struktuře, kterou zastáváte? Na jaké pozici v rámci firmy byste museli být, abyste měli ještě větší respekt?**

Nemyslím si, že bych musel být na jiné pozici, abych měl větší respekt, protože respekt může mít člověk s nižší pozicí anebo s vyšší. Buď má člověk přirozený respekt, nebo si ho nevybuduje. I z hlediska pozice, kterou mám, je budování autority snazší, ale pro mě to není vyloženě o té pozici.

- 9. Lidé ve vedení firmy by měli být ti, kteří firmu posunují kupředu, kteří předvídají problémy a další vývoj na trhu. Aby mohli takto fungovat, musí je k tomu něco pohánět. Co pohání Vás k usilovné a iniciativní práci pro firmu? Uveďte Vaše tři hlavní motivátory:**

- a) Jsem rád ve firmě, která má nějaký cíl, která někam směřuje, jinak by mě to asi nebavilo, bylo by to složitější. Tady máme nějaký vytyčený směr, a já se snažím tam směřovat.
- b) Snaha pracovat pro úspěšnou firmu. Abychom mohli zabezpečit lidi, kteří tu pracují, a ne je propouštět. Přispět k úspěchu firmy.
- c) Být dobrým a úspěšným vzorem - otcem svým dětem.

**10. Vedoucí manažeři bývají často pod velkým tlakem. Každý člověk reaguje na vypjaté situace rozdílně. Jakým způsobem takové situace zvládáte Vy?**

Snažím se zpravidla nereagovat přehnaně emotivně ihned. Zkusím o té věci přemýšlet, nevybuchnout, ale to ne vždycky vyjde. V minulosti jsem skoro vždy reagovat ihned na ty podněty, ale v současnosti o tom delší dobu přemýšlím. Nejsem už tolik ve vleku svých emocí.

**11. Když se nic nedaří a vše jde jinak, než člověk plánoval, situace se může jevit beznadějně. Jak se v takových chvílích obvykle zachováte?**

Nejdříve zanalyzuji, jestli nebyla chyba na začátku, v tom plánu, např. nereálné cíle. Pokud to vyhodnotím, že se nedaří, i když jsou cíle nastaveny správně, pak teprve dám do řešení veškerou svoji sílu, případně požádám o radu nebo pomoc jinde, kde očekávám více zkušeností.

**12. Mezi Vašimi podřízenými vládou různé mezilidské vztahy, které mohou mít vliv na ochotu lidí spolupracovat. S tímto faktem lze nějak pracovat nebo jej ignorovat. Jakým způsobem využíváte těchto vztahů pro Vaši práci vedoucího?**

Takových vztahů určitě využívám. Nikdy nebude zcela bezkonfliktní tým. Snažím se to neignorovat. Někdy není možnost s tím pracovat, když není dostatek místností, kam lidi rozsadit, tak se snažím alespoň s lidmi více komunikovat a vysvětlovat postoje druhé strany. Aby ten tým fungoval, tak dělám částečně prostředníka mezi lidmi. Na trhu není tolik volných lidí, abych je mohl měnit, když něco neklape.

**13. Když musíte v průběhu plnění dlouhodobých cílů řešit ještě jiné problémy a překážky, které Vás zdržují a berou energii, jak se s tím obvykle popasujete?**

Pokud to jde, tak ty dlouhodobé cíle řeším v době, kdy mám nejlepší výkonnost, např. po ránu, méně strategické úkoly řeším např. po obědě, kdy jsem méně produktivní. Co se týká lidí týmu, tak se snažím, aby dlouhodobý cíl byl v jejich povědomí. Když by nebyli informováni, tak aby si mohli stanovit priority, u těch, kteří to sami nezvládnou, těm ty priority/úkoly stanovím sám. Pak kontroluji, zda se zabývají strategickými cíli, a nezdržují se podružnými problémy.

**14. V životě firmy občas mezi lidmi dochází ke konfliktům z různých důvodů. Jak obvykle řešíte takové vypjaté situace Vy?**



Snaha vyslechnout odděleně obě strany, abych si mohl vytvořit názor, pokud tedy celou situaci kompletně neznám. Pak zaujmu stanovisko. Mám rád, když se dobereme nějakého konsensu, aby k těm konfliktům ze stejného důvodu již nedocházelo. To může někdy znamenat i nějaké radikální řešení. Prostě snaha předejít opakování problému.

**15. Ve firmě jsou různí lidé s různými zájmy, které nemusí souviset s firemními cíli.**

**Jak se Vám obvykle daří získávat lidi k iniciativnímu plnění úkolů?**

Vlastním příkladem, vysvětlování, že to aktivní plnění úkolů může být i pro ně benefit, u přímých podřízených poskytuji více prostoru, věřím jim, že tu svoji práci zvládnou v pořádku, tak jim přenechávám ty činnosti, které jsem dříve nepřenechával. Také více upouštím od kontroly, která by ty lidi mohla demotivovat a brali by to jako projev nedůvěry. Tím že to na nich kompletně nechám, to je motivuje. Když vidím, že ten člověk pracuje aktivně na té své činnosti, nepravidelně poskytuji mimořádné finanční i nefinanční odměny.

**16. Firemní cíle a úkoly bývají plněny různě efektivně, vždy významně záleží na lidech. Co motivuje lidi k výkonu u vás ve firmě?**

Lidi motivuje to, že se cítí být součástí týmu, a že rozumějí smyslu své práce. Aby také věděli, že jsou odpovídajícím způsobem finančně ohodnoceni. Finance jinak motivují jen do určité míry, pak je důležitá i nefinanční část. Také je motivuje to, když jsou správně motivováni svým nadřízeným. Pokud nad sebou člověk necítí správného nadřízeného, který za nim stojí, který mu pomůže, když ji potřebují, který jim nadává, tak to nemotivuje. Musí být takový nadřízený, který je motivující. V této firmě vnímám mírnou převahu motivujících nadřízených oproti nemotivujícím (5:3).

**17. Jaká a proč byla nejlepší manažerská rada, kterou jste kdy ve své praxi dostal?**

Delegovat práci a věřit podřízeným. Nesnažit se vše sám dělat. To se mi vyplácí a tato rada určitě zlepšila moji manažerskou práci.

**18. Motivace podřízených pro řešení úkolů a jejich získání pro aktivní spolupráci je neoddělitelnou součástí praxe vedoucího. To lze zajistit různými způsoby. Jakým způsobem Vy motivujete své podřízené/kolegy k tomu, aby přebírali odpovědnost za aktivní řešení úkolů?**

Lidi motivuje znalost smyslu práce, ne plnění jen tupě nařízených pokynů. To udělají jen jednou, příště půjdou spíše pohodlnější a pro firmu méně efektivní cestou. Návrhy podřízených, které dávají smysl, se snažím adresně podpořit, i ve vztahu k vedení firmy, tzn. zdůrazním autora nápadu při předkládání ke schválení na poradě vedení. Vlastním příkladem, face to face setkáváním s přímými podřízenými, seznámení se situací firmy, dáváním zpětné vazby. Rozptýlení dezinformací, uvedení věcí na pravou míru a poskytování pravdivé zpětné vazby k neveřejným otázkám.

**19. V rámci plnění úkolů bývá potřeba nalézt co nejlepší řešení. K tomu lze použít kreativních myšlenek vzešlých z týmové spolupráce. Jaký význam má pro vás vést lidi k týmové spolupráci?**

Vidím v tom přínos, takže to určitě význam má. Pokud tým spolupracuje, tak to je přínosem nejen pro firmu, ale i pro toho člověka. Pokud by týmová spolupráce nefungovala, působilo by to stresově na lidi. Některé věci řeším v týmu metodou brainstormingu, abychom např. splnili zákonné požadavky a zároveň usnadnili lidem práci. Je to velmi prospěšné a správným posunem v této oblasti. Někdy to je např. jen o přinesení zdravého selského rozumu do problému, který se jinak řeší jen technokraticky.

**20. Jakým způsobem pracujete na odstraňování problémů?**

Nejprve nalezení příčiny, např. v HR – tam nebudu zvat žádné další lidi, ale napíšeme akční plán, a ptáme se, zda ten problém můžeme vyřešit nějakou krátkodobou aktivitou, tak ji implementujeme. Jiný případ je, kdy problém vyžaduje dlouhodobé řešení, pak si sepíšeme s relevantním oddělením akční plán a kontrolujeme postupné splnění jednotlivých bodů z akčního plánu.

**21. Každá firma zaměstnává lidi na různé úrovni připravenosti pro plnění úkolů. Někdy jsou vedeni kompetentní pracovníci, jindy jde o skupinu začátečníků. Jaká je podle Vás vůdčí role v uvedených situacích?**

Vedoucí by neměl dopustit, aby se začátečník v té své roli utopil, musí tam mít funkční tým, který vyrovná jeho nedostatky. Záleží na pozici – např. ve výrobě by to měl být přímý nadřízený v hierarchii, který pomůže svému podřízenému s nižší

kompetencí. Sice vedoucí útvaru může poskytnout určitou podporu, ale hlavní část by měla přicházet od přímé nadřízené. Kdybych se sám příliš sám angažoval, mohl bych naštvat svého přímého podřízeného, že mu nedůvěřuji, a ten nový člověk by mohl ztratit důvěru, že jej jeho přímý nadřízený dostatečně kompetentní a mohl by je v budoucnu obcházet. Když vidím v začátečníkovi potenciál, měl by se vedoucí snažit ten potenciál odhalit a rozvíjet, aby se z něj stal platný člen týmu.

**22. Vedení lidí v různých pracovních situacích si žádá jiné styly vedení. Popište, v jakých pracovních situacích jste nejčastěji za své praxe vedoucího působil na své spolupracovníky. Uveďte alespoň tři příklady situací a stylů, které při různých situacích využíváte:**

Vyžívám všechny styly vedení.

Při zavádění nového administrativního procesu, který může mít dopad na další oddělení, kdy můj přímý podřízený může mít lepší znalosti v problematice, např. absolvuje množství odborných školení. V takovém případě použiji participativní styl.

Autoritativní rozhodnutí podkládám vysvětlením důvodů a odborných argumentů, někdy pod pohrůzkou možných problémů či sankcí. Funguje také možnost příslibu získání vyšší části pohyblivé složky platu. Používám ho v případech, kde hrozí nějaké zákonné sankce porušením zákonné úpravy.

Ve směrnících, které připouštějí více možností, vyslechnu si odborná stanoviska a názory lidí, kteří v té oblasti pracují, ale protože tito lidé nemívají přesah do jiných oblastí, kde mám zase já povědomí, takže nakonec rozhodnu, jak to bude po konzultaci s nimi.

**23. Pro účinné vedení lidí je potřeba mít respekt a autoritu. Jakým způsobem budujete v lidech respekt a autoritu, abyste ji následně mohl/a dle situace využívat? Uveďte Vaše metody budování autority:**

Člověk musí mít nejdříve tu přirozenou autoritu, pokud ji nemá, nemůže si ji vybudovat. Co přispívá budování autority je dodržovat smluvené věci, držet slovo, na čem se s někým domluví. Např. si myslím, že represemi – bičem, nelze autoritu vybudovat. Zatím jsem neviděl člověka, který by si takto autoritu vybuvoval. Možná v nějakém novém kolektivu, kde ho nikdo nezná a kde by začal ji budovat zcela jiným způsobem. Zažil jsem člověka, který se takto snažil vybudovat si respekt v novém kolektivu, byl

zkušenější, nedělal ty chyby co dříve, vypadalo to, že ho ti lidé respektují. V předchozím kolektivu neměl žádný respekt. Pak do toho nového kolektivu přišel člověk z předchozího týmu, a během krátké doby o veškerou autoritu a respekt přišel.

