

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

## **Nové styly řízení ve Škoda Auto a.s. se zaměřením na koncepci servant leadership**

**Bc. Michal Toman**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce*

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 5.1.2018

Chtěl bych velice poděkovat doc. PhDr. Karlovi Pavlicovi, Ph.D., doc. Ing. Pavlovi Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. a doc. Ing. Janě Příkrylové, Ph.D. za odborné vedení a neocenitelnou pomoc při tvorbě diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále veliké poděkování patří mé rodině za podporu a trpělivost, kterou mi během psaní práce poskytla. V neposlední řadě děkuji respondentům za ochotu a svůj čas, který mi věnovali.

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| Seznam použitých zkratk a symbolů .....  | 7  |
| Úvod .....   | 8  |
| 1 Vedení a řízení pracovníků .....   | 10 |
| 1.1 Leadership a management.....   | 10 |
| 1.2 Nové koncepce vedení.....  | 16 |
| 1.2.1 Transformační leadership .....   | 16 |
| 1.2.2 Autentický leadership.....   | 18 |
| 1.2.3 Týmový leadership.....   | 21 |
| 1.2.4 Versatilní leadership .....  | 23 |
| 2 Servant Leadership.....  | 28 |
| 2.1 Definice a vývoj.....  | 28 |
| 2.2 Vlastnosti servant leadera .....   | 29 |
| 2.3 Model servant leadershipu .....  | 31 |
| 2.4 Porovnání současných koncepcí vedení .....   | 37 |
| 3 Metodika výzkumu .....   | 40 |
| 3.1 Respondenti .....  | 40 |
| 3.2 Dotazník .....   | 41 |
| 3.3 Sběr dat.....  | 42 |
| 3.4 Způsob analýzy výsledků .....  | 42 |
| 4 Empirický výzkum – Aplikace koncepce Servant leadershipu na oddělení expedice.....         | 46 |
| 4.1 Analýza vedoucího V1.....  | 48 |
| 4.2 Analýza vedoucího V2.....  | 50 |
| 4.3 Analýza vedoucího V3.....  | 53 |
| 4.4 Analýza vedoucího V4.....  | 56 |
| 4.5 Analýza vedoucího V5.....  | 59 |
| 4.6 Analýza vedoucího V6.....  | 61 |
| 4.7 Analýza oddělení.....  | 64 |
| 5 Celkové hodnocení a náměty opatření a doporučení pro zvýšení míry servant leadershipu..... | 68 |
| 5.1 Silné stránky vedoucích .....  | 70 |

|     |                               |    |
|-----|-------------------------------|----|
| 5.2 | Slabé stránky vedoucích ..... | 71 |
| 6   | Návrhy opatření .....         | 73 |
| 7   | Závěr.....                    | 77 |
| 8   | Seznam literatury.....        | 79 |
|     | Seznam obrázků a tabulek..... | 83 |
| 9   | Seznam příloh.....            | 86 |

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

|      |                                  |
|------|----------------------------------|
| ČR   | Česká republika                  |
| ČSÚ  | Český statistický úřad           |
| SLQ  | Servant Leadership Questionnaire |
| CEO  | Chief Executive Officer          |
| a.s. | Akciová společnost               |
| CSR  | Corporate Social Responsibility  |

## Úvod

Diplomová práce je věnována tématu Nové styly řízení ve ŠKODA AUTO a.s. se zaměřením na koncepci servant leadership, neboli vedení službou. Otázka vedení pracovníků je v oblasti podnikové činnosti stále aktuálnější. Firmy pohlíží na vedení pracovníků jako na nástroj možné konkurenční výhody k dosažení maximální efektivity využívání plného potenciálu svých zaměstnanců. Důležitost správného vedení potvrzuje skutečnost, že se v době psaní práce, tedy ke konci roku 2017, obecná míra nezaměstnanosti v ČR pohybovala podle ČSÚ pod hranicí 3%.

Lidský kapitál se stává stále vzácnějším zdrojem, který není možný neustále navyšovat nebo obměňovat. Dodatečnou hodnotu je potřeba získat vhodným rozvojem, správnou cílenou motivací a stimulací zaměstnanců, a především schopností udržet zkušené pracovníky a odborníky uvnitř organizace.

Vedoucí pracovníci jsou ti, kteří mají jeden z největších vlivů na zaměstnance a mohou tak ovlivnit jejich produktivitu a efektivnost. Na druhou stranu mohou také svými přístupy zapříčinit odchod svých podřízených z podniku, kvůli nevyhovujícím a pro ně nepřijatelným pracovním podmínkám, prostředí a podnikové kultuře. V době, kdy získat nového zkušeného odborníka je velice obtížné, může tato ztráta pro podnik představovat nepříjemné negativní důsledky.

Přestože je finanční ohodnocení stále považováno za jeden z největších motivačních nástrojů, jeho efektivita v určitých situacích výrazně klesá a je potřeba najít jiné cesty k udržení pracovníků a jejich výkonnosti. Právě možnost osobního rozvoje, mezilidské vztahy na pracovišti, uspokojení z vlastní práce nebo uznání kolegů a nadřízených, vytváří podmínky, kvůli kterým jsou pracovníci spokojeni ve svém zaměstnání, což vede i k jejich vyšším pracovním výkonům.

Ne všichni vedoucí mají přirozené vůdčí schopnosti, a ne všichni dokáží vést ostatní správným způsobem. Efektivní přístupy, které vytvářejí kvalitního leadera, je možné si osvojit. Nezbytností je nastavit si tzv. zrcadlo, objevit své silné stránky a slabiny, pracovat na svém rozvoji a časem dosáhnout žádaného potenciálu.

Cílem této diplomové práce je analýza nových stylů vedení se zaměřením na koncepci servant leadershipu ve vybrané společnosti. V teoretické části budou ve dvou kapitolách představeny vybrané nové přístupy k vedení zaměstnanců a



principy, na kterých fungují. První kapitola obsahuje vymezení základních pojmů leadership a management s následující charakteristikou čtyř současných stylů vedení - transformačního leadershipu, autentického leadershipu, týmového leadershipu a versatilního leadershipu. Druhá kapitola se samostatně zaměřuje na koncepci servant leadershipu, jeho myšlenku, význam, hlavní pilíře na kterých stojí a jeho důležitost mezi ostatními styly vedení. V závěru kapitoly následuje srovnání těchto koncepcí s uvedenými rolemi vůdce, silnými a slabými stránkami.

Praktická část práce analyzuje vybrané oddělení expedice ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Za cíl si klade zjištění úrovně a míry celkového chování podle stylu servant leadershipu a charakterizování jednotlivých dimenzí chování vedoucích podle této koncepce. Ze získaných dat budou vyhodnoceny silné a slabé stránky využívaného stylu vedení na oddělení i u jednotlivých vedoucích. Výsledky analýzy a shrnutí získaných údajů poskytnou informace pro vyhodnocení a vytvoření možných doporučení a námětů ke zlepšení efektivity a pracovního prostředí na zkoumaném oddělení.

# 1 Vedení a řízení pracovníků

Pod anglickým názvem leadership a management, případně v českém jazyce vedení a řízení, si lidé představují spíše synonyma, než dva rozdílné, i když na první pohled podobné pojmy. V následujících kapitolách se budou tyto termíny často objevovat, zejména leadership a vedení, proto úvodem do zkoumané problematiky budou tyto pojmy blíže vysvětleny a přiblíženy jejich rozdílné přístupy. V druhé části této kapitoly se jednotlivě představí vybrané přístupy a styly vedení, neboli leadershipu.

## 1.1 Leadership a management

Otázka zda a jak moc je leadership a management rozdílný, případně podobný, vedlo k velkému množství diskuzí a teoretických poznatků. Od sedmdesátých let minulého století se začalo na toto téma vážněji diskutovat (např. Zaleznik (1997), Kotler (1982), Kumle & Kelly (2000), Zimmerman (2001), Capowski (1994), Perloff (2004)). Na druhou stranu Toor (2011) uvádí, že i přes veškeré debaty a teoretickou literaturu je k dispozici jen velmi málo pragmatických důkazů a publikované studie přinášejí jen málo empirických výsledků. Takže i přes zvyšující se zájem o tuto problematiku, stále chybí hmatatelné důkazy. V současném světě firmy často leadership používají jako něco důležitého, speciálního a vznešeného, a na management se tímto způsobem dívají stále méně. Nedostatečné chápání rozdílu dokáže mít ale v organizaci i negativní důsledky, může mít dopad například na rozvojové programy pro manažery a pro leadery (Zaleznik, 1998).

Téměř před čtyřiceti lety Zaleznik otevřel debatu ohledně rozdílu těchto pojmů v článku "Managers and leaders: Are they different?" pro Harvard Business Review. Lidé, kteří se tímto tématem zabývají, se rozdělili na dvě větve. Na ty, kteří je považují za lehce rozlišitelné a specificky charakteristické (Kotter (1982), Bennis (1989), Maccoby (2000), Perloff (2004)), a na ty, kteří je považují za jasně překrývající, propletené a těžko diferencované (Bass (1990), Zaleznik (1998), Yukl (1999), Hay & Hodgkinson (2006)).

**Tab. 1 Leadership a management jako rozdílné pojmy**

| <b>Leadership</b>   | <b>Management</b>  | <b>Autor</b>      |
|---|--|-------------------|
| Leadership je řízení práce, kterou vykonávají ostatní lidé.   | Management je odměňování a motivování lidí k práci.  | (Zaleznik, 1998)  |
| Leadership je vypořádání se se změnou.  | Management je zvládání složitostí.   | (Kotterman, 2006) |
| Leadership je povzbuzování a podporování lidí k práci.  | Management je sdělování lidem co mají dělat.   | (Bennis, 2009)    |
| Leadership je vztah (nalezení talentu, motivace, trénování, budování důvěry) mezi leaderem a nováčkem, který může organizaci dodat energii. | Management je funkce (plánování, sestavování rozpočtů, vyhodnocování, usnadňování), která musí být prováděna v každé organizaci. | (Maccoby, 2000)   |

Zdroj: Toor (2011)

Z těchto definic lze vyvodit podobnosti v názorech na rozlišení obou pojmů. Role leadera je zde definována jako vedoucího mentora, který dohlíží na své podřízené, dává jim určitou volnost a nasměrovává jejich úsilí, aby korespondovalo s vizí a cíli organizace. Leader je aktivní při jednání, ale nechává prostor i druhým, a pokud je jejich snažení v rámci kolektivního cíle, může delegovat určité úkoly a postup nechat ostatních.

Role manažera je spojována spíše s tzv. direktivním stylem. Manažer je tím, kdo rozdává úkoly a předává instrukce jak postupovat. Rozhoduje ve většině problémů a otázkách. Nedává příliš prostoru ostatním, protože je tím, kdo zabezpečuje splnění cílů řízením podřízených a jejich činností. Dbá na dodržování postupů a pravidel, které jsou nastaveny tak, aby nevznikaly nežádoucí komplikace.

Druhá větev předpokládá, že management a leadership jsou pojmy velice blízké, propojené a je těžké je odlišit. I manažer musí někdy vést a leader řídit (Bass, 1990). Oba termíny mohou být proto vysvětleny na stejných procesech a modelech chování a stejně tak manažer a leader musí používat mix chování jak leadershipu tak managementu (Yukl, 1989). Na základě této myšlenky leadership není

specializovaná disciplína a naprosto odlišná aktivita, ale zkrátka se jedná o významný aspekt managementu. Nelze totiž popřít, že současné organizace vyžadují vedoucí zaměstnance, kteří jsou dobří jak ve vedení, tak i v řízení zároveň, aby vytvořili nejlepší možné pracovní prostředí, zvedli pracovní efektivitu a stali se mezinárodně konkurenceschopnými (Lane, 2004).

Empirické poznatky rozšířil výzkumem Toor (2011). Zkoumání se zakládalo na strukturovaných rozhovorech se 49 významnými vedoucími manažery/leadery, z toho 5 z nich pracovalo na pozici prezidenta společnosti, případně obchodní asociace. Výběr byl cílen právě na pracovníky, u kterých se z jejich pozice předpokládalo, že budou více chápat rozdíly v této problematice. Z výsledků bylo více než patrné a autor to také v závěru zmiňuje, že i přes jasně definované rozdíly v odborných člancích a literatuře nejsou role manažera a leadera rozdílné. Oba termíny se výrazně překrývají jak na individuální úrovni, tak i na úrovni celé organizace. A protože organizace potřebují vedoucí pracovníky, kteří umí jak vést tak i řídit, není možné naprostým oddělením těchto stylů a přístupů dosáhnout kvalitní týmové spolupráce a cílů jaké jsou zejména v mezinárodní organizaci kladeny.