**24. Vedení firmy vyžaduje pro řešení různých druhů úkolů dle jejich složitosti různé styly vedení. Popište, jaké styly vedení pro různě složité úkoly nejčastěji používáte.**

**Uved'te alespoň tři příklady:** ...Pro velmi jednoduché úkoly určím direktivně, co se má udělat, ale může to platit i pro složitý úkol, když vím, jak to má podle zákona být. Pro většinu složitých úkolů volím konzultativní styl vedení. Participativní styl volím pro jednoduché úkoly, kdy mám odborníka, který tomu rozumí více, než já.

**25. Vedoucí manažer firmy by měl vnímat rozličné vztahy s jím vedenými lidmi.**

**Popište, jaké styly vedení pro různé Vámi vedené lidi nejčastěji používáte.**

**Uved'te příklady pro Vaše přímé podřízené:** U přímých podřízených nemusím nikdy uplatňovat autoritativní styl vedení s metodou biče. U nepřímých podřízených tuto metodu ovšem občas využívám – viz výše. Pro své přímé podřízené volím konzultativní, příp. autoritativně benevolentní, příp. participativní.

**26. Firmy mívají různou organizační kulturu, jejíž síla značně ovlivňuje chování lidí.**

**Popište, jak volíte Váš styl vedení v závislosti na firemní kultuře ve Vaší firmě.**

Kultura se velmi rychle změnila s tím, jak došlo k rychlé expanzi firmy, dříve byla více rodinná kultura, kde se každý znal s každým. Dnes se firemní kultura posunuje ke kultuře větších firem, kdy se mohou lidi někdy i schovávat, nejsou tak na očích. Pořád zde existují nepsaná pravidla, ale noví lidé je již neznají, neřídí se jimi nebo je dodržují různě kvalitně. Dříve se vůbec nemusely řešit např. vytýkácí dopisy zaměstnancům, dnes to bez nich téměř nejde. Musíme více sahat k represivním metodám, aby lidé viděli exemplární příklady potrestání, např. testy na alkohol. Je to zejména kvůli velkému množství nových lidí, aby viděli, co se stane, když ta nepsaná i psaná pravidla poruší.

**27. Vedení lidí často vyžaduje respektovat a rozlišovat různé typy vedených zaměstnanců. Popište, jaké základní typy lidí rozlišujete. Můžete využít i vlastní terminologii.**

Kreativci – mají různé nápady

Zdravý selský rozum – mají zdravý přístup, je jednodušší je vést

Troublemakeři – nutná kontrola, direktivní přístup, více vysvětlovat, více se snažit je vést, více informací, častější face to face meeting, mohou mít i hodně odborných znalostí

Kam vítr tam pláště – složitější spolupráce, nejistota stability výkonu, potřeba více angažovanosti přímého nadřízeného

Pracovník až do výše svého platu – nic navíc, pouze za příplatek, žádná angažovanost

Přirozený lídr – přímí podřízení, kteří mají další podřízené – mají tah na branku, vyvíjejí iniciativu, věřím jim, mohu na ně delegovat činnosti.

**28. Jaký je Váš současný věk?**

37.....

**29. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

VŠ.....

Res8:

**1. Pokuste se popsat, v čem obecně spočívá Vaše práce ve firmě, jak vnímáte svoji roli vedoucího.**

Ze svého pohledu svoji práci vnímám jako pokus protlačit auto centimetrovým otvorem, tzn. snaha dokázat nemožné. Máte k dispozici určitý počet lidí, prostor, zařízení, linka je koncipovaná na 100 % výkonu, ale jak z ní dostat 130%? Anebo více? Požadavky jsou nad naše možnosti. Mým úkolem je: tady máš termíny, prostor, a teď si s tím porad' tak, abys z toho dostal maximum. Roli vedoucího vnímám tak, že se snažím, aby si mí podřízení z mých poznatků něco vzali, odkoukali, vzali si z toho co nejvíce. Aby i ti noví lidé se naučili postupy co nejdříve a firmu to stálo co nejmenší peníze. Tzn. ty lidi vést, být jim vzorem. Někdy to jde, někdy ne.

**2. Co na své práci vnímáte jako nejlepší (co se vám na ní nejvíce líbí)?**

To, že se mi to povede tak, jak si to naplánuju, jak ty kapacity využiju a povede se to stihnout dle plánu. Někdy to nestihnu, to znamená, že jsem to špatně naplánoval. Ideální je ten střed. Práce s čísly mě baví, tzn. plánování v číslech, kolik, kdy atd.

**3. Co na své práci vnímáte jako nejhorší, a doslova Vás štve?**

Špatný přístup lidí. Doba, že na trhu práce nejsou lidi, je to úplně nejhorší, lidé si práce neváží, mladší generaci se nechce dělat, cítím, že situace se ještě zhorší. Společnost není schopna lidi vychovat tak, aby si vážila práce. Mají úplně jinou představu o životě. První co je zajímavá je mzda, a ne tolik, co budou dělat. Myslí si, že s jedním světovým jazykem něco znamenají, ale to je omyl. V porovnání s 90. léty je to úplně něco jiného, lidi z učilišť jsou nesrovnatelně méně kvalifikovaní, než tehdy.

**4. Bez ohledu na existenci psaného etického kodexu firmy mají lidé k morálně-etickým pravidlům či normám různé přístupy. Jaký význam těmto pravidlům přisuzujete vy osobně?**

Jako svatému písmu, když něco je dáno ve firmě, stanoví se nějaká pravidla, tak se musí dodržovat.

**5. Lidé vnímají povinnost dodržovat různá pravidla a předpisy různě. Zejména, když s nimi nejsou zcela ztotožněni. Někdo má s dodržováním trochu problémy, někdo se jim snadno podřídí, někdo se podřídí jen navenek. Jak je to u Vás?**

Nemám s tím problém, ať to jsou silniční pravidla apod. Někdy samozřejmě nějakou maličkost poruším, ale obecně pravidla dodržuji.

**6. Někdy nestačí mluvit stejným jazykem, abychom se dorozuměli. Pro vzájemné porozumění je třeba obsah sdělení dobře formulovat. Jaké máte komunikační problémy s kolegy na pracovišti, když jim vysvětlujete nějaký složitý úkol? Proč si myslíte, že uvedené komunikační problémy vznikají?**

Platí známé pravidlo: vysvětleno neznamená pochopeno, viz tichá pošta. Pokud si člověk přečte formulář, neznamená, že ho pochopil, proto musím být vypracována metodika, která zaručí, že byl i pochopen. Problémy mohou být způsobeny špatným vysvětlením, nebo také nepochopením. Nebo také to způsobuje neznalost toho člověka, takže co pochopí jeden, nemusí pochopit druhý.

**7. Někteří lidé v druhých vyvolávají jaksi automaticky pocit, že znají cestu, že si vědí rady v každé situaci, a že se vyplatí se s nimi poradit. Uveďte, jak Vy vnímáte v této souvislosti pocity a postoje druhých lidí k Vám. Dále uveďte, proč si myslíte, že lidé k Vám zaujímají tyto postoje.**

V mé pozici je jasné, že za mnou spousta lidí chodí s různými problémy. Myslím si, že za mnou chodí kvůli zkušenostem, které mám. Problém někdy je, že jsem trochu impulzivní, takže tu myšlenku vyslovím jinak, než by bylo záhodno, takže ten člověk to udělá jinak, takže zde vnímám trochu chybu ve své komunikaci. Jak říkám, lidé chodí zejména díky zkušenostem, charisma mám možná taky trochu, ale spíše to jsou ty zkušenosti.

**8. Jak vnímáte působení své autority na lidi ve firmě v závislosti na aktuální pozici v organizační struktuře, kterou zastáváte? Na jaké pozici v rámci firmy byste museli být, abyste měli ještě větší respekt?**

Lidé mě vnímají jako vedoucího a autoritu cítím zejména u lidí z mého pracoviště. U ostatních pracovišť cítím spíše chlad a vůli spolupracovat jen formálně. Jiná pozice by nic nezměnila. Měnit bych to nechtěl. Filozofie firmy je takto nastavena, takže to se nezmění bez změny struktury.

**9. Lidé ve vedení firmy by měli být ti, kteří firmu posunují kupředu, kteří předvídají problémy a další vývoj na trhu. Aby mohli takto fungovat, musí je k tomu něco pohánět. Co pohání Vás k usilovné a iniciativní práci pro firmu? Uveďte Vaše tři hlavní motivátory:**

Tím, jak tu práci dělám od začátku existence firmy, tak k tomu vždy patřily nějaké peníze, a nikdy nebylo potřeba je řešit, práci jsem ze začátku žil a nic jiného jsem neřešil. 1. Práce mě baví, 2. Práci mám v životním žebříčku posazenou na 1. - 2. pozici, dnes je na první pozici rodina, 3. Mám pouze dva hlavní motivátory, peníze nejsou moc důležité; peníze jsem řešil jen jednou, když jsem měl v 90 letech 1/3 mzdu proti kamarádům, jinak nikdy.

**10. Vedoucí manažeři bývají často pod velkým tlakem. Každý člověk reaguje na vypjaté situace rozdílně. Jakým způsobem takové situace zvládáte Vy?**

Někdy jsem impulzivní a vybuchnu, ale pokud chci problém vyřešit, potřebuji chvíli klidu. Takže si sednu ke stolu, sepišu si fakta, seženu si podklady, a řeším. Častým opakováním podobných situací je člověk klidnější, řeší to rychleji, s nadhledem.

**11. Když se nic nedaří a vše jde jinak, než člověk plánoval, situace se může jevit beznadějně. Jak se v takových chvílích obvykle zachováte?**

Vždycky se najde řešení, nikdy to není beznadějně. I ten nejhorší případ, který nastal, měl vždycky nějaké řešení. Pomáhá mi víra, že se řešení vždy najde. V neznámé situaci bych se poradil s někým, kdo to zná.

**12. Mezi Vašimi podřízenými vládnou různé mezilidské vztahy, které mohou mít vliv na ochotu lidí spolupracovat. S tímto faktem lze nějak pracovat nebo jej ignorovat. Jakým způsobem využíváte těchto vztahů pro Vaši práci vedoucího?**

Za prvé musí člověk ty vztahy znát, také chování těch lidí, a podle toho je přeházím, aby dva negativně naladěni neseděli vedle sebe. Např. dvě upovídané kolegyně nesmějí sedět vedle sebe. Jindy zase člověk zjistí, že mohou být dvě upovídané, které mohou táhnout jinou kolegyni, která by jinak nedělala tak dobře. Prostě je třeba ty lidi znát - a vztahy mezi nimi, a podle toho je poskládat k pracovištím. Negativně naladěný jedinec je schopen výkonnostně shodit celou linku dolů. Někdo pracuje sám raději než v kolektivu atd., s tím je potřeba pracovat. Tato práce mě baví podobně jako práce s čísly, ale snažím se to naučit mladší kolegy. Práce s lidmi není žádný med.

**13. Když musíte v průběhu plnění dlouhodobých cílů řešit ještě jiné problémy a překážky, které Vás zdržují a berou energii, jak se s tím obvykle popasujete?**

Seřadím si je na hromadu, určím priority, pokud je něco možné delegovat, pokud to jde nebo bych to sám nezvládal, a pak postupuji podle těchto stanovených priorit.