**Management** neboli řízení můžeme chápat jako dosahování cílů organizace efektivními a účinnými postupy prostřednictvím plánování, organizování, vedení a kontrolou zdrojů (lidských i materiálních) společnosti. Management se skládá z racionálního vyhodnocování situací, systematického výběru cílů, vývoje strategií k dosažení těchto cílů, příkazy, motivování a odměňování (Daft, 2014). Účelem managementu je vnést do pracovního prostředí systém, řád, logiku, důslednost. Manažeři tak mají snahu kontrolovat vše ve svém okolí a v pracovním prostředí. (Armstrong, 2008). I přesto že existuje několik (a objevují se nové) odvětví, směrů managementu, autoři obecných definic se víceméně shodují na jasném vymezení pojmu. Nikoliv však u leadershipu.

**Leadership** neboli vedení je rozvětveno na mnoho navzájem od sebe odlišných přístupů a postupů, které budou rozebrány v následující podkapitole. Proto je velice těžké shledat obecnou definici, která by univerzálně popsala celý pojem, jak tvrdí autoři "Encyclopedia of Leadership" Goethals a spol (2004). Jednotlivé kategorie leadershipu obsahují konkrétní a od sebe odlišné kroky k přistupování, směřování a koordinování práce leaderem vůči svým podřízeným. Kniha "Handbook of

Leadership“ (Bass, 1990), která je považována za jakousi bibli na toto téma, definuje vedení jako princip dynamické síly, která motivuje a koordinuje organizaci za účelem splnění jejich cílů. House (2004) autor knihy “Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies“, kde je uvedena pravděpodobně nejrozsáhlejší studie zaměřená na leadership, pokládá vedení za schopnost jednotlivce ovlivnit, motivovat a umožnit ostatním přispět k efektivnosti a úspěchu organizace, které jsou členy. Ačkoliv se zdá být základní myšlenka jasná, způsoby vedení se mnohdy velice liší, už jen proto jak velkou oblast mimo firemní prostředí zabírá. Krom společností a organizací, kde management převážně najdeme, leadership je širší o oblasti jako je například armáda, politika, kolektivy a různá sdružení, náboženství.

**Rozdílnost pojmů** management a leadership je zcela pochopitelná už jen z historického hlediska a oblasti působení. Koncept leadershipu je starý tisíce let a je vysledovatelný do první starověké literatury týkající se právě většinou politiky, náboženství, vlády. Již od počátků bylo potřeba motivovat a inspirovat lid, aby si vůdce získal náklonost. Síla a postavení vůdce není dáno hierarchií ve společnosti, ale počtem a odhodláním jeho následovníků (Bass, 1990). Oproti tomu koncept managementu vznikl teprve nedávno. Ve vrcholném období průmyslové revoluce (19. století) bylo potřeba nového přístupu v nově vznikajících firmách zahrnující plánování, organizování, efektivní přerozdělování zdrojů a kontrolu k zajištění cílů. A právě nutnost řízení na tehdejší dobu neobvykle velkých organizací dala impulz k vytvoření koncepce zajišťující plynulý a efektivní chod společnosti řízenou systémem s jasnými pravidly (Kotterman, 2006). Síla manažera je tedy v jeho pozici v organizaci nikoliv ve schopnosti ovlivňovat jiné jako u leadera. Manažer využívá řád, rutinu, zaběhnuté postupy a procedury. Leader je schopný připustit chaos a nové myšlenky k řešení situací, jde proti rutině, ovšem musí být stále zajištěno dosažení cíle (Zaleznik, 1998).

**Rozdílné chování** manažerů spočívá v manažerské kultuře lpící na racionalitě a kontrole. Od přírody řeší problémy vědecky spíše než instinktivně, tvrdohlavě vyžadují rutinní postupy. Soustředí svá úsilí na hledání řešení k problémům spojených k cílům organizace, zdrojům a organizaci. Jejich postoje a přístupy jsou přímé, autoritativní, vytrvalé. Kultura leadershipu je více otevřenější, komunikativnější, upřímnější a více spolupracující. Podporuje a využívá nové

nápady a přístupy. K problémům se staví jako k příležitosti hledání nových svěžích možností řešení a podporuje následovníky k inovativnímu zdolávání překážek. Oproti manažerům leadeři nedodržují striktně pravidla a normy a hierarchie má také nižší váhu než u managementu. Drobné obcházení systému je povoleno (Toor, 2008). Leader má své vlastní standardy, pravidla, hodnoty a sebe-disciplínu. Chování vůdců odráží jejich zájem o rozvoj jejich následovníky, dobro společnosti a bohatství komunity. To vytváří leadery jedinečnými v jejich chování, kdežto u manažerů je vidět podobnost kvůli stejným pravidlům, které všichni dodržují (Bennis, 2009). Lze tedy říci, že leaderovo chování je směřováno jeho vnitřními hodnotami a je inspirováno jeho vizí o budoucnosti. Manažerovo chování je řízeno hodnotami ostatních a je motivováno vytyčenými organizačními a osobními cíli.

**Funkční odlišnosti** vyplývají z charakteristiky jednotlivých pojmů. Leadership je odrazem vztahu a management je výrazem funkce. Manažer kontroluje procesy přes malou skupinu lidí, kteří mají moc a dostávají příkazy z vysokých míst, leader povzbuzuje pracovníky důvěrou a dává jim svobodu k naplnění jejich zodpovědností. Zatímco leadership dává možnost rozvíjení pracovníků nabídkou tréninků a školení, management sympatizuje spíše s jednodušší variantou přeobsazení lidí na pozicích a najmutí nových pracovníků namísto osobního rozvoje a osvojení nových dovedností (Toor, 2008). Vize, se kterou leadership pracuje, dává leaderům možnost pracovat a podílet se na dlouhodobých strategických plánech, a naproti tomu management se soustředí na střednědobé taktické plány a cíle. V době, kdy management pracuje se zaběhnutými modely a systémy přesně podle pravidel, leadership připravuje nové modely a vylepšuje stávající systémy. Leader tak poskytuje výhled do budoucna, inspiraci a podporu, manažer poskytuje zdroje a očekávané výsledky, jak říká Covey a spol (1994). Cílem leaderů je tedy poskytnout nové cíle a směr společnosti, využít znalosti k určení kam se má společnost posunout, odhalit dlouhodobé problémy a otevřít nové možnosti. Manažer má na starost způsob, jak konkrétně dosáhnout daného cíle a směru, kterým se má společnost posunout vpřed (Maccoby, 2000).

**Tab. 2 Rozdíl mezi leaderem a manažerem**

| Leader   | Manažer   | Autor             |
|--|---|-------------------|
| Leader je zprostředkovatel změny, mění lidi i organizaci   | Manažer je v první řadě řídicí pracovník, vytváří operační plány, sestavuje rozpočty a monitoruje pokroky.  | (Maccoby, 2000)   |
| Leader má dobrou intuici a pohled na věc. Všichni vůdci jsou dobří v managementu.  | Manažer má dobré analytické schopnosti, ovšem všichni nemají kvalitní schopnosti leadershipu.   | (Daft, 2014)      |
| Leader je stratég, pátrá jak vytvořit nové cíle sladěné se směrem organizace.  | Manažer je taktik, má přímočarý účel a snaží se udržet pořádek, pracovní výkony a zorganizovat zdroje.  | (Kotterman, 2006) |
| Leader je inspirující vizionář se zájmem o význam a podstatu, vyvíjí si osobní postoj k cílům, pracuje na riskantní pozici a má povahu vyhledávat a akceptovat riziko. | Manažer je plánovač, který se zajímá o postupy, má neosobní postoj k cílům, pracuje tak, aby existovalo co nejméně možných řešení, a zároveň redukuje riziko. | (Zaleznik, 1998)  |

Zdroj: Toor (2008)

Leadership a management jsou silně propojenými pojmy a v praxi často vykonávají stejné úlohy k dosahování stejných cílů. Jak již bylo zmíněno dříve, lze nahlížet na leadership jako na aspekt managementu, jakýsi směr managementu, který se zaobírá i dlouhodobými výhledy a poskytuje podporu pro určité nové myšlenky. Kladení přehnaného důrazu pouze na leadership či management nemá žádný přínos pro jakýkoliv typ organizace, spíše naopak, může poškodit aktuálně fungující principy ve společnosti. Současné firmy chtějí vizionářský leadership a vrcholový management ve své společnosti a proto poptávají, a stále více budou poptávat, skvělé leadery a vynikající manažery v jedné osobě, nikoliv zvlášť (Hay &

Hodgkinson, 2006). Capowski (1994) uvádí, že být manažer není špatné, ale být leader není o nic lepší. Efektivní vedoucí pracovník musí mít kombinaci obou kvalit, ale je nezbytné, aby byl více lepším manažerem než lepším leaderem (Hay & Hodgkinson, 2006). Organizace by tak měla poptávat malý počet dobrým leaderů a mnoho schopných manažerů, kteří ji budou řídit. Důvodem je, že v praxi se někdy stává, že z personálních nebo jiných důvodů leader řídí a manažer vede, místo aby každý pracoval na základě svých osvojených dovedností (Bass, 1990). Protože v realitě jsou leadership a management často spleteny vzájemným doplňováním, začaly se používat termíny jako "manažerský leadership", nebo "leader-manažer", které předpokládají využívání mixu obou přístupů. Sloučení vizionářského futuristy podporující podřízené a zároveň kontrolující procesy a postupy na denní bázi s organizací a sháněním nejlepších dostupných zdrojů (Yukl, 1989) (Maccoby, 2000).

## **1.2 Nové koncepce vedení**

Leadership se neustále vyvíjí. Nově vznikající požadavky v řízení společnosti dávají základ pro rozvoj zavedených a vývoj nových přístupů ve vedení, které uspokojují potřeby v dané době moderního řízení. Akademici tak neustále pracují na aktuálnosti stylů a způsobů vedení pro potřeby organizací. Vybrané koncepty, které lze považovat za nové ve smyslu jejich aktuálního vývoje a navrhování budou v následující podkapitole blíže vysvětleny a popsány. V závěru bude provedeno základní porovnání těchto koncepcí s poukázáním na přednosti tzv. servant leadershipu.

### **1.2.1 Transformační leadership**

Teorie transformačního leadershipu patří mezi nové koncepce a bývá dnes zařazena k tzv. „modelu nového vedení“ (New leadership paradigm), který se zaměřuje více na elementy povahy a citu pro vedení (Bryman, 1992). Více než třetina výzkumů prováděných u nových koncepcí se zaměřuje nejen na oblast managementu, ale i na obory jako je zdravotnictví, vzdělávání, sociální služby apod. Podle Bass and Riggio (2006) souvisí s popularitou tohoto přístupu důraz na vnitřní motivaci a rozvoj následovníků, který vyhovuje současným pracovním skupinám, které chtějí být inspirovány a podporovány k úspěchu v době nejistoty.



Jak plyne z názvu, transformační leadership je proces, který transformuje a mění lidi, jejich emoce, hodnoty, etiku, standardy a dlouhodobé cíle. Důležité je posuzovat motivy následovníků, uspokojovat jejich potřeby a jednat s nimi jako plnohodnotnou lidskou bytostí. Tento proces motivuje podřízené k dosahování více než pouze toho, co je obvykle od nich očekáváno (Northouse, 2011).

Burns (2012) říká, že leader využívá motivy následovníků k lepšímu dosahování svých cílů a leadership je jasně odlišný od moci, protože je nerozlučný od potřeb podřízených. Proto rozlišuje leadership na transformační a transakční. Transakční se zaměřuje na výměnu, která nastává mezi leaderem a následovníkem. Sliby, které dává příznivcům jako protihodnotu za překonání vlastních cílů. Politik dávající sliby v kampani výměnou za hlasy, učitel dávající dobré známky studentům za vynikající výkon, manažer nabízející povýšení za úspěšné splnění dlouhodobého projektu jsou ukázkové příklady transakčního leadershipu v praxi. Tento přístup je velice běžný a lze jej pozorovat v mnoha organizacích napříč všemi úrovněmi.

V přímém kontrastu proti transakčnímu leadershipu v transformačním leadershipu leader jedná s ostatními a vytváří spojení, které povzbuzuje úroveň motivace a morálky jak u leadera tak následovníka. Takový leader je pozorný k potřebám a motivům ostatních a snaží se dosáhnout jejich maximálního potenciálu. Burns (2012) udává jako klasický příklad takového leadera Mohandase Ghandiho, který pozvedl naději a požadavky milionů lidí a během tohoto procesu změnil sebe i své následovníky. Ryan White, mladý Američan, který rozšířil povědomí problému AIDS mezi obyvatele Ameriky. Během svého angažování se stal mluvčím za vládní podporu do výzkumu proti AIDS, změnil sebe, své hodnoty a postoje stejně tak jako milionům ostatních Američanů. Ve firemním prostředí by příkladem transformačního vůdce byl takový manažer, který by se snažil změnit firemní hodnoty své organizace tak, aby více odrážely humánní férovost a spravedlnost. Výsledkem by byl vyšší a silnější soubor morálních hodnot.

Na základě konceptualizace transformačního leadershipu lze najít úskalí ve formě opačného směru, kdy probíhá transformace následovníků, ale negativním způsobem. Tomuto směru se říká pseudotransformační leadership. Tento termín definuje přístup leadera, který je více orientovaný na vlastní moc s pokroucenými morálními hodnotami (Bass & Riggio, 2006). Zájmy vůdce jsou upřednostněny před zájmy stoupenců, ovšem probíhá zde změna morálních hodnot ostatních.

Příkladem mohou být diktátorští vůdci jako Adolf Hitler či Saddam Hussein, kteří přetvořili společnost podle svých představ a získali si tak obdiv a věrnost.

Existují celkem **4 faktory transformačního leadershipu** ovlivňující jeho míru a vliv na zlepšování výkonů a rozvoj podřízených (Northouse, 2011).

Faktor č.1 - Idealizovaný vliv. Nazývá se také charisma. Jedná se o emocionální složku leadera. Popisuje leadera jako silný vzor pro následovníky, kteří se s ním ztotožňují a chtějí se s ním srovnávat a soupeřit. Leader má vysoké morální zásady a etické chování. Je hluboce respektován a je v něj vkládána velká důvěra. Poskytuje následovníkům vizi a smysl pro splnění cílů. Charisma se dělí na dvě složky. Složka přisuzování, která je založena na vnímání leadera jeho podřízenými. A složka behaviorální, založena na pozorování chování leadera.

Faktor č.2 – Inspirující motivace. Popisuje leadera, který inspiruje podřízené skrz jejich rozhodnutí, vizi společnosti, týmového ducha.

Faktor č.3 – Myšlenková stimulace. Leader stimuluje podřízené k vyšší kreativitě, inovacím, vyšším výzvám, vyšším hodnotám. Povzbuzuje a podporuje podřízené k vlastnímu přístupu a řešení problémů.

Faktor č.4 – Individuální zvažování. Leader vytváří prostředí, kde naslouchá individuálním potřebám a zvažuje i ostatní možnosti. Leader působí jako kouč a rádce, dokud následovník nebude v plném potenciálu. Leader může delegovat, nebo dávat přímo rozkazy, aby pomohl člověku se rozvinout.

### **1.2.2 Autentický leadership**

Název napovídá, že pojednává o pravosti leadera a jeho chování. Tato koncepce je stále ve formativní fázi vývoje, proto je vhodné k ní také tak přistupovat. Nově publikované výzkumy mohou pozměnit její obsah i význam (Northouse, 2011). Její vznik souvisí se skandály velkých korporací jako WorldCom nebo Enron.

Jakožto nový přístup je autentický leadership definován různě. Jeden z možných představuje *intrapersonální pohled*, který se soustředí na leadera a všeho uvnitř něj (Shamir & Eilam, 2005). Zahrnuje leaderovu sebeznalost, seberegulaci, sebepojetí. Autentický leader zde představuje tzv. „ryzí“ leadership, vedený přesvědčením a originalitou. Perspektiva leadera spočívá v jeho profesních a životních zkušenostech a významu, který přikládá k těmto zkušenostem. Druhý způsob

definice klade důraz na *interpersonální proces*. Tento pohled popisuje autentický leadership jako vztah vytvořený společně leaderem a podřízenými. Výsledek tak není vytvořený pouze ze strany vůdce, ale také odezvy následovníků. Vzniká tedy ze spolupráce obou stran. Jedná se o vzájemný proces, kdy leader ovlivňuje následovníky, a následovníci ovlivňují leadera. Třetí možnost jak definovat diskutovaný pohled na leadership se nazývá *vývojový pohled*. Toto označení říká, že autentický leadership nepředstavuje v leaderovi jako fixní vlastnost, ale je vyvíjen po celý život a je výrazně ovlivněn klíčovými událostmi. Je zakořeněn hluboko v leaderových duševních kvalitách a etice. Je tvořen čtyřmi odlišnými, ale propojenými složkami - sebeuvědoměním, internalizovaným morálním pohledem, vyrovnaným výkonem a relační průhledností. Během života si leaderi obvykle vyvinou všechny uvedené typy chování.

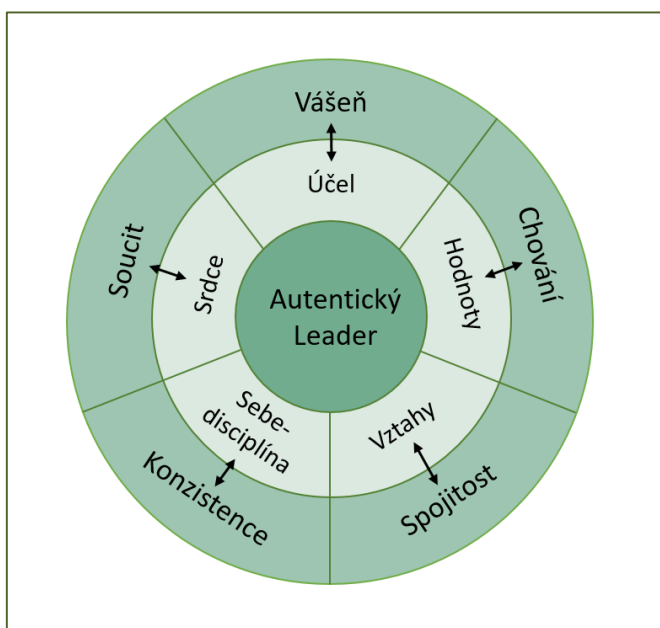
Formulace autentického managementu může být rozdělena do dvou oblastí. Praktický přístup, který vznikl z ukázek a příkladů z reálného života, tréninku a literatury. Teoretický přístup, který je založen na objevech z výzkumu sociálních věd. Oba přístupy nabízejí pohled na komplexitu procesu autentického leadershipu.

**Praktický přístup** se dělí na dvě větve. První je *Autentický leadership podle přístupu Roberta Terryho* (Terry, 1993). Terry vytváří recept, návod jak „dělat“ leadership. Soustředí se na činnosti leadera, týmu nebo organizace v konkrétních situacích. Zdůrazňuje, že leader by měl vždy usilovat o to, co je správné. Musí si nutně vždy položit dvě základní otázky. První, co se doopravdy děje? Druhá, co s tím budeme dělat? Autentický leadership by na toto měl přesně odpovědět. Terry proto vytvořil „Authentic Action Wheel“ pro určení a přístup k problémům v organizacích. Kolo má šest komponent - význam, misi, moc, strukturu, zdroje a existenci.

Prvním krokem je lokalizace problému pomocí posuzování zaměstnanců a jejich organizačních obav. Na základě posouzení může leader identifikovat na „kole“ pravý problém v organizaci. „Kolo“ také umožňuje kategorizaci nejrůznějších problémů do těchto šesti oblastí. Druhým krokem je výběr adekvátní reakce. Když je problém jasně definován, kolo pomáhá k nabádání leaderů k prozkoumání alternativních vysvětlení řešeného problému a výběru reakce založené na správných informacích. Příkladem je situace, kdy zaměstnanec zápolí s problémem spojeným s *mocí* vedoucího pracovníka. Leader tak může odvést pozornost k *misi*

organizace, cílům a úkolům, poskytnout nový pohled a vyřešit problém. V případě dotazů na význam nějakého programu, leader může zaměřit pozornost na *existenci* zahrnující historii a identitu, které umocňují důležitost tohoto programu. Terryho „Authentic Action Wheel“ je tedy vizuálně diagnostický nástroj, který leaderům pomáhá ohraničit problém a strategicky odpovědět na hlavní potíže.

Druhou větev představuje tzv. *Autentický přístup podle Billa George* (George, 2003). Zatímco Terry popisuje řešení problémů, George se zaměřuje na atributy autentického leadera, podstatné vlastnosti autentického leadershipu a na způsoby jak jednotlivci mohou rozvinout své kvality, aby se stali autentickými leadery. Na základě osobních zkušeností jako CEO a výzkumu se 125 úspěšnými leadery (George, 2003) tvrdí, že autentický leader musí mít jedinečnou touhu sloužit ostatním, znát své vlastnosti a kvality a podle těch nejlepších volně vést ostatní. Specificky udává pět základních charakteristik. Leader musí poznat a pochopit vlastní účel, mít silné hodnoty a přesvědčení dělat správnou věc, umět vytvořit důvěryhodné vztahy s ostatními, prokazovat sebe-disciplínu a jednat podle vlastních hodnot, být nadšený pro misi. Na tomto základě identifikoval 5 dimenzí – účel, hodnoty, vztahy, sebe-disciplínu a srdce a vytvořil vlastní ilustrační obrazec s dimenzemi a vlastnostmi, které si jedinec musí osvojit, aby se stal autentickým leaderem.



Zdroj: George (2003), s.18

**Obr. 1 Charakteristiky Autentického leadera**

### 1.2.3 Týmový leadership

Koncepce týmového leadershipu se liší jedním velkým specifíkem od předchozích teorií - soustředí se na způsob vedení týmů (např. projektové týmy, vývojové týmy, pracovní skupiny aj.). Řízení týmu je o to složitější, že každý člen má svou specifickou roli, funkci a schopnosti k jejich naplňování. Tým je koordinovaná jednotka, kde efektivita a finální výstup není jen součtem výkonu jednotlivých pracovníků, ale převážně mírou koordinace, spolupráce a celkové funkcionality (Levi, 2014).

Přestože se objevují první zmínky o týmovém leadershipu již od 20 let 19. století, nejvýznamnější vývoj zaznamenal až v 80. letech, kvůli značnému konkurenčnímu tlaku z Japonska. V 90. letech se již s plným zaměřením na organizaci a kvalitu z týmového leadershipu stával nástroj na získání a udržení konkurenční výhody na globální úrovni se schopností rychlé odezvy na nově vzniklé události. Soustředění se na organizaci týmů přináší např. lepší produktivitu práce, efektivní využívání dostupných zdrojů, lepší rozhodování a řešení problémů, kvalitnější služby a vyšší motivaci. Nicméně aby týmy byly úspěšné, potřebují jejich členové takovou podnikovou kulturu, která umožňuje jejich vysokou angažovanost v dosahování cílů. Jedním z faktorů neúspěchu týmového leadershipu je, že se v týmu stále prosazuje autoritativní styl s jasnou hierarchií postrádající dostatečnou komunikaci směrem od členů k leaderovi a možnost rozhodování na nižších úrovních. Podpora členů a změna kultury je jedním z primárních aspektů úspěšného týmového leadershipu (Levi, 2014).

Důležité je uvědomit si rozdílné a nezbytné funkce týmového leadershipu, tj. soustředění se na interakci leader – tým, namísto dřívějšího leader – podřízený. Tradiční leadership nevysvětluje, jak má leader vytvářet efektivní týmy, ale je více věnovaný vztahu s jednotlivými podřízenými (Northouse, 2011). Funkce týmového leadershipu mohou být vykonávány formálním způsobem, kdy leader řídí a koordinuje, nebo tzv. sdíleným způsobem. V případě sdíleného způsobu se do čela týmu dostane takový člen, kterého si situace vyžaduje pro aktuální řešení problému či úkolu. Poté opět ustupuje do pozadí, aby uvolnil prostor pro ostatní členy. Většina týmů je z počátku řízena formálním způsobem s určeným leaderem. Pro současné organizace je ovšem do budoucna výhodnější využít sdíleného způsobu, který

přináší mimo jiné rychlejší reakce na komplexní problémy (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010).

**Model týmového leadershipu** poskytuje myšlenkovou mapu, která má pomoci leaderovi, nebo jinému členovi týmu, který právě vede, určit problémy v týmu a stanovit patřičné kroky. Hillův model pro týmový leadership je založen na předpokladu, že úkol leadera je sledovat tým a posléze zasáhnout určitým způsobem, aby alespoň zůstala zachovaná efektivita, v nejlepším případě se zvýšila. Hillův model je nástroj pro pochopení jádra týmového leadershipu. Začíná základním rozhodováním, poté následují možnosti leaderova jednání a končí zaměřením se na indikátory týmové efektivity. Model tedy kombinuje principy týmové efektivity a konceptu monitoringu (Barge, 1996).