**14. V životě firmy občas mezi lidmi dochází ke konfliktům z různých důvodů. Jak obvykle řešíte takové vypjaté situace Vy?**

Pokud se to týká mého pracoviště, tak do toho zasahuji hodně. Někdy rozhovor – konflikt utnu a vezmu si slovo. Pokud není snaha to přijmout, tak zdůrazním, že bych byl rád, kdyby to takto platilo. Podle zkušenosti se vždy nějak domluvíme – hledáme oboustranně přijatelné řešení. Když je konflikt mezi dvěma lidmi a netýká se mojí práce, tak do toho také vstupuji, vyslechnu si obě strany, zjistím, co k tomu vedlo, a snažím se to řešit např. organizačně. Když musí dojít k nejhoršímu, a pracovníky musím propustit, je lepší pustit oba, protože ze zkušenosti s propuštěním jen jednoho se situace jen zhorší.



**15. Ve firmě jsou různí lidé s různými zájmy, které nemusí souviset s firemními cíli.**

**Jak se Vám obvykle daří získávat lidi k iniciativnímu plnění úkolů?**

Takových lidí, kteří dělají něco navíc, moc není, s tím se musí narodit. Pokud se tak někdo chová a je iniciativní, tak to má vrozené. Jinak je to jen divadlo, které za chvíli přejde. Jsou lidé, kteří na stejných pozicích udělají jen to své a nic navíc, a jsou lidé, kteří udělají i něco navíc. Jsou takoví lidé, kteří jsou ochotní dělat navíc, ale za enormně vyšší mzdu, než běžně, ale to trvá jen po omezenou dobu, pak chtějí zase přidat.

**16. Firemní cíle a úkoly bývají plněny různě efektivně, vždy významně záleží na lidech. Co motivuje lidi k výkonu u vás ve firmě?**

Tak určitě to je mzda, která je závislá na výkonu. Pak je to prostředí a kolektiv, který je sice převážně ženský (tzn. složitý), ale spousta lidí sem chodí ráda, proto, jak se k nim firma staví. To platí i u středního managementu, postavení v žebříčku, tzn. status, práce je musí bavit, svázanost s firmou. Jistě už byli kontaktováni s nabídkou z jiné firmy, a přesto tu stále pracují.

**17. Jaká a proč byla nejlepší manažerská rada, kterou jste kdy ve své praxi dostal?**

Zásadně nelhat, být upřímný a s lidmi vycházet. Pokud lidé vědí, jaké jsou úkoly, co nás čeká, a já jim to sdělím naprosto upřímně, jsou ochotni usilovně na tom pracovat. Pokud bych to zabalil do nějakého pozlátka, a oni pak viděli, že realita je jiná, pak je se spoluprací problém a už vám nevěří. Spousta lidí nejsou schopní říct pravdu do očí, a spousta lidí ani pravdu není schopno přijmout.

**18. Motivace podřízených pro řešení úkolů a jejich získání pro aktivní spolupráci je neoddělitelnou součástí praxe vedoucího. To lze zajistit různými způsoby. Jakým způsobem Vy motivujete své podřízené/kolegy k tomu, aby přebírali odpovědnost za aktivní řešení úkolů?**

Mj. tím, že jim přenechávám volné pole působnosti, s určitými mantinely, a oni pak mají určitý pocit seberealizace, že něco také dokážou. S růstem firmy je potřeba vytvářet tuto kulturu dále. Všichni lidé ve středním managementu vyšli z nejnižších pozic, kde se naučili práci a pokud se ukázalo, že mají na víc, posunuli se hierarchicky výše.

**19. V rámci plnění úkolů bývá potřeba nalézt co nejlepší řešení. K tomu lze použít kreativních myšlenek vzešlých z týmové spolupráce. Jaký význam má pro vás vést lidi k týmové spolupráci?**

Má to velký význam, nemůžete nic řešit jako jedinec, to nejde, problémy se musí řešit v kolektivu. Nápady se musí probrat a vyslechnout názory ostatních. Negativem je zdlouhavost, dále je třeba pořádně poslouchat všechny hlasy a nenechat žádný zapadnout.

**20. Jakým způsobem pracujete na odstraňování problémů?**

Sedím nad nimi tak dlouho, dokud nejsou hotové, příp. si je vezmu domů. Spousta nápadů mě napadne i cestou na čerstvém vzduchu. Takto řeším jen urgentní problémy. Dokonce řeším některé problémy i ve snu, z toho se probudím a uvědomím si to. V takto přetíženém období musím pak vypnout a trochu zvolnit, aby mi z toho nehráblo. Stalo se mi to již minimálně 5 x.

**21. Každá firma zaměstnává lidi na různé úrovni připravenosti pro plnění úkolů. Někdy jsou vedeni kompetentní pracovníci, jindy jde o skupinu začátečníků. Jaká je podle Vás vůdčí role v uvedených situacích?**

Ze začátku, když byla firma menší, jsem volil autoritativní styl. U začátečníků volím zpravidla do teď explozivně autoritativní styl, tzn. např. s následkem propuštění ve zkušební době. U kompetentních pracovníků konzultativní styl, někdy výjimečně i participativní styl.

**22. Vedení lidí v různých pracovních situacích si žádá jiné styly vedení. Popište, v jakých pracovních situacích jste nejčastěji za své praxe vedoucího působil na své spolupracovníky. Uveďte alespoň tři příklady situací a stylů, které při různých situacích využíváte:**

Hrozba nesplnění termínů: snaha je to pouštět konzultativně, dříve běžně autoritativně.

Stěhování linek: participativní styl – vyžaduje konsensus více lidí

Příprava pracoviště před auditem – autoritativně benevolentní styl

**23. Pro účinné vedení lidí je potřeba mít respekt a autoritu. Jakým způsobem budujete v lidech respekt a autoritu, abyste ji následně mohl/a dle situace využívat? Uveďte Vaše metody budování autority:**

Snažím se s lidmi mluvit i na nejnižších pozicích, vyzpovídat je z jejich problémů, vídat se s nimi, aby se necítili odstrčení. Mluvit s nimi o problémech otevřeně, osobně, lidé jsou rádi. U přímých podřízených mě zajímá jejich rodinné zázemí, ne úplně do detailu, chci znát jejich problémy, abych věděl, jak tyto problémy mohou ovlivnit jejich pracovní výkony. Říkám lidem realitu bez obalu, jak se věci opravdu mají, a jak ty problémy řeším. Lidé kolikrát koukají, že jdu do takových detailů ale pak přijdou a říkají, jak jsem to strefil.

**24. Vedení firmy vyžaduje pro řešení různých druhů úkolů dle jejich složitosti různé styly vedení. Popište, jaké styly vedení při pro různě složité úkoly nejčastěji používáte.**

**Uved'te alespoň tři příklady:**

Složité úkoly: spíše tvrdé řízení - autorita

Středně těžké – složité úkoly: snažím se lidi nechávat je řešit - konzultace

Jednodušší úkoly: možnost kreativity - participace

**25. Vedoucí manažer firmy by měl vnímat rozličné vztahy s jím vedenými lidmi. Popište, jaké styly vedení pro různé Vámi vedené lidi nejčastěji používáte.**

**Uved'te příklady pro Vaše přímé podřízené:**

Snažím se řídit všechny podřízené úplně stejně, bez ohledu na naše vztahy – ty musejí jít stranou. Důležité je neovlivnit výkon firmy.

**26. Firmy mívají různou organizační kulturu, jejíž síla značně ovlivňuje chování lidí. Popište, jak volíte Váš styl vedení v závislosti na firemní kultuře ve Vaší firmě.**

V této firmě je díky rychlému růstu středně silná firemní kultura, spíše již inklinujeme k silnější kultuře. V této kultuře spíše volím konzultativní styl vedení. Nechápu, jak mohou některé firmy zvládat nárůst 30 – 50 % ročně. Jak toto uhlídat – musí to být neúnosné. U nás jsme měli nárůst 25 % ročně.

**27. Vedení lidí často vyžaduje respektovat a rozlišovat různé typy vedených zaměstnanců. Popište, jaké základní typy lidí rozlišujete. Můžete využít i vlastní terminologii.**

Ovce – neudělají nic navíc, ale svoje si udělají. Štíky – tahouni – lze na nich stavět, Loutka – musí se vést někým jiným, nic neudělá sám, bez zásahu není schopná žádného rozhodnutí. Kariéristi – bezohledně se derou nahoru – výkon ale podávají; Vědátoři (atomoví fyzici) – zažraní do své práce tak, že s nimi prakticky není možný normální rozhovor, Řidiči (kamionáči) – hlupák, který není moc ochotný.

**28. Jaký je Váš současný věk?**

45

**29. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

SŠ s maturitou – strojní, předělaný na elektro

Res9:

**1. Pokuste se popsat, v čem obecně spočívá Vaše práce ve firmě, jak vnímáte svoji roli vedoucího.**

Co se týče pozice, tak spočívá ve vedení projektového nákupu, když organizačně spadám pod zahraniční vedení, kde sídlí majitelé firmy. Organizačně také spadám pod lokálního ředitele. Nákup některých položek řeším pouze s ním, jiné s kolegy v zahraničí. Mám 4 podřízené, částečně zde, částečně v zahraničí. Ti místní jsou denně pod kontrolou – to funguje dobře (docházka, řízení úkolů apod.), ti zahraniční jsou trochu mimo kontrolu (2 lidi) – tam odpadá administrativní řízení, řídím pouze úkoly a jejich prac. náplň.

**2. Co na své práci vnímáte jako nejlepší (co se vám na ní nejvíce líbí)?**

Nákup jako takový jsem si vybral pro jeho kontinuální kontakt s lidmi na různých pozicích na straně dodavatelů. Na straně salesu bych to asi nemohl dělat, nemám rád nabízení a podlézání, spíše mě baví vyhodnocování toho, co mi ti lidé přinesou.

**3. Co na své práci vnímáte jako nejhorší, a doslova Vás štve?**

Jsem taková povaha, že mě doslova nic neštve, v této firmě mi jako nejhorší přijde rozdělení pravomocí a kompetencí. Zde jsem zodpovědný za naceňování nabídek pro nové projekty od zákazníků, dostanu BOM<sup>15</sup> a ten musím nacenit. Pro to mám panel svých dodavatelů, ale ten nejsem úplně schopen ovlivnit, tam vstupuje můj zahraniční nadřízený - tzn- koho oslovit atd. Protože pak na ty dodavatele nemám dostatečně silnou páku, protože oni vědí, že to na mě až tak nezáleží.

**4. Bez ohledu na existenci psaného etického kodexu firmy mají lidé k morálně-etickým pravidlům či normám různé přístupy. Jaký význam těmto pravidlům přisuzujete vy osobně?**

To vystihuje heslo Leading by example, když to беру ve vztahu k podřízeným. Tzn. sám musím dodržovat pravidla, abych je pak mohl vyžadovat u podřízených.

**5. Lidé vnímají povinnost dodržovat různá pravidla a předpisy různě. Zejména, když s nimi nejsou zcela ztotožnění. Někdo má s dodržováním trochu problémy, někdo se jim snadno podřídí, někdo se podřídí jen navenek. Jak je to u Vás?**

Obecně jsem pro pravidla a jejich dodržování. Občas mám problém s dodržováním pravidel, která mi přijdou proti logice.

**6. Někdy nestačí mluvit stejným jazykem, abychom se dorozuměli. Pro vzájemné porozumění je třeba obsah sdělení dobře formulovat. Jaké máte komunikační problémy s kolegy na pracovišti, když jim vysvětlujete nějaký složitý úkol? Proč si myslíte, že uvedené komunikační problémy vznikají?**

Mám docela schopnost složité úkoly lidem vysvětlit tak, aby je pochopili. Pokud vznikají problémy, tak je to nedostatečným zadáním, nebo člověk neklade důraz na ty opravdu důležité věci.