Leader má zvláštní zodpovědnost za funkcionality skupiny ve smyslu pomáhání k dosažení úspěchů. Analyzováním všech situací jak po vnitřní, tak i vnější stránce a implementaci příslušného postupu, je zajišťováno dosahování týmové efektivity. Leader začíná vytvořením vnitřního mentálního modelu zahrnující nejen součásti týkající se problému, se kterým se tým potýká, ale rovněž okolní a organizační eventuality s dopadem na širší kontext týmové práce. Pro adekvátní odezvu na situaci musí leader mít schopnost flexibilního rozhodování a široký rozsah vlastních dovedností. Efektivní leader projevuje schopnost vytvoření přesného vnitřního modelu na základě pozorování, jehož výsledkem je požadované jednání řešící problém (Barge, 1996).

**Rozhodování** je první částí Hillova modelu. Soustředí na základní otázky, které musí být položeny. Např. má leader tým stále sledovat, nebo má zasáhnout a pomoci? Rozhodování by mělo být založeno na získaných a správných informacích. Výstupem této otázky je buď další monitoring a analýzy, nebo přímý zásah. Nedostatek adekvátních informací vede ke snížené intervenci leadera. Na rozhodování lze také pohlížet jako na problém uvnitř skupiny nebo mimo ni. V této souvislosti byl navržen tzv. McGrathův model klíčových funkcí leadershipu obsahující 4 kvadranty (McGrath, 1986). První dva kvadranty s interním pohledem nabízejí možnosti diagnostikovat nedostatky skupiny (monitoring), nebo provést nápravné opatření (zásah). Druhé dva kvadranty s externím pohledem nabízejí jako kroky předpovídání vnějších změn (monitoring) a prevenci škodlivých změn (zásah). Rozhodování závisí také na dvou funkcích týmového leadershipu – úkon a

udržování. Funkce úkonů zahrnuje plnění zadání, rozhodování se, řešení problémů, přizpůsobování se změnám, plánování, dosahování cílů. Funkce udržování obsahuje vytváření přátelského prostředí, řešení personálních problémů, uspokojování potřeb členů týmu, rozvíjení soudržnosti (Northouse, 2011).

**Činnosti** jsou druhým blokem Hillova modelu. Jsou členěné na interní a externí. Povinností týmového leadera je rozpoznat a správně interpretovat jaký problém stojí v cestě dosažení cíle, vytvořit postup řešení a vhodně zakročit. Problémy se dělí do tří kategorií. Výkonová (interní), relační (interní) a vnější (externí). Podle Hillova modelu do výkonové patří např. soustředění na cíl, stanovení standardů, trénink. Relační zahrnuje problémy spojené s rozvíjením týmů jako je zvládání vnitřních konfliktů, budování sebedůvěry, uspokojování potřeb. Problémy z okolního prostředí se týkají sdílení informací, vyjednávání o zdrojích a podpoře, průzkumů aj. (Northouse, 2011).

**Týmová efektivita** je třetí a poslední část Hillova modelu týmového leadershipu. Její součástí je výkon a rozvoj. Týmový výkon reprezentuje kvalitu rozhodování, schopnost implementovat rozhodnutí a celkový výstup včetně vyřešených problémů a dílčí leadership vykonávaný členy týmu. Týmový rozvoj představuje soudržnost skupiny a schopnost členů uspokojit vlastní potřeby během vykonávání práce s ostatními kolegy (Nadler & Spencer, 1998).

#### **1.2.4 Versatilní leadership**

Versatilní leadership představuje jednu z nejnovějších koncepcí. Versatilní leadership lze také jinými slovy nazvat vyvážený leadership. Vyvážený se nazývá proto, že manažeři využívají protichůdné schopnosti a dovednosti. Vyvážené spektrum dovedností dokáže zajistit eliminaci preference určitého zažitého způsobu vedení a dosáhnout tak efektivnosti při změně prostředí nebo funkce. Koncepce versatilního leadershipu je založena na třech základních principech (Pavlica, Jarošová, & Kaiser, 2015).

**Princip č.1** – Vyvážení manažeři nepoužívají žádný postup v přehnané míře. Právě vyváženost mezi postupy přináší praktické řešení každých situací.

Manažeři, kteří jsou zvyklí používat své zažité postupy, které se jim v minulosti osvědčily, mohou při změně situace narazit na problémy se svým stylem vedení.

Silně rozvinuté schopnosti, pro které byl například manažer povýšen, se mohou stát jeho slabinou, protože nemá zažité jejich protipóly.

**Princip č.2** – Vyvážení manažeri uplatňují protichůdné postupy ve vzájemné rovnováze.

Tento princip spočívá ve faktu, že manažeri často spoléhají pouze na takové schopnosti a dovednosti, s nimiž za léta praxe získali bohaté zkušenosti a dokáží je efektivně aplikovat. Při změně pracovní pozice, nebo konfrontaci s novými cíli a problémy, tak nedokáží přizpůsobit své postupy a narážejí na neschopnost efektivního vedení. Manažer, který je zvyklý dávat příkazy a vše kontrolovat může mít problém s delegováním. Pokud je na poradách stále zvyklý mluvit a řídit konverzaci může mít problémy s nasloucháním atd. Versatilní manažer je schopen používat protichůdné přístupy vyváženě, podle toho jak to situace vyžaduje a nelpět pouze na svých osvědčených metodách práce.

**Tab. 3 Model protikladných přístupů**

|                                 | <b>Management</b><br>dosahování výkonu prostřednictvím<br>příkazů a kontroly |   | <b>Leadership</b><br>inspirování lidí prostřednictvím<br>vizí |
|---------------------------------|--|---|---|
| <b>Interpersonální</b><br>„Jak“ | Sebeprosazující a direktivní styl  | ↔ | Zapojující a podporující styl                                 |
| <b>Organizační</b><br>„Co“      | Krátkodobá exekuce a operativa   | ↔ | Dlouhodobá strategie  |

Zdroj: Pavlice, Jarošová, Kaiser (str. 19, 2015)

V modelu protikladných přístupů ukazuje Pavlica, Jarošová, Kaiser (2015) rozlišení na základě interpersonálních a organizačních aspektů leadershipu. Zatímco interpersonální aspekty se týkají toho, „jak“ manažer vede, organizační aspekty říkají, „co“ manažer dělá. V rámci otázky „jak“ řeší manažer dilema, jak moc využít své autoritativní pozice a na druhou stranu, jak moc přenechat odpovědnosti a vlastní iniciativu svým podřízeným. Jestli má provádět rozhodování sám, nebo se svými podřízenými a v jaké míře, jak vysoké nároky má klást a jakou péči má poskytovat. Otázka „co“ se zaměřuje na krátkodobé cíle i dlouhodobou perspektivu. Dále se zabývá zaměřením na výběr specifických cílů soustředící se na



hospodárnost s aktuálními zdroji proti výhledovému rozvoji podniku a jeho aktivit, nebo orientací na stabilitu a řád vůči experimentování a inovacím.

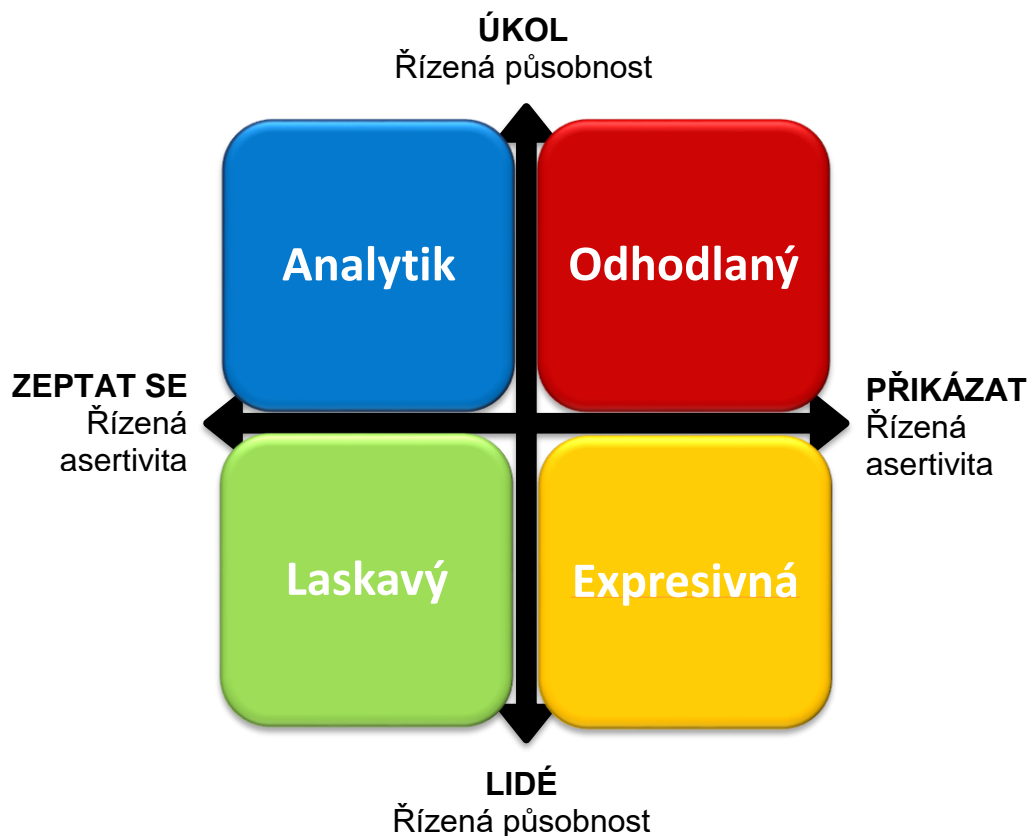
Výzkumy Kaplana a Kaisera (2006) ukazují, že příliš mnoho manažerů využívá direktivního stylu a je pro ně obtížné dosáhnout vyváženosti spojené s vyšším delegováním. Zaměřují se spíše na výkony než dlouhodobou strategii. Tyto výzkumy dále potvrzují, že dosažení vyváženosti má pozitivní dopady a na celkové efektivitě manažera se podílí až 50%.

**Princip č.3** – Vyvážení manažeři správně vyhodnocují situaci a adekvátně na ni reagují.

První dva principy poukazují na fakt, že manažer musí ovládat širokou škálu dovedností a vzájemně protikladných postupů. Poslední princip říká, že znalost a osvojení různých přístupů automaticky neznamena být versatilním leaderem. K dosažení versatility je nezbytné správné vyhodnocování situací a volba nejefektivnějšího postupu versatilem.

**Osobnostní styly**, které manažeři používají, jsou klíčové pro efektivní zvládnutí komunikace mezi vedoucími a jejich podřízenými. V rámci výzkumu společnosti Wilson Learning, jehož cílem bylo hlubší porozumění versatility v oblasti komunikace a jak to, co manažeři dělají a říkají, ovlivňuje výkony pracovníků, bylo uskutečněno 82 rozhovorů v 35 organizacích vybraných ze širokého spektra odvětví. Výsledkem byl detailní rozbor komunikačních stylů na úrovni manažerů i zaměstnanců a vztah mezi nimi. Právě špatná komunikace mezi manažerem a jeho přímým podřízeným je jeden z hlavních důvodů odchodu pracovníka z organizace (Roth & Leimbach, 2017).

Leimbach (2017) uvádí 4 osobnostní typy, jenž se liší v klíčových elementech vztahu mezi manažerem a podřízeným. Odhodlaný, expresivní, laskavý, analytik. Pokud jsou dva lidé, kteří spolu od počátku velice snadno komunikují, je to nejčastěji proto, že sdílejí stejný osobnostní styl. Naopak, při potížích v komunikaci, je z pravidla příčinou styl odlišný. Proto existuje teoreticky pouze  $\frac{1}{4}$  šance, že komunikace bude velice snadná a přirozená, ale zbylé  $\frac{3}{4}$  představují problém. Poznání, pochopení a zvolení vhodného přístupu umožňuje manažerům stát se versatilním leadrem.



Zdroj: wilsonlearning.com

**Obr. 2 Model osobnostních stylů**

**Analytik** dbá na konzervativní a pragmatický přístup v rozhodování. Spoléhá na systematické postupy a ověřené informace a podklady. Jako manažer se snaží být dobře informovaný, sleduje aktuální data a tyto informace otevřeně sdílí s ostatními. Zde mohou nastat problémy v okamžiku, kdy sdílí příliš mnoho údajů, protože nerad nechává „mezery“ ve zprávách, nebo naopak sděluje příliš málo informací, protože ví, že zbylé jsou irelevantní, případně je nemá zaručeně potvrzené. V roli zaměstnance očekává přímou zpětnou vazbu na své postupy a výsledky, a zároveň dává jasně najevo přijetí pokynů manažera. *Analytik* není typickým týmovým hráčem. Práci ve skupině preferuje pouze tehdy, pokud činnosti a výsledek na něj mají přímý dopad. Upřednostňuje samostatnou práci, za kterou je ochoten vzít zodpovědnost. Je schopen objektivní kritiky k sobě i ostatním.

**Odhodlaný** je hnán stále kupředu. Je silně orientovaný na cíl, energický a rychle rozhoduje v kritických situacích. Sám vyžaduje od ostatních rychlé reakce a odpovědi v adekvátním časovém horizontu. Vyhovuje mu pracovní prostředí, kde

se soustředí na výkon a plnění úkolů. Jako manažer je upřímný, přímočarý a náročný. Kvůli touze po růstu nemusí být příliš tolerantní vůči podřízeným. Těžké úkoly považuje za osobní výzvu. Podobně jako analytik může *odhodlaný* předávat příliš málo, nebo příliš mnoho informací. Málo informací může vést k dojmu nepodstatnosti úkolu a špatného postupu podřízeného. Na druhou stranu příliš informací omezuje iniciaci a vlastní přístup. V roli zaměstnance, při vyžádání rady a pomoci, odmítá přímé intervence do svého pracovního stylu a touží po volné ruce při řešení zadání. Týmovou práci je dobrovolně ochoten přijmout, pokud z ní má vlastní prospěch.

**Laskavý** věří v kooperaci, spoléhá na podporu druhých a kolektivní rozhodování a podporuje interaktivní přístup řešení problému. Jako manažer vyjadřuje důvěru zaměstnancům, je čestný a důvěryhodný. Bývá velice oblíbený kvůli osobnímu zájmu, který má o své podřízené, podporuje je a pomáhá růst. V roli zaměstnance očekává vedení a představení jasně cesty ke splnění úkolu, kontrolu, ujištění o důvěře při plnění zadání, případně mírné výtky a nasměrování při možných odchylkách od žádaného cíle. Je velice otevřený k zařazování do týmů a skupin, kde vidí přínos pro sebe a především pro celý kolektiv při řešení problémů, brainstormingu, nebo plánování.

**Expresivní** má tendence k futuristickému myšlení. Rád ostatním předává nadšení a zápal pro danou věc. Preferuje kooperační přístup lidí a především celých skupin k řešení problémů. Jako manažer je přátelský, otevřený k diskuzím a komunikaci obecně, důvěřivý, schopný vcítit se do druhých. Práce na několika úkolech je pro něho běžná, což ovšem může mít i negativní následky, protože se více soustředí na vztahy s pracovníky než na dané zadání. Chybí mu detailní soustředění na konkrétní projekt, nemusí vidět všechny cesty vedoucí k cíli a zanedbává komunikaci a diskuzi ohledně nových, jím neověřených postupů. V roli zaměstnance potřebuje kolem sebe osobu, nebo skupinu lidí, kteří s ním budou diskutovat a hodnotit volby a možnosti řešení úkolu. Vyžaduje, aby manažer chtěl podporovat jeho myšlenky a přínosy.

## 2 Servant Leadership

Název koncepce „servant leadership“ vyznívá jako paradox. Překlad jednotlivých slov zní servant – sluha, služebník a leadership – vedení, vůdcovství. Servant leadership je možné volně označit za vedení službou, vedení služebníkem, vůdcovství sluhy, vedení sloužením. Při ještě volnějším překladu se nabízí význam vedení péčí, nebo pečovatelské vedení. Sama o sobě tato kombinace vzbuzuje pocit neslučitelných protikladů, které odporují běžnému vnímání významů těchto slov. Tradiční přístup v jakémkoliv stylu vedení je založen na vztahu vůdce a podřízeného – vůdce vede a podřízený následuje a poslouchá vůdce. Základní princip servanta – služebníka je být podřízený někomu, plnit úkoly a zadání bez vlastního vlivu na ostatní pracovníky okolo sebe. Lze tedy efektivně sloučit vlastnosti někoho, kdo je z principu pouze podřízený, a zároveň někoho, kdo musí z povahy osobnosti ovlivňovat, inspirovat a rozvíjet ostatní? Může být osoba vůdce i služebník zároveň? Ačkoliv se tento přístup zdá jasně protichůdný, nabízí jedinečné příležitosti a perspektivu (Northouse, 2011).

Servant leadership zdůrazňuje, že leader musí být pozorný k potřebám následovníků, soucítit s nimi a vychovávat je, neboli pomáhat jim s osobním rozvojem. Takový leader řadí své podřízené na první místo, povzbuzuje je a napomáhá jim k dosažení vlastního potenciálu a svého maxima. Dále ctí etické kodexy a vede stylem, který slouží vyššímu dobru v organizaci, společenství a lidské společnosti obecně (Northouse, 2011).

### 2.1 Definice a vývoj

Podstata servant leadershipu spočívá ve skutečnosti, že vůdce staví zájmy a blaho svých následovníků před své vlastní a kladou důraz na jejich rozvoj. Vykazují silné morální jednání vůči následovníkům, organizaci a podílníkům. Vedení servant způsobem je přirozené pouze pro úzkou skupinu lidí s vhodnou povahou, nicméně být dobrým servant leaderem se lze i naučit. Na servant leadership je správně nahlíženo jako na soubor pravidel chování, přestože bývá často považován spíše za vlastnost těžkou k osvojení (Russell, 2001).

Robert K. Greenleaf je považován za duchovního otce koncepce servant leadershipu. V roce 1964 založil Center for Applied Ethics, později přejmenované na Greenleaf Center for Servant Leadership. Jedná se o sdružení a ústředí pro

výzkum a publikování o servant leadershipu (Northouse, 2011). Svou první knihu o servantu publikoval roku 1970. Ačkoliv již předtím se jako spoluautor podílel na eseji, která vysvětlovala základní myšlenku a výhody servant leadershipu. Příběh o skupině cestovatelů na mystické pouti, která potkala záhadného muže, jenž ji následně doprovázel. Tento společník (servant) pro poutníky vykonával nejrůznější drobné základní služby, čímž je podporoval v jejich činnosti, a zároveň jim poskytoval obrovskou motivaci svým nadšením, duchem a morálkou. Servant měl na skupinu velký vliv. A když se ztratil, skupina začala ztrácet víru, vznikl zmatek a cesta byla ukončena. Byl to právě tento společník, který se stal vůdcem skupiny – servant leaderem a bez něho a jeho nevyčerpatelné touhy pomáhat a podporovat, nebyla karavana schopna pokračovat dále (Hasse, 2003). Ačkoliv první oficiální kniha s tematikou servant leadershipu vyšla v roce 1970, déle jak tři následující dekády zůstala tato koncepce nezměněna. Až od roku 2002 začaly vznikat další rozšiřující publikace navazující na Greenleafovi poznatky.

Greenleaf (2008) také zmiňuje, že povinností servant leadera je postarat se, aby své postavení získali i ti poslední ze skupiny, aby odstranil, nebo alespoň omezil nerovnosti a společenskou nespravedlnost mezi následovníky. Vůdce využívá méně své síly dané postavením, a spíše předává moc a odpovědnost na ty, které vede. Oceňuje komunitu a hodnoty jako respekt, důvěra, vzájemná závislost a osobní rozvoj.

## **2.2 Vlastnosti servant leadera**

Základní klíčové vlastnosti servant leadera identifikoval Spears (2010) v návaznosti na poznatcích R. K. Greenleafa.

### **1. Naslouchání**

Vůdce vždy musí mít rozvinuté schopnosti komunikace a rozhodování, servant leader ještě hlouběji. Jeho síla spočívá v naslouchání lidí jako první. Poslouchání a vnímání umožňuje bližší porozumění druhým. Získá přehled o podřízených, naučí se tzv. číst mezi řádky, rozpozná, co bylo a nebylo řečeno.

### **2. Empatie – vcítění**

Leader usiluje o porozumění druhým. Lidé mají potřebu být uznáni a identifikováni mezi ostatními díky svým jedinečným schopnostem, talentům a angažovanostem.

Skutečný servant leader usiluje o to, aby viděl svět očima druhých, poznal na co myslí a po čem touží. Pokud dokáže vyplnit vnitřní přání, stává se jedinečným vůdcem.

### **3. Uzdravení**

Uzdravení lze chápat ve smyslu naplnění či povzbuzení. Servant se stará o své podřízené. Mnoha lidem chybí plné sebevědomí, nebo trpí různými úzkostmi a obavami. Servant leadeři pomáhají tyto problémy rozpoznat a nabídnout příležitost k jejich překonání. Lidský potenciál se tak naplní a dojde k uzdravení pracovníka.

### **4. Uvědomění**

Uvědomění a zejména sebeuvědomění je vlastnost umožňující poznání a pochopení problémů zahrnující kromě jiného etiku, moc a hodnoty. S pomocí uvědomění je servant leader schopen vystoupit ze současného úhlu pohledu a uvidět věci v jiné perspektivě a větším kontextu situace. Nejde ovšem o pochopení věci ve smyslu vlastní útěchy poznání, nýbrž o probuzení a narušení současného chodu s příslibem změny k lepšímu.

### **5. Přesvědčování**

Spíše než přímé přikazování z pozice moci, se servant leadership soustředí na přesvědčení a vysvětlení rozkazů, cílů a úkolů. Místo donucování dodržování příkazů vytváří servant leader vnitřní pohnutky a pochopení uvnitř skupiny.

### **6. Konceptualizace**

Vůdce, který si osvojí konceptualizace, se stává pro organizaci vizionářem. S jeho schopností vidět problém ze široké perspektivy, poskytuje smysluplné a jasné cíle a udává směr. Obvyklým problémem u leaderů je jejich omezené vnímání pouze na každodenní a krátkodobé cíle. Čím je management vyšší, tím více je konceptualizace důležitější. Tato schopnost poskytuje možnosti řešit problémy kreativní cestou a vypořádat se i s neočekávanými situacemi právě díky vidině do budoucna.

### **7. Odhad**

Má velmi blízko ke konceptualizaci. Nabízí schopnost předpovídat očekávané výstupy ze situací, které je těžké definovat, ale snadnější identifikovat. Odhadování je spojené s dovedností leadera poučit se z minulosti a především vlastních chyb.

Tato vlastnost se nedá naučit, ale musí se vypracovat časem ze zkušeností. Je velice spjatá s intuicí.

## **8. Odpovědnost**

Odpovědnost je klíčová vlastnost servant leadera. Zejména proto, že tento styl vedení, kdy leader slouží následovníkům, mu umožňuje delegovat více pravomocí a poskytnout více prostoru a volnosti podřízeným. Důsledkem může být, že leader začne ztrácet pocit celkové odpovědnosti za tým a jeho činnosti. Opak je pravdou. Servant leader přijímá ještě větší odpovědnost za vedení, které mu bylo svěřeno. Navíc je na něj větší tlak, kvůli očekávání, že přinese větší blaho společnosti.

## **9. Podpora rozvoje lidí**

Servant leader věří, že lidé mají své vnitřní hodnoty dále než je hmatatelně vidět na pozici běžného pracovníka. Proto je pevně odhodlán podpořit rozvoj každého pracovníka pod svým vedením. Cítí odpovědnost za umožnění tohoto rozvoje a snaží se všemi prostředky k jeho naplnění. To může mimo jiné zahrnovat vytváření fondů na osobní rozvoj, získávání zpětné vazby ze školení, získávání návrhů na možnosti rozvoje od podřízených, povzbuzování lidí k vlastní aktivitě směřující k organizování rozvojových činností a pomoc při jejich realizaci.

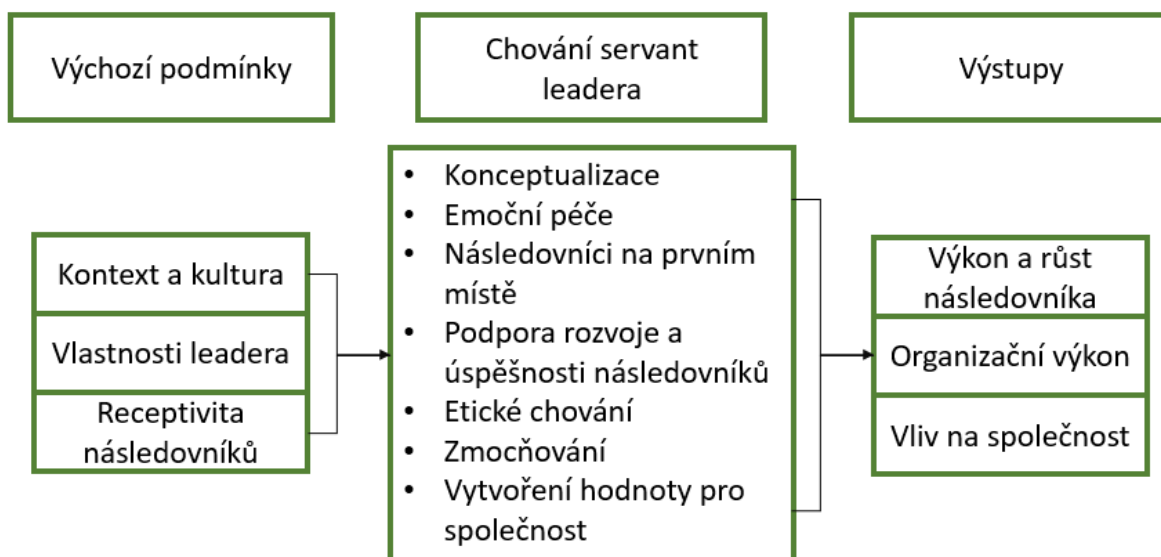
## **10. Vytváření komunity**

Poslední vývoj společnosti se uchýlil k budování velkých organizací, kde jsou si lidé více vzdáleni než v malých firmách. Servant leader si toto uvědomuje a snaží se u nich identifikovat společné prvky a na jejich základě vybudovat komunitu mezi spolupracovníky. Přátelská komunita plná navzájem znajících se a respektujících se osob vytváří místo, kde se lidé cítí bezpečně, jsou více propojeni s ostatními, ale stále mohou vyjádřit svou jedinečnou individualitu.