**7. Někteří lidé v druhých vyvolávají jaksi automaticky pocit, že znají cestu, že si vědí rady v každé situaci, a že se vyplatí se s nimi poradit. Uveďte, jak Vy vnímáte v této souvislosti pocity a postoje druhých lidí k Vám. Dále uveďte, proč si myslíte, že lidé k Vám zaujímají tyto postoje.**

Z pohledu svých podřízených za mnou většinou chodí, když si neví sami rady, já jsem schopen jim poradit, jakou cestou se pustit. Důvodem je jejich důvěra, že znám správné řešení, cestu.

---

<sup>15</sup> BOM – Bill of Material je angl. zkratka pro kusovník

**8. Jak vnímáte působení své autority na lidi ve firmě v závislosti na aktuální pozici v organizační struktuře, kterou zastáváte? Na jaké pozici v rámci firmy byste museli být, abyste měli ještě větší respekt?**

Myslím si, že nějakou extra velkou autoritu nemám, mám zahraničního nadřízeného. Ale určitá autorita tam je, protože mě mí lidé vnímají jako dostatečného odborníka. Nejsem autokratický typ člověka. Kdybych byl na pozici svého nadřízeného v zahraničí, tak bych měl asi větší respekt vůči ostatním oddělením ve firmě.

**9. Lidé ve vedení firmy by měli být ti, kteří firmu posunují kupředu, kteří předvídají problémy a další vývoj na trhu. Aby mohli takto fungovat, musí je k tomu něco pohánět. Co pohání Vás k usilovné a iniciativní práci pro firmu? Uveďte Vaše tři hlavní motivátory:**

- a) firma jako taková, prostředí, firma je dobře nastartovaná, má velký potenciál i s ohledem na obor, co se zde vyrábí, perspektivní firma, produkt, silné finanční zázemí v zahraničním majiteli
- b) chci být součástí toho růstu a rozvoje, s tím vnímám i svůj osobní růst
- c) elektro průmysl je pro mě nová věc, a mám se v tom pořád možnost rozvíjet a učit se.

**10. Vedoucí manažeři bývají často pod velkým tlakem. Každý člověk reaguje na vypjaté situace rozdílně. Jakým způsobem takové situace zvládáte Vy?**

Tlak si moc nepřipouštím, a když je, tak ho zvládám poměrně v pohodě. Je to z důvodu zkušenosti 15 let v tomto oboru kdy vím, že řešení se vždy najde, i když různě bolestivé.

**11. Když se nic nedaří a vše jde jinak, než člověk plánoval, situace se může jevit beznadějně. Jak se v takových chvílích obvykle zachováte?**

Lze věci odložit, nechat to uležet, když to nemusí být řešeno ihned, kolikrát se objeví informace, které to pomohou dořešit. Někdy pomůže krátký mítink s ostatními, lehký brainstorming s lidmi, protože se to nemusí jen týkat mé oblasti. Prostě nemám problém se někoho zeptat.

**12. Mezi Vašimi podřízenými vládou různé mezilidské vztahy, které mohou mít vliv na ochotu lidí spolupracovat. S tímto faktem lze nějak pracovat nebo jej ignorovat. Jakým způsobem využíváte těchto vztahů pro Vaši práci vedoucího?**

Místní tým znám, se vztahy mezi lidmi úplně nepracují a úkoly deleguji podle jejich kvalifikace. Vycházím z toho, že sám vyjdu s kýmkoliv, takže to samé očekávám od ostatních. Práce je práce a osobní problémy musí jít stranou.

**13. Když musíte v průběhu plnění dlouhodobých cílů řešit ještě jiné problémy a překážky, které Vás zdržují a berou energii, jak se s tím obvykle popasujete?**

Nejčastěji deleguji podle důležitosti ostatních problémů, a rozhoduji se podle závažnosti a priorit jednotlivých úkolů a problémů. Tzn. co nejde delegovat, zvážím závažnost problému, a podle toho jej buď řeším, nebo odložím.

**14. V životě firmy občas mezi lidmi dochází ke konfliktům z různých důvodů. Jak obvykle řešíte takové vypjaté situace Vy?**

Nejlepší je vyjasnit si vzájemná stanoviska a informace - přímá konfrontace obou stran a vysvětlit si ve třech, o co jde. V případě mezilidských vztahů je otázka, zda oba mohou zůstat pracovat na tom konkrétním pracovišti. Ve firmě často chybí přímá konfrontace, ale lidé často jdou oklikou a spíše donášejí svým nadřízeným své stížnosti na ostatní.

**15. Ve firmě jsou různí lidé s různými zájmy, které nemusí souviset s firemními cíli. Jak se Vám obvykle daří získávat lidi k iniciativnímu plnění úkolů?**

Firma narostla a procesy zaostávají za její aktuální úrovní. Lidé mají snahu nastavit si věci tak, aby jim to fungovalo. Procesy projektového nákupu nejsou úplně efektivní. Takže ty lidi netlačím k tomu, aby se přesně drželi předepsaných procesů, ale nechávám jim prostor pro nalezení jejich vlastní cesty, která funguje, a pak zařídím změnu popisu daného procesu, když vidím, že v praxi skutečně funguje.

**16. Firemní cíle a úkoly bývají plněny různě efektivně, vždy významně záleží na lidech. Co motivuje lidi k výkonu u vás ve firmě?**

Motivace přichází ze styku s majitelem firmy, který nemá problém kohokoli propustit, takže cítí důležitost úkolů a cílů. Takže je to strach z postihu od majitele. Lidé také motivuje růst a vývoj firmy. Motivace plnit úkoly efektivněji, např. levněji pro firmu nakupovat, u většiny lidí chybí, protože v mé oblasti není možnost ovlivnit zdroje tak, aby došlo k jejich změně. Může to být dáno politikou mateřské firmy dodržovat určité objemy u stávajících dodavatelů apod.

**17. Jaká a proč byla nejlepší manažerská rada, kterou jste kdy ve své praxi dostal?**

Mám dvě hesla od svého japonského nadřízeného z počátku mé kariéry: Každé ráno vstávám s heslem „Better than yesterday“ ve vztahu ke všemu. Další motto k plnění úkolů je „As last as possible“. Tzn. plnit úkoly na poslední chvíli bývá nejefektivnější.

**18. Motivace podřízených pro řešení úkolů a jejich získání pro aktivní spolupráci je neoddělitelnou součástí praxe vedoucího. To lze zajistit různými způsoby. Jakým způsobem Vy motivujete své podřízené/kolegy k tomu, aby přebírali odpovědnost za aktivní řešení úkolů?**

Největším motivátorem je poskytnutí maximální samostatnosti lidem k plnění úkolů. Samozřejmě jsem otevřený pomoci a radě, ale nejdůležitější je důvěra, kterou musí cítit, že úkol sami zvládnou.

**19. V rámci plnění úkolů bývá potřeba nalézt co nejlepší řešení. K tomu lze použít kreativních myšlenek vzešlých z týmové spolupráce. Jaký význam má pro vás vést lidi k týmové spolupráci?**

Problémem v této firmě je to, že z porad nebývají žádné zápisy, takže lidé se sice naučili na porady chodit, ale neodnášet si z nich nějaký pocit větší zodpovědnosti. Význam týmové spolupráce je samozřejmě velký, protože každý má na daný problém svůj názor ze své oblasti, může vidět aspekty, které jsou pro jiné neviditelné.

**20. Jakým způsobem pracujete na odstraňování problémů?**

Nejdůležitější je rozklíčovat příčinu problému – kde a proč to vzniklo, následně hledat cesty, jak ten problém odstranit. Nadefinuju si základní body, které je třeba udělat, ty potom deleguji, nebo je sám provedu, dle povahy daného úkolu. Kontrola v této fázi neprobíhá, pokud je řešení více méně standardní od schváleného dodavatele.

**21. Každá firma zaměstnává lidi na různé úrovni připravenosti pro plnění úkolů. Někdy jsou vedeni kompetentní pracovníci, jindy jde o skupinu začátečníků. Jaká je podle Vás vůdčí role v uvedených situacích?**



U kompetentních pracovníků vidím největší schopnosti pro samostatné plnění úkolů a mohou mít důvěru. Je třeba nastavit termíny pro plnění, kvalitu již mívám ověřenou, takže jen kontroluji časový plán. Co se týče začátečníků, je třeba jim vysvětlit základní principy a ukázat jim cestu, nadefinovat dílčí úkoly, které souhrnně plní celkový úkol tak, aby se v tom lépe nový pracovník zorientoval.

**22. Vedení lidí v různých pracovních situacích si žádá jiné styly vedení. Popište, v jakých pracovních situacích jste nejčastěji za své praxe vedoucího působil na své spolupracovníky Uved'te alespoň tři příklady situací a stylů, které při různých situacích využíváte:**

Vyžívám konzultativní styl vedení pro situace, kde je např. projekt ve zpoždění nebo je velmi krátký termín pro splnění.

Participativní styl vedení používám pro situace, kdy je dostatek času na řešení úkolů.

**23. Pro účinné vedení lidí je potřeba mít respekt a autoritu. Jakým způsobem budujete v lidech respekt a autoritu, abyste ji následně mohl/a dle situace využívat? Uved'te Vaše metody budování autority:**

Snažím se budovat autoritu odborností a otevřeností. Tzn. že ten člověk za mnou může přijít kdykoli pro radu a na cokoli se zeptat. V 99 % případů najdeme smysluplné řešení. Dále dávám lidem zpětnou vazbu – negativní i pozitivní, a to ihned po splnění úkolu. Vedu lidi příkladem dle hesla „leading by example“, těžko bych mohl po někom chtít něco, co sám nedodržuji.

**24. Vedení firmy vyžaduje pro řešení různých druhů úkolů dle jejich složitosti různé styly vedení. Popište, jaké styly vedení při pro různě složité úkoly nejčastěji používáte.**

**Uved'te alespoň tři příklady:** Využívám participativní styl pro standardní úkoly, pro důležitější projekty využívám konzultativní styl, potřebuji do toho více vidět, a rozhodnu sám na základě více možností řešení. Direktivní styl vůbec nevyžívám, vždy chci vidět zpětnou vazbu.

**25. Vedoucí manažer firmy by měl vnímat rozličné vztahy s jím vedenými lidmi. Popište, jaké styly vedení pro různé Vámi vedené lidi nejčastěji používáte.**

**Uved'te příklady pro Vaše přímé podřízené:**

V mém případě to nesouvisí se vztahy s lidmi, protože se všemi mám spíše kamarádský vztah, ve výjimečných případech vím, že je potřeba určitá kontrola z pohledu termínů a někdy i kvality práce, takže využívám konzultativní styl, a rozhoduji ve finále sám. U ostatních vím, že jsou schopni pracovat i rozhodovat samostatně.

**26. Firmy mívají různou organizační kulturu, jejíž síla značně ovlivňuje chování lidí. Popište, jak volíte Váš styl vedení v závislosti na firemní kultuře ve Vaší firmě.**

Firemní kulturu vnímám jako středně slabou, resp. ne dostatečně silnou na to, aby dodržování jednotlivých procesů, principů, termínů bylo OK. Myslím si, že je trend kulturu posilovat, naštěstí na to poukazují i zákazníci a různé audity, obecně se to zlepšuje. Pro vedení podřízených používám převážně participativní styl, protože jejich výkony jsou dostačující. Navíc doba je taková, že radikální změna stylu by mohla vést k odlivu lidí, protože každý si dnes snadno najde odpovídající místo jinde.