### **2.3 Model servant leadershipu**

Koncepcí servant leadershipu se systematicky začali výzkumníci zabývat až v 21. století ve snaze zpracovat a vytvořit novou teorii. Výsledky tohoto zkoumání přinesly řadu modelů popisujících servant leadership používající zástup proměnných, hodnot a charakteristik. Další pokusy o vytvoření konceptu servant leadershipu se objevily u vědců snažících se vytvořit vhodný nástroj pro určení hlavních dimenzí servant procesu. Mezi jednotlivými výstupy byl ale patrný rozpor v tom, co

považovali výzkumníci za podstatné. Ačkoliv nebylo dosaženo obecné shody, byly vytvořeny předpoklady pro návrh současného modelu servant leadershipu (Russell, 2001).



Zdroj: Northouse (2011), s.225

**Obr. 3 Model Servant Leadershipu**

Model se skládá ze tří hlavních částí - výchozí podmínky, vlastnosti/funkce servant leadera a výstup servant leadershipu. Model má za cíl objasnit fungování servant leadershipu a poskytnou základní rámec pro pochopení jeho komplexity.

### 1. Výchozí podmínky

*Kontext a kultura* – organizace, jejich prostředí a přirozená kultura ovlivňují, jaký styl vedení je pro ně typický a určují, jaký typ leadership přijímání. Například ve zdravotnictví, nebo neziskových organizacích se lze běžně setkat se servant leadershipem, dokonce může i převládat nad ostatními. Opakem je kultura, která je silně individualistická, zaměřená na vzájemnou soutěživost a osobní úspěch. Makléři, prodejci, obchodníci nebudou využívat servant leadership ve veliké míře. Pokud ano, určitě jiným způsobem než organizace v přechodném případě.

*Vlastnosti leadera* – kterýkoliv styl vedení je ovlivňován přednostmi, povahou, přístupy a myšlenkami jednotlivců. Někteří cítí potřebu sloužit, další vládnout a řídit, jiní mohou následovat vyšší poslání. Tyto vnitřní motivy formují způsob, jakým jedinci používají servant leadership. Přístup k vedení u nich se liší také na základě jejich morálního rozvoje, emoční inteligence a sebeurčení.



*Receptivita následovníků* – servant leadership je netradičním přístupem k vedení lidí, který má velký vliv na výsledky osobních pracovních výkonů stejně tak na výkonu organizace. Hlavní otázkou je, zda pracovníci vůbec chtějí servant leadership? Výzkumy podle Linden a Wayne (2008) naznačují, že tomu tak vždy není. Mnoho zaměstnanců přirovnává tento způsob vedení k mikromanagementu a necítí se komfortně, když se je jejich vedoucí snaží poznat do hloubky, pomoci jim v rozvoji nebo vést v jejich pozici. Údaje vykazují fakt, že pokud se servant leadership v aplikovaném prostředí setká s podřízenými, kteří chtějí být tímto stylem vedeni, důsledky na výsledky a chování jsou velmi pozitivní. V případě, kdy zaměstnanci nesdílí tento přístup, dopady na efektivitu nejsou pozitivní a výsledný efekt je záporný.

## **2. Chování servant leadera**

*Konceptualizace* – hloubkové pochopení účelu, komplexity a mise organizace. Dovednost konceptualizace umožňuje leaderům kreativně uvažovat nad mnohostrannými problémy v souladu s vyššími cíli organizace. Jedná se o schopnost navrhovat pojetí problému, dokázat ho prvně zpracovat a ideálně naplánovat další postup.

Příklad - vrchní sestra v nemocnici, která konceptualizaci využívá k vedení svého oddělení. Plně chápe poslání nemocnice a dokáže řídit personál na denní bázi. Dokáže zvládat složité situace s pacienty, stejně jako pomáhat podřízeným s diagnostikovaním komplexnějších zdravotních obtíží (Northouse, 2011).

*Emoční péče* – spočívá ve smyslu, citu a zájmu o osobní záležitosti a blaho druhých. Jedná se o touhu a schopnost rozpoznat problémy ostatních spolu s vůlí vynaložit osobní čas ke konfrontaci a hledání řešení. Servant leader má být dostupný ostatním, stát při nich a poskytovat svou podporu.

Příklad – kněz, který naslouchá zpovědi a diskutuje s lidmi o jejich problémech. Snaží se poradit a vytvořit v nitru člověka vnitřní klid. V nemocnicích rozmlouvá s pacienty, čte z Bible, upevňuje mezilidské vztahy, místo prostého poslouchání (Northouse, 2011).

*Následovníci na prvním místě* – stavět podřízené na první místo je jeden ze základních pilířů servant leadershipu. Činy a slova leadera musí jasně ukazovat

následovníkům, že jejich zájmy jsou prioritou, včetně nadřazování úspěchů podřízených před úspěchy leadera samotného.

Příklad – odborný vedoucí výzkumného projektu, který dohlíží na průběh a výsledky snažení celého týmu. V situaci, kdy tým dosáhl pokroku, nebo úspěchu, uvádí ve zprávě pro nadřízené jména svých podřízených, kteří pracovali na úkolu jako první před svým vlastním. Zvyšuje tak motivaci a výkonnost svých podřízených tím, že dal přednost úspěchu druhých před svým vlastním (Northouse, 2011).

*Podpora rozvoje a úspěšnosti následovníků* – vychází z předpokladu znalosti osobních a profesionálních cílů podřízených a snahy pomoci jim těchto plán dosáhnout. Servant leader opět dává prioritu svým pracovníkům v jejich rozvoji a poskytuje patřičnou podporu. Základem je umožnit a usnadnit podřízeným dosáhnout sebenaplnění a využít jejich plného pracovního potenciálu.

Příklad – učitel hudby na střední škole, který učí hrát žáky na hudební nástroje, podporuje je v jejich hudební kariéře, a zároveň dbá na studijní prospěch svých žáků. Jedná s žáky jako s dospělými, poskytuje spravedlivou kritiku, ukazuje na nedostatky a pomáhá v jejich odstranění (Northouse, 2011).

*Etické chování* – dělat správné věci správným způsobem, dodržovat etické standardy, jednat otevřeně, čestně a spravedlivě s podřízenými. Servant leader nikdy nevymění úspěch za nedodržení etiky.

Příklad – výkonný ředitel společnosti, který obdrží zprávu s informacemi o budoucích plánech, která unikla jedné z konkurenčních společností. Místo využití těchto dat zprávu neotevře, roztrhá ji, nebo vymaže a informuje konkurenčního ředitele o úniku informací z jeho oddělení (Northouse, 2011).

*Zmocňování* – odkazuje na předávání více odpovědnosti, nezávislosti, svobody v rozhodování podřízeným a tím dosažení soběstačnosti. Servant leader sdílí svou sílu (moc) s následovníky, čímž u nich posiluje sebevědomí a důvěru ve vlastní možnosti a schopnosti. S možností myslet a jednat čistě podle své vůle jsou připraveni reagovat a zvládat sami nové obtížné situace.

Příklad – univerzitní profesor, který má na starost předmět s vysokým počtem studentů a k dispozici dva vyučující asistenty. Zmocňování docílí tak, že umožní asistentům vytvořit si vlastní výukové hodiny a rozvrhy, čímž získají sebejistotu ve

svých dovednostech. Jejich přístup k výuce může profesorovi přinést nové poznatky, které bude moci poté vyzkoušet ve vlastní práci (Northouse, 2011).

*Vytvoření hodnoty pro společnost* – společnost je zde myšlena jako společenství lidí, komunita (z angl. community). Servant leader se neustále snaží zapojovat do místních aktivit a povzbuzovat i následovníky k podobným dobrovolným aktivitám pro společnost. Jedná se o propojení účelu a cíle firmy s širšími cíli společnosti.

Příklad – ředitelka „alternativní“ střední školy ve středně velké oblasti s dalšími školními institucemi v okolí. Zatímco ostatní školy zastávají soutěživost a podporují nadané studenty, v alternativní škole se vedení snaží svým programem odstranit mezery mezi studenty a podpořit zejména ty nejslabší. Řada studentů má již děti, jiní jsou v podmínce a hrozí jim návrat ke kriminální činnosti, další byli vyloučeni kvůli prospěchu z jiných škol. Právě pro ně tato „alternativní“ škola představuje poslední záchranný bod. Ředitelka a vedení školy poskytují pomoc všem studentům bez rozdílů ve společnosti a ta z toho jako celek těží (Northouse, 2011).

### **3. Výstupy**

*Výkon a růst následovníka* – většina činností a chování servant leadera směřuje přímo k podřízenému, jeho místu, účelu a snaže maximálně mu pomoci k pochopení vlastního lidského potenciálu. Žádaným výsledkem je vlastní sebepoznání, které vede k uvědomění si svých schopností a spolu s leaderovou podporou k dosažení vlastních cílů a větší autonomie, což má kladný dopad na výkon podřízeného a výsledky jemu přidělené práce. Pozitivní přínos je ovšem nutně spojený s podmínkou, kdy je zaměstnanec otevřený přístupům servant leadershipu (viz. předcházející podmínky). V takovém případě se podřízení stávají efektivnějšími v plnění své pracovní náplně a dokončování cílů. Dalším očekávaným výstupem je proměna následovníka na servant leadera. Greenleafova koncepce (2008) formuluje hypotézu, podle níž, pokud je člověk veden leaderem s etickým chováním, který jej podporuje psychicky i materiálně, je vysoce pravděpodobné, že i on se stane podobným leaderem. Servant leadership tak teoreticky působí jako dominový efekt, kdy jeden leader ovlivní další, kteří ovlivňují další atd. K prokázání této teorie bohužel zatím chybí praktické průzkumy (Greenleaf R. K., 2008).

*Organizační výkon* - krom pozitivního dopadu na výkon jednotlivců a dalších skutečností, výzkum prokázal dopady i na výkon organizace. Studie zjistily pozitivní vztah mezi aplikací servant leadershipu a výsledky celé společnosti, protože chování podřízených servant leadera přesahuje jejich základní povinnosti a očekávání a celkově posiluje funkčnost organizace (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008). Pozitivně ovlivněno je také fungování týmů. Tím že je posílena sebedůvěra sdílená mezi členy, že mohou fungovat efektivněji jako pracovní skupiny, přináší servant leadershipu pozitivní dopad na výkon týmu a jasnější cíle. Bez jeho vlivu dochází k poklesu výkonu týmu i přesto, že cíle jsou stále jasné. Ukázalo se, že nestačí pouze mít jasné cíle, ale bez dostatečné podpory, která je potřebná k splnění zadání, trpí zaměstnanci frustrací. K jasnému potvrzení benefitů na organizační výkon prozatím chybí dostatečný empirický výzkum, který je zatím pouze v počáteční fázi zkoumání (Northouse, 2011).

*Vliv na společnost* – pozitivní dopad na společnost je dalším z očekávaných výstupů. Sám o sobě není téměř nikdy sociální dopad servantshipu měřen a sledován v průzkumech, ačkoliv bývá často viditelný. Jedním z nejtypičtějších případů sociálního dopadu servant leadera je konání Matky Terezy, která věnovala léta svého života službě potřebným. Její činnost změnila směr, jakým se začala církev a vznikající charity vyvíjet. Dnes charitativní organizace zaměstnávají více než 1 milion lidí a aktivně pomáhají v desítkách zemí. Její příklad slouží jako nejnámějším důkazem sociálního dopadu servant leadershipu na světě. Jako ukázka z obchodního světa slouží jednání Southwest Airlines. Bývalý president aerolinky Colleen Barrett, zavedl tzv. Zlaté pravidlo – jednej s ostatními tak, jak bys chtěl, aby jednali s tebou. Věřil, že kvalitní jednání a přístup k zaměstnancům povede ke stejnému způsobu jejich jednání se zákazníky. Čas potvrdil tuto teorii jako úspěšnou, když se filozofie servant leadershipu rozšířila po firmě, která si vybudovala velmi dobrou pověst jak u zákazníků, tak na akciovém trhu (Northouse, 2011).