**27. Vedení lidí často vyžaduje respektovat a rozlišovat různé typy vedených zaměstnanců. Popište, jaké základní typy lidí rozlišujete. Můžete využít i vlastní terminologii.**

Jedničkáři (hodnocení jako ve škole) – není třeba je kontrolovat a honit termíny, občas se přijdou na něco zeptat

Černý pasažér firmy – veze se, využívá slabé firemní kultury, je zapotřebí častá kontrola, neperspektivní pracovník

Sólo jezdec – má poblíž mého nadřízeného v zahraničí, takže si spíš jede na sebe a problémy řeší s ním. Má výhodu, že z týmu je tady nejdéle, má vazby na další oddělení a je to s ním složité

**28. Jaký je Váš současný věk?**

38.....

**29. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

VŠ...

Res10:

**1. Pokuste se popsat, v čem obecně spočívá Vaše práce ve firmě, jak vnímáte svoji roli vedoucího.**

Moje práce spočívá v tom, že vedu tým projektových manažerů, mým úkolem je zajistit, aby každý jednotlivý člen týmu správně řídil svěřené projekty. Já jsem zodpovědný v důsledku, že ty projekty budou zdárně dokončeny ke spokojenosti zákazníka i majitelů naší firmy – v tom také vnímám svoji roli vedoucího.

**2. Co na své práci vnímáte jako nejlepší (co se vám na ní nejvíce líbí)?**

Líbí se mi, že mám mladý tým, že pracujeme s produkty, které jsou podle mě docela pokročilé technologicky.

**3. Co na své práci vnímáte jako nejhorší, a doslova Vás štve?**

Jeden problém je, že ne úplně funguje spolupráce mezi naší a zahraniční firmou, je to dost osobní střet s některými tamními zaměstnanci. Dále mně vadí, že jsem musel propustit jednoho člena týmu, ve kterého se vkládaly celkem velké naděje.

**4. Bez ohledu na existenci psaného etického kodexu firmy mají lidé k morálně-etickým pravidlům či normám různé přístupy. Jaký význam těmto pravidlům přisuzujete vy osobně?**

Osobně si myslím, že pravidla chování jsou velmi důležitá, snažím se je sám dodržovat a v rámci možností k tomu vést i své podřízené. Takový postoj mám i k nepsaným zásadám chování, kterými se člověk ve firmě musí řídit. Aby firma prosperovala, musí se tím člověk řídit.

**5. Lidé vnímají povinnost dodržovat různá pravidla a předpisy různě. Zejména, když s nimi nejsou zcela ztotožnění. Někdo má s dodržováním trochu problémy, někdo se jim snadno podřídí, někdo se podřídí jen navenek. Jak je to u Vás?**

Když s tím nejsem ztotožněn, že to není v pořádku, tak se většinou podřídím, ale nejde to snadno. Když mi z toho nehrozí žádné následky nebo když to vyhodnotím, že tím nikoho neohrozím a ani nezpůsobím žádné omezení nebo riziko jinému, tak např. rychlost překročím. Záleží to i na náladě. Někdy je to rozhodování podobně jako zisk/ztráta.

- 6. Někdy nestačí mluvit stejným jazykem, abychom se dorozuměli. Pro vzájemné porozumění je třeba obsah sdělení dobře formulovat. Jaké máte komunikační problémy s kolegy na pracovišti, když jim vysvětlujete nějaký složitý úkol? Proč si myslíte, že uvedené komunikační problémy vznikají?**

Může se stát, že problém vznikne z toho, že ten kolega má jinou úroveň vědomostí, než předpokládám, a že nerozumí tomu, co se mu snažím říci nebo na co se ho snažím navést. Problémy vznikají proto, že úroveň nejen znalostí, ale i způsobů myšlení je různá. Někdo chápe věci intuitivně, někdo se vyjadřuje více explicitně. Může to být také způsobeno tím, že se jedna ze stran komunikaci brání, vzniká tam komunikační bariéra na volní bázi.

- 7. Někteří lidé v druhých vyvolávají jaksi automaticky pocit, že znají cestu, že si vědí rady v každé situaci, a že se vyplatí se s nimi poradit. Uveďte, jak Vy vnímáte v této souvislosti pocity a postoje druhých lidí k Vám. Dále uveďte, proč si myslíte, že lidé k Vám zaujímají tyto postoje.**

Myslím si, že lidé za mnou spíše chodí, než nechodí – souvisí to s nějakou pozicí, kterou si musím nejdříve vybudovat. Nepřijde za mnou člověk, který mě nezná. Musím nejdříve prokázat nějakou úroveň znalostí a ukázat, že jsem v minulosti podobný problém dokázal správně vyřešit. Může to být i tím, že jsem spíše jako uzavřený a introvertně založený. Nežvaním, když nemám co říci, tak mlčím, a někteří lidé to mohou pokládat za rozvážnost, když za mnou přijdou, budu mluvit k věci, že to bude dávat nějaký smysl. Tak vnímám sám sebe.

- 8. Jak vnímáte působení své autority na lidi ve firmě v závislosti na aktuální pozici v organizační struktuře, kterou zastáváte? Na jaké pozici v rámci firmy byste museli být, abyste měli ještě větší respekt?**

Vzhledem k tomu, že jsem ve firmě krátce, tak pokud nějakou autoritu mám, tak je to hlavně díky této pozici. Pro ještě vyšší autoritu bych asi musel být na nadřazenější pozici. Sebe vnímám jako ne moc charizmatického člověka, pokud nějakou autoritu mám, tak si ji budu postupně. Do budoucna se to snad změní, věřím, že si nějaký druh autority vybuduje díky tomu, co mám v hlavě a jak řeším věci.

- 9. Lidé ve vedení firmy by měli být ti, kteří firmu posunují kupředu, kteří předvídají problémy a další vývoj na trhu. Aby mohli takto fungovat, musí je**

**k tomu něco pohánět. Co pohání Vás k usilovné a iniciativní práci pro firmu?**

**Uveďte Vaše tři hlavní motivátory:**

a) moje vlastní ego – snažím se ukázat ostatním v co nejlepším světle, a pokud jsem na pozici, kde můžu ukázat své schopnosti, tak se o to snažím, protože to s sebou nese upevnění pozice, případně možnost dalšího postupu, b) pořád mě zajímají nové věci, nemám rád to, že něco fungoval nějak do teď, tak to tak musí fungovat nadále, rád uplatňuji nové poznatky, nové technologie, které mohou věci zlepšovat, c) Asi i ohodnocení, když ukážu, že jsem zdatný, že přispívám k výsledku, tak očekávám, že za to budu také ohodnocen úměrně tomu svému úsilí nebo přínosu. Rozhodně si myslím, že by se při hodnocení mělo k úsilí přihlídnout.

**10. Vedoucí manažeři bývají často pod velkým tlakem. Každý člověk reaguje na vypjaté situace rozdílně. Jakým způsobem takové situace zvládáte Vy?**

Snažím se o konstruktivní řešení, jsem spíš flegmatický typ, tzn. snadno se nevytočím, nenechám se strhnout emocemi, zachovat chladnou hlavu a hlavně vidět cíl, kam se chci dostat, kam se z toho problému co nejučinněji a nejlépe dostat.

**11. Když se nic nedaří a vše jde jinak, než člověk plánoval, situace se může jevit beznadějně. Jak se v takových chvílích obvykle zachováte?**

Ten pocit, kdy se nic nedaří samozřejmě znám. Nesnažím se to lámat silou přes koleno - nechávám si nějaký čas – záleží na povaze problému. Většinou se časem objeví nějaké řešení nebo východisko. Pokud ani potom se neobjeví řešení, zkusím se obrátit na někoho zkušeného, zapojit ho do řešení situace.

**12. Mezi Vašimi podřízenými vládnu různé mezilidské vztahy, které mohou mít vliv na ochotu lidí spolupracovat. S tímto faktem lze nějak pracovat nebo jej ignorovat. Jakým způsobem využíváte těchto vztahů pro Vaši práci vedoucího?**

Neřekl bych, že je využívám, ale spíš se snažím je mít na zřeteli a zmenšit rizika možných třenic. Doposud jsem nemusel vědomě takové vztahy využívat. Pokud ale vnímám např. antipatie dvou lidí v týmu, tak se snažím vyhnout tomu dávat je ke společné práci, ale pokud jsou nějakí lidé výborní pro společnou práci, a bylo by možné využít nějakých synergických efektů, tak to asi nepoznám - tak daleko moje schopnosti nesahají.

**13. Když musíte v průběhu plnění dlouhodobých cílů řešit ještě jiné problémy a překážky, které Vás zdržují a berou energii, jak se s tím obvykle popasujete?**

Myslím si, že když mám nějaký dlouhodobý cíl, tak mu nemůžu věnovat veškerou svoji energii, čas a prostředky. Jiné problémy se přirozeně vyskytují, a je potřeba je také vyřešit a překonat je. Někdo má nějakou svoji vizi, ke které se upne a nic jiného nevnímá, bez ohledu na okolí, já to vnímám tak, že ostatní problémy je třeba za pochodu řešit, neberu to jako nějaký nespravedlivý problém. Když to ale člověka zahlcuje, je třeba zvolit vhodnou strategii, a co lze delegovat, tak delegovat, a ostatním problémům věnovat jen nějakou část svého času a stanovit si, že na dlouhodobě cíle musím věnovat také nějaký čas. Rozdělím si úkoly dle jejich priorit a řeším ty prioritnější, které jsou důležité pro moje cíle, a podle toho je buď deleguji, nebo je neřeším. Není člověka, který by byl schopen řešit úplně všechny požadavky a problémy, které k němu přicházejí.

**14. V životě firmy občas mezi lidmi dochází ke konfliktům z různých důvodů. Jak obvykle řešíte takové vypjaté situace Vy?**

Nejdříve si vytvářím na danou věc názor, pokud by to ohrožovalo chod oddělení, tak využiji své moci k regulaci konfliktu. Způsob přístupu by závisel na povaze toho konfliktu, na tom, mezi kým ten konflikt je, např. mezi lidmi z mého oddělení a jiným oddělením, zvážím možnosti eskalace na šéfa jiného oddělení.

**15. Ve firmě jsou různí lidé s různými zájmy, které nemusí souviset s firemními cíli. Jak se Vám obvykle daří získávat lidi k iniciativnímu plnění úkolů?**

Lidi získávám tak, že se snažím každou iniciativu, kterou vidím, ohodnotit a vyzdvihnout a tím ty lidi povzbudit, aby tak konali i v budoucnu. Je to o dlouhodobém vztahu s těmi lidmi, aby viděli, že když dělají iniciativně a poctivě a něco navíc, že to nebude zapomenuto. Přihlížím k tomu při periodickém hodnocení. Někdy lze iniciativu ocenit přímo nějakou odměnou, spíše na nižších pozicích, na vyšších pozicích nebo u techniků iniciativu ocením verbálně ihned, to ale nestačí, lidem musí být jasné, že takový přístup se projeví přímo v platu nějakým navýšením. Při získávání lidí pro iniciativní plnění úkolů k jejich osobním zájmům nepřihlížím, když jsou v práci, tak mají pracovat pro firmu.

**16. Firemní cíle a úkoly bývají plněny různě efektivně, vždy významně záleží na lidech. Co motivuje lidi k výkonu u vás ve firmě?**

Může to být pocit zodpovědnosti, stavovské cti, případně očekávání ocenění vedoucím, nějaké odměny, ale spíše pro dobrý pocit z vlastní vykonané práce. Mohou to podpořit i stanovená kritéria pro danou práci a jak efektivně je úkol splněn, podle toho je také ocenění, ať už v penězích, tak také např. formou soutěže.

**17. Jaká a proč byla nejlepší manažerská rada, kterou jste kdy ve své praxi dostal?**

...

**18. Motivace podřízených pro řešení úkolů a jejich získání pro aktivní spolupráci je neoddelitelnou součástí praxe vedoucího. To lze zajistit různými způsoby. Jakým způsobem Vy motivujete své podřízené/kolegy k tomu, aby přebírali odpovědnost za aktivní řešení úkolů?**

Chválím dobře splněný úkol, lidem zdůrazňuji možnost dalšího rozvoje, posunutí se dále s možností získání důležitějšího úkolu, posun v postavení. Když je podřízený svéhlavý nebo méně aktivní, úkol mu nařídím. U kolegů používám opakované dotazování a vyvíjím tlak hlavně vysvětlováním důležitosti a priority úkolu.

**19. V rámci plnění úkolů bývá potřeba nalézt co nejlepší řešení. K tomu lze použít kreativních myšlenek vzešlých z týmové spolupráce. Jaký význam má pro vás vést lidi k týmové spolupráci?**

Týmovou spolupráci podporuji, víc hlav víc ví. Dobře sestavený tým obvykle nalezne správné řešení rychleji, než kterýkoliv jedinec. Tým může nalézt řešení, ale musí v něm být někdo, kdo ho vede a řídí provádění úkolů. Musí být jasně stanovené odpovědnosti – nesmí to být „cohcárna“, kdy by jeden přes druhého dělal, co uzná za vhodné. Musí být jasně dané role a určeny odpovědnosti.

**20. Jakým způsobem pracujete na odstraňování problémů?**

Zpravidla při zadávání úkolu podřízeným si předně musím uvědomit, jak bych takový problém řešil sám. Najdu si příčiny, určím postup, který chci sám zhruba vyzkoušet, než ho zadám podřízenému. Chci tím předejít výmluvám typu, že to takhle nejde řešit. Když podřízený sám navrhne postup řešení, který mi přijde schůdný,

nechám ho řešit problém jeho způsobem. Když neví, dám pokyn k řešení podle mého postupu.

**21. Každá firma zaměstnává lidi na různé úrovni připravenosti pro plnění úkolů. Někdy jsou vedeni kompetentní pracovníci, jindy jde o skupinu začátečníků. Jaká je podle Vás vůdčí role v uvedených situacích?**

U kompetentních lidí úkoly deleguju, případně vysvětlím nebo navrhnu svůj postup, a sleduji, jak si vede – podle úrovně kompetence. U začátečníků musí následovat poměrně přesná instruktáž, jak úkol řešit. Když pracovník opakovaně neví, jak se k úkolům postavit a musím mu opakovaně vysvětlovat analogické postupy, někdy takového pracovníka z týmu raději propustím.

**22. Vedení lidí v různých pracovních situacích si žádá jiné styly vedení. Popište, v jakých pracovních situacích jste nejčastěji za své praxe vedoucího působil na své spolupracovníky Uved'te alespoň tři příklady situací a stylů, které při různých situacích využíváte:**

Autoritativní styl bez možnosti zpětné vazby nikdy nepoužívám, vždy si vyslechnu názory podřízených. Jednou jsem musel člověka stáhnout z dovolené a nařídil mu řešit urgentní úkol, protože byl jediný kompetentní. K tomuto kroku jsem došel v krizovém týmu po konzultaci s názory jeho členů. Tehdy jsem nakonec přijal své rozhodnutí i přes nesouhlas členů týmu. Nakonec se to ukázalo jako nejefektivnější řešení. V běžných pracovních situacích, pokud není situace vyhrocená, většinou přijímám řešení navržená členy týmu. Většinou dávám lidem možnost participace na řešení, a to hlavně v případech, kdy zisk z takového rozhodnutí nepřevýší možnou ztrátu.

**23. Pro účinné vedení lidí je potřeba mít respekt a autoritu. Jakým způsobem budete v lidech respekt a autoritu, abyste ji následně mohl/a dle situace využívat? Uved'te Vaše metody budování autority:**

Jedním ze způsobů je můj respekt vůči lidem, dávám jim najevo, že si jich vážím a vnímám jejich cenu v kolektivu. Myslím si, že shazováním lidí si člověk určitě nepomůže. Člověk, který si je vědom své hodnoty a svých kvalit, takové metody nepotřebuje. Další věc je, že v pracovním kolektivu, který se věnuje odborné činnosti, musím autoritu získávat tím, že sám mám odborné znalosti, a že je dokážu uplatnit, když je to potřeba.



Důležité je to v situacích, kdy padají otázky, na které znám odpovědi, tak je nezamlčovat, ale říci je.

**24. Vedení firmy vyžaduje pro řešení různých druhů úkolů dle jejich složitosti různé styly vedení. Popište, jaké styly vedení při pro různě složité úkoly nejčastěji používáte. Uved'te alespoň tři příklady:**

Když se jedná o jednoduchý úkol, tak jej zadám, řeknu termín, při vypršení kontroluji. Průběžně nekontroluji. Podřízený má sice možnost konzultovat, ale spíše by to byla ztráta času, takže takového člověka řídím spíše autoritativně.

U složitějších úkolů je dobré ověřit, zda ten člověk ví, jak úkol řešit, a jak pokročil, dle časové náročnosti periodicky kontroluji stav plnění. Zde jde spíše o konzultativní styl vedení.

Složité úkoly vyžadují postup na začátku podrobně probrat, navrhnout optimální řešení za participace řešitelů a příp. dalších odborníků. Zde jde o participativní nebo konzultativní styl.

**25. Vedoucí manažer firmy by měl vnímat rozličné vztahy s jím vedenými lidmi. Popište, jaké styly vedení pro různé Vámi vedené lidi nejčastěji používáte.**

**Uved'te příklady pro Vaše přímé podřízené:**

Nemám s nikým nepřátelské vztahy, protože bych tím situaci v kolektivu a ani v duálním vztahu nijak nepomohl. Cílem je udržovat takové vztahy, abychom mohli odvádět dobrou práci. S někým si po osobní stránce rozumím velmi dobře, ale musím si dávat pozor, aby ostatní členové kolektivu neměli pocit, že takového člověka nějak protěžuji. Co se týká stylů vedení, tak moje vztahy s lidmi je téměř neovlivňují, když uplatňuji svoji roli vedoucího. Když mám s někým velmi dobrý vztah, někdy více využiji participativní styl a více s ním probírám možnosti řešení. Spíše ale zohledňuji pracovní situaci nebo složitost úkolu.

**26. Firmy mívají různou organizační kulturu, jejíž síla značně ovlivňuje chování lidí. Popište, jak volíte Váš styl vedení v závislosti na firemní kultuře ve Vaší firmě.**

V této firmě se kultura spíše tvoří, částečně se přenáší ze zahraniční mateřské společnosti. Pokud má firma pevnou kulturu, tak je třeba ji respektovat a nejtít proti ní. V naší firmě není kultura tak silná, takže je třeba lidi více hlídat, jak se chovají a jak by se měli chovat – např. dodržování mindsetu, návštěvy lékaře apod. V naší firmě je firemní kultura slabší, než ve firmách, kde jsem pracoval dříve. Styl vedení musím přizpůsobit, definovat pravidla a vyžadovat jejich dodržování, aniž bych musel volit přímo direktivní autoritativní styl vedení. Je to také o dodržování firemních standardů a postupů. Zde se kultura vytváří podobně jako definování a prosazování pravidel za pochodu. Do budoucna by nám to mělo vedení usnadnit právě tím, že dodržování pravidel nám umožní efektivnější postup vpřed.

**27. Vedení lidí často vyžaduje respektovat a rozlišovat různé typy vedených zaměstnanců. Popište, jaké základní typy lidí rozlišujete. Můžete využít i vlastní terminologii.**

    Suverén – sebevědomý a pečlivý, efektivní a spolehlivý, vědom si svých kvalit

    Samorost – často používá neobvyklé postupy, často přináší neotřelé pohledy na věc, mám problémy se samoorganizací, je méně spolehlivý, nedává moc najevo sebejistotu, někdy je spíše nejistý

    Pracant – spolehlivý tažný kůň, nekonfliktní

**28. Jaký je Váš současný věk?**

57

**29. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

VŠ

## STAŤ

Diplomová práce se zabývá výzkumem v konkrétní organizaci nazvané pro tento účel Delta X. Práce se dělí na pět částí: v úvodu se po stručném představení svého záměru a důvodů k napsání této práce zaměřuji na formulaci poznávacího cíle (základní výzkumné otázky), formulaci a zdůvodnění sledovaného problému a vymezení symbolického a aplikačního cíle.

Teoretická část se věnuje především konceptualizaci a definicím základních pojmů z hlediska často citovaných autorů a hledání souvislostí, resp. rozporů mezi jednotlivými koncepty.

V části metodické vysvětlujeme důvody volby zvolené metodiky kvalitativního výzkumu, strategie výzkumu a technik zjišťování dat, definujeme jednotku zkoumání a popisujeme její výběr. Dále zde formulujeme dílčí výzkumné otázky a provádíme jejich operacionalizaci.

Empirická část práce se zabývá interpretací zjištění z empirického šetření, jež hledá jejich významy z hlediska dílčích otázek a hlavní výzkumné otázky. Porovnáváme zde také naše zjištění a interpretace se zjištěními jiných autorů. Dále zde přinášíme doporučení k realizaci aplikačního cíle, ke kterému je možné přijít po logické analýze odpovědí za základní a dílčí výzkumné otázky. V závěru této empirické části odpovídáme na dílčí otázky formulované v metodické části.

Závěrečná část práce přináší odpověď na základní výzkumnou otázku, shrnuje veškeré důležité poznatky a rozpracovává aplikační doporučení

Vůdcovství (leadership), patří mezi dlouhodobě sledovanou problematiku teorie organizace a řízení, jíž se v posledních letech věnuje stále více pozornosti (viz např. Armstrong 2008, Robbins, Coulter 2012, Mintzberg 1973-2013, Plamínek 2010, Adler et al. 2007, Bartošová, Bartoš 2011, Hamel 2013, Sinek 2002, Winkler 2007, Fukuda 2014, Lojda 2011, Stýblo 2000). Zaměřením této práce je analýza vybraného sociálního problému nebo cílové skupiny, přičemž základním tématem práce je zkoumání vlastností, resp. metod a postupů lidí, kteří v roli leaderů<sup>16</sup> pracovních kolektivů a týmů neformálně ovlivňují lidi v pracovních týmech tak, že dosahují určitých výsledků – předem definovaných cílů. Zaměřujeme se především na takové leadery, kteří vedou a řídí lidi v malých a středních firmách, v podnikatelské sféře, výjimečně v neziskové oblasti. Manažeři ne velkých firem se podle svých předpokladů a situačně stávají leadery, a naopak leadeři musejí volit manažerské styly řízení podle nutnosti (např. při krizovém řízení), a

---

<sup>16</sup> Leader – jinak také vůdce, v textu jsou použity oba ekvivalentní výrazy

k zachování nebo nastavení žádoucí firemní kultury. Z důvodu značného omezení velikosti firmy a jejích prostředků se tak role manažera a leadera v sobě často integrují, kdy většinou převládá jedna ze složek.

Důvodem mého zaměření na podnikatelskou sféru je moje vlastní působení ve vrcholových manažerských pozicích středních, ale i větších firem v průběhu posledních téměř 20 let a moje vlastní potřeba reflektovat a zpětně analyzovat posbírané zkušenosti v kontextu akademického diskurzu, kterého se poslední dobou účastním na této instituci. Převážnou část svých seminárních prací jsem v průběhu studia zaměřil na specifické tematické oblasti z firemního prostředí, kde jsem donedávna působil<sup>17</sup>.