## 2.4 Porovnání současných koncepcí vedení

V kapitolách 1.2 a 2 byly představeny vybrané styly vedení, které lze definovat jako moderní na základě doby, kdy se o nich literatura zmiňuje, aktivitě jakou jim analytici věnují a četnosti literatury a odborných článků, které o nich vycházejí. V porovnání budou shrnuty přednosti, výhody i nedostatky leadershipů, spolu s poukázáním na to, čím je servant leadership unikátní a co může nabídnout.

**Tab. 4 Leadership – porovnání rolí**

| <b>Leadership</b> | <b>Role vůdce</b>  |
|-------------------|--|
| Transformační     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvořit vizi</li> <li>• Zajistit změny / vývoj v organizaci</li> <li>• Posílit následovníky a podporovat jejich proměnu</li> <li>• Budování důvěry a spolupráce</li> </ul>   |
| Autentický        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spolu s následovníky určit skutečné zájmy</li> <li>• Jednat upřímně, čestně a důvěryhodně</li> <li>• Vytvořit opětovnou víru následovníků v leadership/management</li> <li>• Nastolit spravedlivý systém</li> </ul> |
| Týmový            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soustředit se na zvýšení efektivity týmu</li> <li>• Pomoci následovníkům v rozvoji</li> <li>• Podpořit následovníky přenesením odpovědností</li> <li>• Podpořit sdílený způsob vedení</li> </ul>                    |
| Versatilní        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokázat se přizpůsobit mnohým situacím</li> <li>• Vytvořit pozici silného leadera</li> <li>• Využívat přístupy vedení rovnovážně</li> <li>• Adekvátně reagovat na situace</li> </ul>                                |
| Servant           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vést službou</li> <li>• Znat své podřízené a pomoci jim k sebenaplnění</li> <li>• Dosáhnout vyšších cílů rozvojem pracovníků</li> <li>• Podpořit a předat více zodpovědnosti a pravomocí následovníkům</li> </ul>   |

Zdroj: Vlastní zpracování z poznatků Northouse (2011)

**Tab. 5 Leadership – porovnání silných stránek koncepcí**

| <b>Leadership</b> | <b>Silné stránky</b>  |
|-------------------|---|
| Transformační     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Populární, známý, typický leadership</li> <li>• Zahrnuje potřeby následovníků, jde o vzájemnou interakci</li> <li>• Rozšiřuje stávající modely o soustředění se na podřízené</li> <li>• Vytváří vyšší standardy a motivaci u podřízených</li> </ul>                      |
| Autentický        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nový přístup, důvěryhodný styl řízení</li> <li>• Snadné měření</li> <li>• Poměrně lehce naučitelný, lze si jej osvojit</li> <li>• Morální hodnoty hrají vysokou roli, ukazuje pravou tvář leadera</li> </ul>   |
| Týmový            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobře zmapovaný, existuje řada modelů leadershipu</li> <li>• Existují ověřené praktické přístupy</li> <li>• Nezaměřuje se pouze na vůdce, ale i podřízené</li> <li>• Pracuje s rozložením povinností a odpovědnosti</li> <li>• Umožňuje vyniknout členům týmu</li> </ul> |
| Versatilní        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Univerzalita stylu</li> <li>• Umožňuje vůdci používat takové přístupy, které by si v jiném přístupu odporovaly</li> <li>• Rychlé přizpůsobení změny vedení</li> </ul>  |
| Servant           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritu získávají podřízení, nikoliv leader</li> <li>• Vysoce efektivní styl pro rozvoj a růst pracovníků</li> <li>• Sahá až za hranice firmy do lidské společnosti</li> <li>• Je jasně definovaný a lze se jej naučit</li> </ul>                                       |

Zdroj: Vlastní zpracování z poznatků Northouse (2011)

**Tab. 6 Leadership – porovnání slabých stránek koncepcí**

| <b>Leadership</b> | <b>Slabé stránky</b>   |
|-------------------|--|
| Transformační     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Těžko naučitelný, vychází ze schopností leadera</li> <li>• Náchylný ke zneužití</li> <li>• V určité formě může působit autoritářsky a omezovat svobodu</li> <li>• Těžké změnit současné vedení</li> </ul>   |
| Autentický        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek empirického podložení teorie</li> <li>• Morální hodnoty nejsou blíže přiblíženy, jejich váha a míra je nejistá</li> <li>• Není jasný přínos v produktivitě a dosahování cílů</li> </ul>  |
| Týmový            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chybí bližší specifikace osobních dovedností</li> <li>• Vychází z předpokladu, že týmový vůdce již nabyl potřebné schopnosti</li> <li>• Neposkytuje přesně specifické kroky, pouze směr</li> <li>• Může snadno dojít k nahrazení leadera následovníkem</li> </ul> |
| Versatilní        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvůli snaze o vyváženost nejde v žádném směru do hloubky</li> <li>• Nevhodný do prostředí nutně využívající jeden styl vedení</li> </ul>  |
| Servant           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nelze jej aplikovat za všech okolností</li> <li>• Naráží na odpor u podřízených</li> <li>• Samotný princip je zavádějící a nepochopený</li> <li>• Odporuje základním principům vedení a moci vůdce</li> </ul>   |

Zdroj: Vlastní zpracování z poznatků Northouse (2011)

### **3 Metodika výzkumu**

Následující kapitola specifikuje metodiku zkoumání servant leadershipu. Průzkum byl prováděn ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. na oddělení expedice. Expedice spadá do oddělení logistiky a představuje jednu z finálních etap logistických procesů podniku. Hlavní náplň tohoto útvaru představuje transport vozidel z výstupu montážních linek na interní sklady uvnitř areálu, příprava těchto naskladněných vozů k transportu pro kamionovou dopravu a příprava a navážení vozů na vlakové soupravy pro transport železniční dopravou. Empirická část této práce se zaměřuje na tu část expedice, jejíž primární činností je naskladňování nových vozů.

Cílem praktické části této práce je zanalyzovat vedoucí pracovníky – uplatňování principů na oddělení expedice ŠKODA AUTO a.s. Šetření se zaměřuje na míru servant leadershipu, jak jednotlivých vedoucích pracovníků, tak i celého oddělení, nalezení slabých a silných stránek a doporučení možných návrhů na zlepšení úrovně servant leadershipu spolu s benefity s tím spojenými.

#### **3.1 Respondenti**

Na vybraném úseku oddělení expedice existuje celkem šest pracovních týmů. Každý pracovní tým je tvořen třinácti pracovníky, který se dále dělí na další dvě pracovní skupiny. Subjektem testování byli vedoucí celého třinácti-členného týmu, které hodnotili vždy dva pracovníci z každé pracovní skupiny. Jeden respondent reprezentoval dlouholetého zkušeného pracovníka s dobrou znalostí svého nadřízeného. Druhý respondent byl naopak služebně mladší a poskytoval na svého vedoucího čerstvý pohled. Pohlaví respondenta nehrálo při výběru žádnou roli, primárním atributem byla praxe na pracovišti. Faktor pohlaví nebyl brán v potaz ani při analýze vedoucích.

Hodnocení byli podrobeni všichni ze šesti vedoucích vždy dvěma pracovníky z obou pracovních skupin. Každý vedoucí byl tedy analyzován čtyřmi svými podřízenými z celého třinácti-členného týmu. Průzkumu se zúčastnilo 24 respondentů ze 72 pracovníků. To představuje účast mírně přes 30%.



## 3.2 Dotazník

Empirický výzkum probíhal za použití kvantitativního dotazníku. Použit byl Dotazník – Vedení službou (viz. příloha č. 1) uvedený v Northouse (2011) jako SQL dotazník převzatý od Liden, Wayne, Zhao & Henderson (2008). Skládá se z dvaceti osmi tvrzení s možností zvolit ze sedmi-stupňové škály, do jaké míry respondent souhlasí, nebo nesouhlasí s daným tvrzením. Stupnice je tvořena rozmezím od „Silně nesouhlasím“ až po „Silně souhlasím“. Jednotlivé úrovně mají hodnotu bodů, kdy úplný nesouhlas znamená jeden bod a maximální souhlas bodů sedm. Respondentem označené hodnocení reprezentuje získané body. Pro orientaci je v dotazníku dostupný klíč uvádějící význam hodnotící škály.

Použitých dvacet osm tvrzení měří sedm hlavních dimenzí servant leadershipu: koncepční schopnosti, emoční péči, podřízení na prvním místě, podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených, etické chování, zmocňování, vytvoření hodnoty pro společnost.

### Dotazník – Vedení službou

---

*Klíč: 1 = Silně nesouhlasím 2 = Nesouhlasím 3 = Trochu nesouhlasím 4 = Nejsem si jistý 5 = Trochu souhlasím 6 = Souhlasím 7 = Silně souhlasím*

*Postup: Zakroužkujte takové hodnocení, se kterým se nejvíce ztotožňujete při hodnocení tvrzení o vedoucím Vašeho týmu.*

- |  |                        |
|--|------------------------|
| <b>1. Ostatní kolegové přijdou pro pomoc/radu, pokud mají osobní problém.</b>  | <b>1 2 3 4 5 6 7  </b> |
| <b>2. Chápe a sympatizuje s názorem, že je důležité nejen přijímat, ale i vracet společnosti (vysvětleno, že se nejedná o firmu jako společnost, ale komunitu lidí).</b> | <b>1 2 3 4 5 6 7</b>   |
| <b>3. Dokáže rozpoznat, když v práci něco nefunguje jak má.</b>  | <b>1 2 3 4 5 6 7</b>   |

*Obr. 4 Ukázka dotazníku*

### **3.3 Sběr dat**

Pro účely získání potřebných dat k měření míry servant leadershipu byl využit SQL dotazník (viz. kapitola 3.2). Dotazník byl převzat z originální anglické verze z Northouse (2008) a přeložen autorem práce do českého jazyka pro zajištění absolutního porozumění textu respondenty.

Samotný sběr dat probíhal v prosinci roku 2016 mezi pracovníky expedice ŠKODA AUTO a.s. Před zahájením dotazníkového průzkumu byl vždy proveden s každým pracovníkem krátký rozhovor. Smyslem tohoto rozhovoru bylo seznámení respondenta s obsahem a účelem dotazníku, jeho strukturou a způsobem zaznamenávání odpovědí. Respondent měl k dispozici papírovou formu dotazníku, kterou získal osobně od autora práce při osobním setkání. Písemné vyplnění dotazníku s označením nejvhodnějšího tvrzení trvalo respondentům přibližně deset, patnáct minut.

Dotazník neobsahoval jméno respondenta, aby byla zajištěna jeho anonymita. Dotazníky se lišily pouze označením určujícím, který vedoucí byl hodnocen. Tato označení V1 až V6 – vedoucí 1 až 6 – na dotazníku nereprezentuje žádné pořadí vedoucích ani týmů a nereflektuje ani interní značení. Označení byla vytvořena autorem práce pro snadnou orientaci při zpracovávání a prezentaci získaných dat. Identita hodnocených vedoucích pracovníků je anonymní a nelze ji zpětně odhalit.

### **3.4 Způsob analýzy výsledků**

Informace získané z dotazníkového šetření představují ucelená, statisticky snadno zpracovatelná data, reprezentující hodnocení jednotlivých vedoucích. Z celkem 24 rozdaných dotazníků byly všechny přijaty ke zpracování.

Každý dotazník obsahuje dvacet osm tvrzení. Tato tvrzení a míra souhlasu, či nesouhlasu s nimi, tvoří základ pro zjištění úrovně jednotlivých dimenzí servant leadershipu vedoucích pracovníků. Pro každou dimenzi – emoční péče, vytvoření hodnoty pro společnost, koncepční schopnosti, zmocňování, podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených, podřízení na prvním místě a etické chování, náleží právě čtyři tvrzení. Aby nedošlo k snadnému odhalení použitých dimenzí respondenty, nejsou tvrzení vzájemně seskupena, ale jsou v dotazníku uvedena zpřeházeně. Která tvrzení náleží k jednotlivým dimenzím, je uvedeno v tabulce č. 7.