V této práci hledáme odpověď na otázku, jakou úlohu hraje leadership v pracovních kolektivech při ovlivňování a přesvědčování lidí, aby dělali to, co chce jejich vedoucí. Jak to, že jsou někteří lidé označováni za přirozené vůdčí typy a oceňováni jako úspěšní leadeři, které ostatní pracovníci následují, a téměř by se zdálo, že jim čtou myšlenky a dělají věci nad rámec svých úkolů? A proč jiní lidé, na rozdíl od těchto, přes veškerou svou snahu, podobné úspěchy nemají? Takové otázky se přirozeně vynořují v dobách, kdy se člověk setkává s negativní zkušeností.

Pro tento výzkum byla zvolena hlavní výzkumná otázka, tedy poznávací cíl, tak aby odpovídala cíli výzkumu: **Jaké postupy vedení lidí využívá úspěšný manažer při dosahování cílů v konkrétní organizaci?**

Tato otázka obecně zjišťuje určité konkrétní charakteristiky zkoumaných subjektů, díky kterým při svých intervencích na jiné subjekty dosahují požadovaných výsledků. Hledanými charakteristikami jsou tedy specifické **postupy vedení lidí** u zkoumaných osob – manažerů a vedoucích, které při opakovaném použití mají zásadní vliv na pracovní úspěšnost v rámci jejich funkčního postavení **v organizaci**, a díky kterým **neformálně ovlivňují lidi při dosahování cílů**. Jde tedy o *identifikaci postupů, kterými se ovlivňují lidé v rámci organizace tak, že následují svého vedoucího a organizace dosahuje svých cílů*. Nutno dodat, že některé z uvedených prvků vůdcovského stylu může být přinejmenším problematické používat např. v krizovém období, kdy bývá efektivnější využívat krizové styly řízení známé z teorie managementu.

---

<sup>17</sup> Např. evaluační výzkum na působení vzdělávacích programů na zaměstnance, dále práce zaměřená na hledání cest ke zmírňování nesouladu mezi pracovním a rodinným životem zaměstnanců firmy

Dalšími proměnnými, které mají vliv na úspěch v plnění cílů, jsou situační faktory, např. již zmíněná krize, příp. nebývalý růst firmy, síla firemní kultury, akutní stav nedostatku pracovníků nebo naopak potřeba snižovat stavy apod., dále druh a komplexita úkolů, úroveň a osobnostní charakteristiky následníků, vliv prostředí, osobnost leadera atd.

Na svých působištích jsem se setkal s řadou empirických příkladů, kdy řízení lidí v malých a středních průmyslových firmách probíhalo bez dostatečného úsilí vedoucích manažerů o rozvoj participace a iniciativy pracovníků s důrazem na hierarchii, formulování cílů managementem a kontrolu jejich plnění.

Na tyto skutečnosti ukazují mé zkušenosti z obchodních firem s dováženými výrobky, ze strojírenství pro textilní průmysl, z české výroby na výrobu slévárenských filtrů a elektrotechnické keramiky, z gumárenského, plastikářského, strojírenského a elektrotechnického průmyslu pro automobilní průmysl nebo z obchodně-logistických firem pro automobilní průmysl.

Z takových různorodých pohledů vzniká otázka, která naznačuje formulaci našeho problému: Jak vlastně úspěšní manažeři v malých a středních firmách postupují? Propojují rozvoj pracovní iniciativy a participace zaměstnanců s kontrolními činnostmi řízení lidí? Nebo se soustředí jen na hierarchickou kontrolu? Jakými prostředky podporují iniciativu a participaci zaměstnanců a zároveň kontrolují účinnost a efektivitu základních procesů ve firmě? Jaké jsou situace, kdy manažeři ve vybraných firmách podporují iniciativu a participaci svých zaměstnanců a do jaké míry zároveň udržují kontrolu?

Symbolickým cílem této práce by měla být realizace vědomé změny v organizaci, tedy nahradit málo efektivní mechanismy řízení lidí racionálním zaváděním ověřených a inovativních metod leadershipu, neformálně uplatňovaných důvěryhodnou autoritou. Cílovým stavem je dospět v lépe komunikující organizaci integrovaných a kooperujících podskupin, se vzájemným formálním i neformálním porozuměním, a se silným pocitem loajality k firmě a k vedení.

Aplikačním cílem práce je pomoci manažerům a vedoucím pracovníkům na všech úrovních řízení v organizaci k sebereflexi a k zamyšlení nad možnostmi zefektivnění vlastní práce s lidmi. Obzvláště pokud jim jde poctivě o účinnější dosahování firemních cílů i plnění dílčích úkolů. Popsané metody a postupy, které s vysokou mírou úspěšnosti využívají zkoumaní vedoucí pracovníci, mohou být napodobovány v podobných situacích také v jiných firmách. Samozřejmě je třeba počítat s vlivy ostatních proměnných, jako jsou firemní kultura, úroveň následovníků, osobnostní předpoklady vedoucích atd., jak je již popsáno výše. Některé zjištěné skutečnosti

mohou naopak posloužit i jako příklady nežádoucích postupů či metod, jsou-li v rozporu s teoretickými předpoklady úspěšného vůdcovství, a zároveň ani nevedly zkoumanou osobu efektivně k cíli.

Mezi hlavní teoretická východiska práce patří klasické teorie vůdcovství, jako Teorie velkého muže („The great man“ theory), Teorie osobnostních rysů (Trait theories), Kontingenční teorie (Contingency Theories), Situační teorie (Situational Theories), Behaviorální teorie (Behavioral Theories), Transakční teorie (Management Theories). Další teorie a modely vůdcovství jsou zejména Fiedlerův [cit. dle Robbins a Coulter 2004] situační model vedení, situační teorie Hersey-Blancharda [cit. dle tamtéž]. Dále vlastnosti úspěšných leaderů dle Robbinse a Coulterové [2004], dle Jiřího Stýbla [2000], dle Bartošové a Bartoše [2011: 33], dle Lojdy [2011], dle Robbinse [1994], dle Kirkpatrickové [cit. dle Robins 1994], teorie moci dle Gibsona et al. [2012], emoce a práce s nimi dle Golemana [cit. dle Wedlichová 2011: 17], dle Nakonečného [cit. dle Wedlichová 2011: 18], organizace, cíle a koncepce úkolů dle Scotta [1966], vedení lidí a týmová práce dle Adlera et al. [2007: 25], koncepce modernity a vlivu na firemní kulturu dle Bauman [1995], system vedení lidí, cíle, lidé dle Plamínka [2000], koncept rolí dle Mintzberga [cit. dle Robbins, Coulter 2004], organizační kultura a úspěšné styly vedení dle Robbinse a Coulterové [2012], koncept situace a rozhodování dle Winklera [2007].

Pro náš výzkum byla zvolena kvalitativní explorační strategie, která se opírá o polostrukturovaný rozhovor podle předem připravené osnovy s otevřenými otázkami. Během rozhovoru je žádoucí pokládat další doplňující, rozšiřující a vyjasňující otázky tak, aby postoje, přístupy, postupy a chování jednotlivých respondentů mohlo být co nejlépe pochopeno a analyzováno. V rámci analýzy záznamu odpovědí jsou pak hledány společné vzorce jednotlivých odpovědí, které zapadají do popsání konceptů leadershipu a předznamenávají tak určité typy, ke kterým bude možné jednotlivé respondenty zařadit. Výsledky mohou také vést k zjištění eklekticismu ve vybraných způsobech a chování respondentů, což může na jedné straně odrážet osobnostní založení respondentů, ale také míru jejich zkušeností ve vedoucích pozicích, jejich odborné vzdělání, příp. pouze pragmatickou reakci na úroveň a zralost jejich podřízených, sílu firemní kultury nebo jen v praxi vyzkoušený a naučený postup. Pro získání potřebných dat byl použit polostrukturovaný rozhovor.

Výběr výzkumného vzorku deseti respondentů pro tento kvalitativní výzkum probíhal způsobem *kritériálního vzorkování* (Hendl, 2005, s. 154). Oslovil jsem ředitele výrobní společnosti Delta X

z oblasti automotive, vysvětlil jsem mu svůj záměr a současně zjistil, že se o problematiku leadershipu velmi zajímá. Pan ředitel souhlasil s provedením výzkumu s manažery v jím řízené společnosti a velmi ochotně spolupracoval na organizaci celé akce. Dokonce mi poskytl prostor pro jednotlivé rozhovory v zasedací místnosti firmy a pomohl společně vybrat z organizační struktury 10 - 13 manažerů, podílejících se na vedení jednotlivých oddělení firmy o cca 250 zaměstnancích. Dohoda na výzkumu byla nakonec uzavřena s 11 manažery. Z demografického hlediska jde ve všech případech o muže, o české státní příslušníky kromě dvou případů cizinců – Francouze a Maďara, kteří částečně ovládají Češtinu. Všichni respondenti jsou zvyklí pracovat v mezinárodním prostředí a ovládají minimálně jeden světový jazyk. Genderově homogenní zastoupení je z větší části způsobeno technickou specializací firmy, která je však na ženskou populaci výrazně bohatší v oblasti směnových dělnic výroby a výrobní kvality. Protože jde o firmu dodávající do automobilového průmyslu, společným znakem všech manažerů je vysoká odolnost proti stresu, velká časová flexibilita, ochota cestovat do zahraničí, plnění vysokých kvalifikačních požadavků, znalosti světových jazyků, norem potřebných pro výrobu v automotive, schopnost sebeřízení, efektivní týmová spolupráce, time managementu, ochota dalšího vzdělávání, prokazatelné manažerské dovednosti a schopnosti, zároveň bohaté zkušenosti z předešlých zaměstnání v oblasti automotive a pozitivní reference od bývalých zaměstnavatelů.

Sběr dat probíhal na předem dohodnutých schůzkách na půdě firmy Delta X v zasedací místnosti, příp. v kanceláři respondenta, kde byly zaznamenávány odpovědi, aniž by docházelo k významnějšímu narušování. Čas rozhovorů byl zpravidla naplánován na pozdější odpolední hodiny a jen velmi zřídka byly narušeny krátkým telefonátem. Délka těchto polostrukturovaných rozhovorů se pohybovala v rozsahu 60 – 180 minut, dle sdílnosti jednotlivých respondentů a dle nutnosti a počtu doplňujících a rozšiřujících otázek<sup>18</sup>. Celkem proběhlo 10 polostrukturovaných rozhovorů z původně plánovaných 11, poslední rozhovor se neuskutečnil kvůli zdravotním a organizačním komplikacím respondenta. Pro naše rozhovory byl jako vodítko použit dotazník, obsahující základní osnovu 29 otevřených otázek, s předpokladem pokládání doplňujících a upřesňujících otázek v průběhu rozhovoru – podle jeho vývoje a v reakcích na náladu, sdílnost a věcnost respondenta. V průběhu rozhovoru byl prováděn záznam odpovědí výzkumníkem.

Pro zmapování jednotlivých aspektů leadershipu u respondentů jsme stanovili dílčí otázky výzkumu, které nám také poslouží k rozdělení analýzy do příslušných částí:

---

<sup>18</sup> Tyto a další okolnosti jsou uvedeny v polních poznámkách, které jsou součástí Přílohy č. 1

- a) Jaké kombinace odpovědí v rámci sledovaných vlastností vůdcovství respondentů lze v odpovědích nalézt?
- b) Jsou tyto kombinace vlastností realizovaného vůdcovství konzistentní z hlediska jednotlivých teorií a přístupů?
- c) Pokud se ukáže, že tyto kombinace nejsou zcela konzistentní, pak v čem tato nekonzistence spočívá?
- d) Jaké budou pravděpodobné zdroje uvedených nekonzistencí?

Veškeré dostupné informace o respondentech jsou uváděny v anonymní podobě, tzn. vlastní jména byla změněna na označení Res 1 – Res 10, název firmy je změněn na Delta X, dosažené vzdělání není specifikováno blíže než středoškolské (SŠ) nebo vysokoškolské (VŠ), údaj o počtu let v pozici je pouze orientační, aby nemohlo dojít k náhodné identifikaci respondentů.

V první oblasti empirického výzkumu se zaměříme na kombinace odpovědí a jejich souvislosti s citovanými prameny ohledně vůdcovství. Pohybujeme se ve třech dimenzích vůdcovství:

- a) osobnostní předpoklady
- b) behaviorální předpoklady
- c) situační schopnosti

U jednotlivých respondentů identifikujeme shodu nebo rozpor se zdroji úspěšného vůdcovství, popsány v teoretické části, a určíme, jak ve své praxi kombinují zmiňované vlastnosti vůdcovství. Z odpovědí jednotlivých respondentů identifikujeme významové kategorie a zhodnotíme, jak odpovědi na jednotlivé zkoumané dimenze vůdcovství odpovídají významovým kategoriím a zda je z nich možné konstruovat určité vůdčí typy dle popsáných teorií, nebo zda tyto typy charakterizuje eklektismus.

Pro lepší přehlednost jsme zařazení jednotlivých respondentů do definovaných kategorií uspořádali do Tabulky níže. Uvedené hodnoty 0,1 v jednotlivých buňkách tabulky znamenají pouze přítomnost sledovaného jevu, z důvodu procentuální sumarizace byla v originálním excelovském souboru použita desetinná čísla.



Dimenze	Osobnostní - postoj k práci vedoucího			Osobnostní - postoj k pravidlům		Osobnostní - komunikace		Osobnostní - vnímaná autorita, budování autority, moci	
	Řídící motivátor	Řídící kontrolor	Vedoucí učitel	Mírek Dušín	Konstruktivní kritik	Komunikátor	Vysvětlovač	Pomocník	Decisionmaker
Res1	0,1			0,1			0,1	0,1	
Res2		0,1			0,1		0,1		0,1
Res3		0,1		0,1		0,1		0,1	
Res4	0,1			0,1		0,1		0,1	
Res5			0,1		0,1	0,1		0,1	
Res6			0,1		0,1		0,1		0,1
Res7	0,1				0,1		0,1	0,1	
Res8			0,1	0,1		0,1		0,1	
Res9		0,1			0,1		0,1		0,1
Res10		0,1			0,1	0,1			0,1
Sumarizace	30%	40%	30%	40%	60%	50%	50%	60%	40%
Dimenze	Osobnostní - sebmotivace, vytrvalost, práce pod tlakem		Pochopení a využívání mezilidských vztahů			Řešení problémů na cestě k cílům		Řešení mezilidských konfliktů	
Kategorie Onzačení Res	Systematik	Pragmatik	Neutrální	Citlivý	Inertní	Řešitel	Delegátor	Moderátor	Autorita
Res1	0,1		0,1			0,1		0,1	
Res2		0,1	0,1				0,1		0,1
Res3		0,1		0,1			0,1		0,1
Res4		0,1		0,1		0,1		0,1	
Res5	0,1				0,1	0,1		0,1	
Res6	0,1			0,1			0,1	0,1	
Res7		0,1		0,1			0,1	0,1	
Res8	0,1			0,1		0,1			0,1
Res9		0,1			0,1	0,1		0,1	
Res10		0,1	0,1			0,1			0,1
Suma	40%	60%	30%	50%	20%	60%	40%	60%	40%
Dimenze	Získávání lidí pro iniciativní práci, motivace a typologie lidí			Týmová práce		Připravenost následovníků Styly vedení - situace, úkoly, vztahy, firemní kultura			
Kategorie Onzačení Res	Motivátor	Bismarck - Obchodník	Motivující Bismarck	Týmový spoluhráč	Týmový metodik	Demokrat	Konzultant		
Res1	0,1			0,1		0,1			
Res2		0,1		0,1			0,1		
Res3	0,1			0,1		0,1			
Res4	0,1			0,1			0,1		
Res5	0,1			0,1		0,1			
Res6		0,1		0,1			0,1		
Res7			0,1	0,1			0,1		
Res8		0,1		0,1			0,1		
Res9			0,1		0,1	0,1			
Res10	0,1				0,1	0,1			
Suma	50%	30%	20%	80%	20%	50%	50%		

Z tabulky je dobře vidět tendence respondentů v jednotlivých kategoriích, k jakým technikám a postupům leadershipu směřují.

Z hlediska konzistence s Mintzbergovým rozdělením lze skutečně potvrdit, že ve všech případech sledovaných respondentů je patrná příslušnost k zastávaným rolím v rámci vykonávaného managementu. Tzn. neplatí ani zde Kotterovo [2013] přísné oddělení leadershipu a managementu, ale potvrzuje se Mintzbergův koncept rolí.

Manažeři – vůdci se v určitých situacích musejí řídit určitými podmínkami situace, jak uvádí Winkler [2007] jsou jimi zejména určitá omezení, směrnice, organizační řád a struktura a samozřejmě firemní kultura. Vnímání firemní kultury u respondentů souhrnně ilustruje Tabulka 4 a dále komentáře a interpretace k otázce 26, která postuje a situační dovednosti v různě silně vnímané kultuře zjišťuje. Co se týká schopností rozhodovat se, jak uvádí autor [tamtéž] zejména v situacích „ohraničené racionality jednání“, je situace ve zkoumané společnosti Delta X analogická: dynamické prostředí, lidé nemají dostatek kognitivních schopností a času, aby mohli se mohli optimálně rozhodovat. Tuto otázku částečně řeší sledování vnímané autority a způsob budování autority, kdy Res2, 6, 9 a 10 vykazují schopnosti se rozhodovat rozhodněji, než zbylí respondenti, kteří budují autoritu spíše pomocí lidem v řešení problémů. To neznamena, že by nebyli schopni se rozhodovat, to samozřejmě jsou, a jak poznamenává Winkler [tamtéž]: „Zaměřují se současně na informace, které podle jejich názoru umožňují uspokojivé rozhodnutí.“ ale v podmínkách ohraničené racionality firmy se zřejmě snadněji rozhoduje první skupina.

Odpovědi na dílčí výzkumné otázky je a) tabulka výše, která zobrazuje kombinace odpovědí v rámci sledovaných vlastností vůdcovství respondentů. Kombinace vlastností realizovaného vůdcovství jsou konzistentní pouze v několika málo případech, jako je např. participativní styl vedení podporovaný firemní kulturou.

V oblasti motivace pracovníků lze sledovat poměrně konzistentní kombinace vůdčích vlastností u Res1, 3, 4, 5, 6, 7, 8 a 10 a částečně Res2 a Res9.

Co se týká efektivní komunikace, u Res3, 4, 5, 8 a 10 je zřejmá shoda s teoretickými předpoklady pro skutečné vůdce. Také je patrná 100% konzistence s Mintzbergovým rozdělením managerů dle rolí a také v propojení jejich chování s transformativním typem, jak uvádíme výše.

Nekonzistence kombinací vůdčích vlastností spočívají zejména v ne vždy jednoznačně podporované firemní kultuře, zejména v rozdílně vnímaném postoji vedoucích k přebírání odpovědnosti na poradách, k samotné efektivitě porad, ve dvou případech je zřetelný kritický pohled na špatně vedené porady, kdy často chybí zápis a nejsou vymezeny odpovědnosti za plnění jednotlivých úkolů. Další rozpor s teorií vidíme u většiny sledovaných respondentů v otázce důrazu na vizi, sdělování a prosazování vize firmy. Zde je konzistentní pouze jeden respondent (Res5). Také v otázce získávání lidí pro iniciativní práci není zřejmá konzistence

s teorií u Res2, 6, 7, 8 a 9. Jak uvádíme v interpretační části, nepodařilo se u těchto respondentů prokázat jednoznačně transformativní přístup k motivování lidí, tito však většinou vykazují např. dostatečnou míru EQ pro získání lidí jiným způsobem, např. výměnou za výhody či hrozbou sankce. Pak samozřejmě tendence lidí k iniciativnímu chování klesá s časem poměrně strmě.

Pravděpodobné zdroje uvedených nekonzistencí je možné vysvětlit eklekticismem zvolených postupů jednotlivých respondentů, tzn. slučováním tezí různých názorových systémů, teorií a pouček, které jinak nelze zastřešit jedním systémem. V našem případě jde o pragmatické modely v kombinaci s modelem nahodilých aplikací slučování. Respondenti si zřejmě neuvědomují rizika používání eklekticismu ve svých postupech. Výsledný efekt jejich snažení bude vždy odpovídat míře jejich zkušeností a schopností svoji práci promýšlet a organizovat. Zejména si musejí být vědomi, že ačkoli se jednotlivé teorie částečně prolínají, situační přecházení od jednoho způsobu práce k jinému může být ve výsledném efektu kontraproduktivní.

Zpětným pohledem na analyzované výsledky se můžeme pokusit odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: *Jaké postupy vedení lidí využívá úspěšný manažer při dosahování cílů v konkrétní organizaci?*

Odpověď zní, že *úspěšní manažeři v organizaci Delta X využívají zpravidla eklektický způsob volby postupů popsaných v teoriích vůdcovství, a to převážně pragmaticky podle svých zkušeností a důvěry v jejich funkčnost. Konzistentní s teoriemi jsou manažeři zejména v trendu k participativnímu vedení, motivování následovníků a v přebírání vůdčích rolí.*

Výsledky našeho výzkumu by dle mého názoru mohly pomoci zejména samotným manažerům sledované firmy Delta X, jednak jako zpětná vazba k poskytnutým rozhovorům z interpretace empirické části a závěru, a jako podnět k přemýšlení nad možnostmi zefektivnění vlastní manažerské práce – např. zapojením ověřených metod úspěšného vůdcovství popsaných v teoretické části. V dalším plánu by práce mohla posloužit jako podklad pro obecnější zkoumání role leadershipu při ovlivňování lidí v českých podmínkách, resp. v podmínkách mezinárodních výrobních firem na území ČR. V každém případě si neklademe přehnané ambice v možnostech aplikability výzkumu většího rozsahu. Zde by stálo za pozornost, dle mého názoru, vypracovat výzkumnou strategii založenou na kvantitativně sebraných datech, se zaměřením na rozumně vymezenou oblast firemního prostředí, tzn. rozhodně nemíchat korporace se středně velkými firmami. I když by tato otázka byla hodnou odpovědi ve větším měřítku, např. zmapování situace

ve státní správě, školství, v nemocnicích, armádě, protože si myslím, že aplikované vůdcovství přes své obecné principy má rozdílné podmínky k existenci.

Jak je uvedeno výše, metoda výzkumu v sobě obsahuje limity v otázce diverzity genderu a firemního prostředí. Zkoumali jsme jednu firmu a pouze muže. Bylo by jistě zajímavé podobný výzkum zopakovat nebo v modifikované podobě provést na smíšeném vzorku respondentů, a to i kvalitativní výzkum. Reliabilita výzkumu může být neuvědoměle ovlivněna momentálním rozpořením respondentů, protože by obsah odpovědí v jiné době mohl vyznít výrazně odlišně. Tento výzkum probíhal celkově v příjemném duchu a bez výrazných rušivých vlivů.