Tab. 7 Dimenze a tvrzení

| Dimenze                                  | Číslo | Tvrzení   |
|--|-------|---|
| Emoční péče                              | 1     | Ostatní kolegové přijdou pro pomoc/radu, pokud mají osobní problém.                               |
|  | 8     | Stará se o blaho ostatních.   |
|  | 15    | Najde si čas, aby si mohl promluvit s ostatními na osobní úrovni.                                 |
|  | 22    | Dokáže rozpoznat, když se někomu nedaří, aniž by se jich zeptal/a.                                |
| Vytvoření hodnoty pro společnost         | 2     | Chápe a sympatizuje s názorem, že je důležité nejen přijímat, ale i vracet společnosti.           |
|  | 9     | Má vždy zájem o pomáhání ostatním lidem v komunitě.   |
|  | 16    | Zapojuje se do aktivit společnosti.   |
|  | 23    | Povzbuzuje ostatní, aby se zapojovali do aktivit společnosti (dobrovolné a podporující akce).     |
| Koncepční schopnosti                     | 3     | Dokáže rozpoznat, když v práci něco nefunguje jak má.   |
|  | 10    | Je schopen promyslet možná řešení složitých problémů.   |
|  | 17    | Jasně chápe cíle organizace/firmy.  |
|  | 24    | Dokáže řešit problémy novými nápaditými způsoby.  |
| Zmocňování                               | 4     | Dává ostatním odpovědnost učinit důležité rozhodnutí týkající se jejich práce.                    |
|  | 11    | Povzbuzuje ostatní, aby sami zvládli vykonávat důležité pracovní rozhodování.                     |
|  | 18    | Dává ostatním prostor, aby vyřešili složitou situaci způsobem, který považují za nejlepší.        |
|  | 25    | Když ostatní potřebují učinit důležité pracovní rozhodnutí, není potřeba to s ním/ní konzultovat. |
| Podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených | 5     | Upřednostňuje kariéru ostatních před svojí. / Kariéra ostatních je pro něj/ní prioritou.          |
|  | 12    | Má zájem a chce se ujistit, aby ostatní dosáhli svých kariérních cílů.                            |
|  | 19    | Pomáhá získat ostatním pracovní zkušenosti, které jim umožní rozvoj nových dovedností.            |

|                                  |    |  |
|----------------------------------|----|--|
|                                  | 26 | Chce vědět o kariérních cílech ostatních.                    |
| <b>Podřízení na prvním místě</b> | 6  | Stará se více o úspěch ostatních, než svůj vlastní.          |
|                                  | 13 | Upřednostní nejlepší zájmy ostatních nad své vlastní.        |
|                                  | 20 | Obětuje své vlastní zájmy nad potřebami ostatních.           |
|                                  | 27 | Dělá co je v jeho silách, aby ulehčil ostatním jejich práci. |
| <b>Etické chování</b>            | 7  | Má/Dodržuje vysoké etické standardy.                         |
|                                  | 14 | Je vždy upřímný/á a čestný/á.                                |
|                                  | 21 | Neustupuje etickým principům za účelem dosažení úspěchu.     |
|                                  | 28 | Cení si více upřímnosti a poctivosti než zisku a výtěžku.    |

Získaná data z dotazníkového průzkumu byla rozdělena na šest skupin podle hodnocených vedoucích. Výsledkem bylo vytvoření šesti dílčích grafů pro jednotlivé manažery. Sedmý graf potom ukazuje výsledek měření pro celý útvar.

Pro určení úrovně jednotlivých dimenzí každého vedoucího byly nejprve sečteny body u příslušných tvrzení tak, jak je označili respondenti. Výsledné skóre každého tvrzení je jejich průměr (čtyři zdrojové dotazníky). Následně byly sečteny tyto průměrné hodnoty u tvrzení, které spadají do jednotlivých dimenzí. Výsledné číslo představuje úroveň dané dimenze. Systém přiřazení tvrzení je znázorněn v tabulce č. 7.

Výsledek sčítání může nabývat hodnot v rozmezí od čtyř do dvaceti osmi bodů. Čtyři v případě, že všechna čtyři tvrzení pro danou dimenzi získala průměrnou hodnotu jedna. Naopak dvacet osm v případě, kdy každé tvrzení mělo průměrnou hodnotu sedm. Rozmezí, v jakém se pohybuje hodnocení daných dimenzí, reprezentuje tabulka č. 8.

**Tab. 8 Hodnocení dimenzí**

| Úroveň                | Rozmezí        | Hodnocení  |
|-----------------------|----------------|--|
| <b>Vysoká</b>         | <b>23 – 28</b> | Leader projevuje silné chování vedení službou – servant leadershipu                                  |
| <b>Střední</b>        | <b>14 – 22</b> | Leader má sklony k projevování chování vedení službou – servant leadershipu                          |
| <b>Nízká</b>          | <b>8 – 13</b>  | Leader projevuje chování vedení službou – servant leadershipu pod průměrnou nebo očekávanou hladinou |
| <b>Extremně nízká</b> | <b>0 – 7</b>   | Leader není vůbec nakloněn k projevování chování vedení službou – servant leadershipu                |

Zdroj: Northouse (2011)

Hodnota získaná z dotazníků SLQ vykazuje úroveň vedení službou, která odpovídá chování a postojům zkoumaného vedoucího jako servant leadera. Výsledky analýzy nejen vyhodnotily silné oblasti chování servant leadera ale určují i oblasti, u kterých je vhodné usilovat o rozvoj a zlepšení.

## 4 Empirický výzkum – Aplikace koncepce Servant leadershipu na oddělení expedice

Kapitola Empirický výzkum – aplikace koncepce servant leadershipu na oddělení expedice představuje výsledky zkoumání úrovně servant leadershipu u vedoucích pracovníků expedice ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Cílem empirického výzkumu provedeného dotazníkovou formou byla analýza a zjištění úrovně uplatňování principů servant leadershipu a stupně projevů chování vedoucích podle této koncepce. Účelem výzkumu bylo identifikovat silné a slabé stránky v chování jednotlivých vedoucích.

Zpracování, analýza a vyhodnocování výsledků probíhaly v několika krocích. V první fázi byly zpracovány odpovědi z dotazníků rozříděním podle jednotlivých hodnocených vedoucích. Označení V1-1 představuje záznam z jednoho dotazníku, kde V1 reprezentuje prvního vedoucího a 1, 2, 3, 4 za pomlčkou rozlišují jednotlivé respondenty. Z bodů u jednotlivých tvrzení se vypočte matematický průměr, který je reprezentativní hodnotou daného tvrzení. Stejným způsobem jsou zpracovány všechny dotazníky a tvrzení za jednotlivé vedoucí i celkově za oddělení.

**Tab. 9 Ukázka zpracování údajů dotazníků**

| Otázka |  | V1-1 | V1-2 | V1-3 | V1-4 | V1  |
|--------|--|------|------|------|------|-----|
| 1      | Ostatní kolegové přijdou pro pomoc/radu, pokud mají osobní problém.  | 6    | 1    | 3    | 4    | 3,5 |
| 2      | Chápe a sympatizuje s názorem, že je důležité nejen přijímat, ale i vracet společnosti (vysvětleno, že se nejedná o firmu jako společnost, ale komunitu lidí). | 4    | 4    | 3    | 5    | 4   |
| 3      | Dokáže rozpoznat, když v práci něco nefunguje jak má.  | 6    | 7    | 6    | 7    | 6,5 |
|        |  |      |      |      |      |     |

Výsledky z výše uvedeného postupu nám dávají první představu o používání stylu servant leadershipu u zkoumaných pracovníků. Tvrzení s hodnotou blížící se k 7 se považují za silnou stránku, blížící se k 0 logicky za slabou stránku. Aby respondenti neměli možnost vědomě ovlivnit výsledky pro jednotlivé zkoumané dimenze, byla

tvrzení, jak bylo zmíněno v kapitole 3.4, reprezentující dané dimenze chování zpřeházená.

Dalším krokem po získání průměrných hodnot jednotlivých tvrzení u každého zkoumaného bylo stanovení míry každé dimenze. Na základě jednoduchého návodu uvedeného v Northouse (2011) vnikla nová posloupnost a rozřídění tvrzení k jednotlivým dimenzím. Sečteny byly zprůměrované body všech čtyř tvrzení každé dimenze. Výsledná hodnota již reprezentuje její úroveň, kterou lze hodnotit a určit zda a jaké sklony má vedoucí k projevování chování pro servant leadership typické (viz. Tab. 8).

**Tab. 10 Ukázka zpracování údajů dimenzí**

| V1 – Dimenze                     | Čísla otázek  | Hodnoty |      |      |      | Součet |
|----------------------------------|---------------|---------|------|------|------|--------|
| Emoční péče                      | 1, 8, 15, 22  | 3,50    | 5,00 | 4,75 | 4,50 | 17,75  |
| Vytvoření hodnoty pro společnost | 2, 9, 16, 23  | 4,00    | 5,00 | 4,00 | 1,00 | 14,0   |
| Koncepční schopnosti             | 3, 10, 17, 24 | 6,50    | 4,00 | 7,00 | 3,00 | 20,5   |

Za vysokou úroveň dimenze, a tedy silné projevy chování servant leadere lze považovat takový výsledek, který dosáhl hodnocení v intervalu 23 až 28 bodů. Pro takového vedoucího je servant leadership přirozený a dokáže využít veškerých výhod, kterých tato koncepce nabízí. Tyto projevy chování mají největší přínos pro pracovní tým, společnost ale i leadera samotného.

Do střední míry spadá hodnocení v intervalu 14 až 22 bodů. Vedoucí, který dosáhl výsledku v tomto rozmezí, má tendence k projevování typického chování. Přestože těží z řad benefitů koncepce vedení službou, existuje zde i prostor ke zlepšení. Jeho pracovní tým stále dokáže využít přínosu, který svými postoji přináší do pracovního prostředí.

Interval 7 až 13 bodů zahrnuje již nízkou míru a projevy typického chování servant leadera. Toto hodnocení již ukazuje na podprůměrné tendence k využívání principů koncepce servant leadershipu. U přirozeného chování takového vedoucího existuje řada námětů k rozvoji směrem k vedení službou.

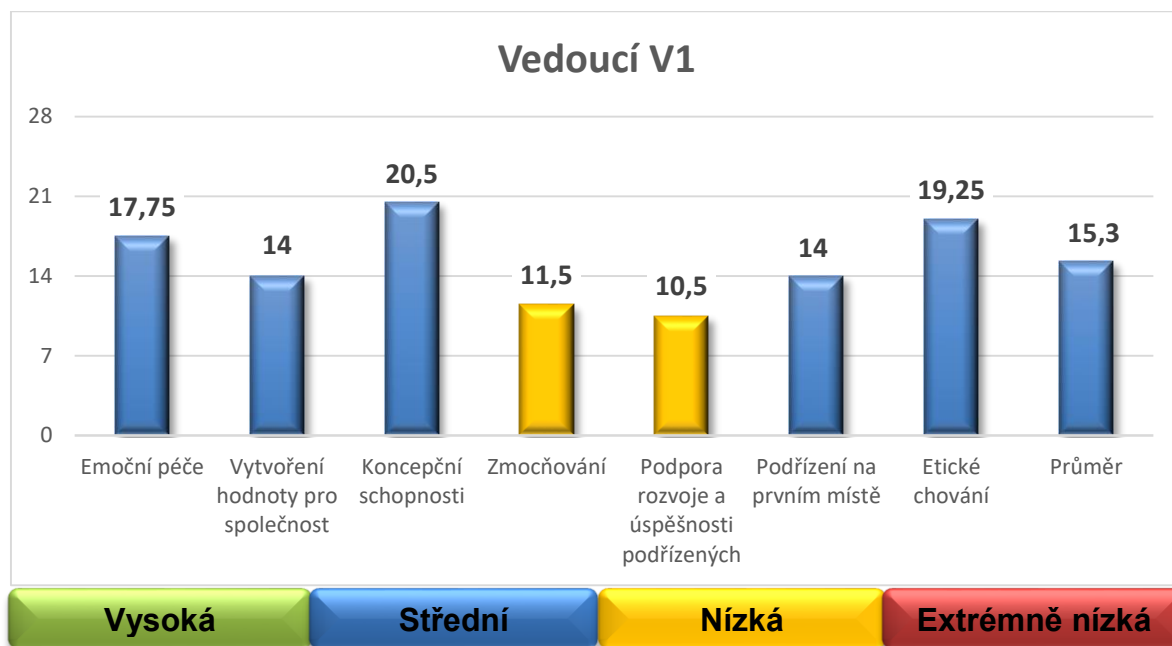
Nejnižší úroveň představují hodnoty 4 až 7 bodů, které reprezentují extrémně nízkou míru a projevy chování vůdce ve stylu servant leadershipu. Vedoucí, který

získal takovéto hodnocení, není vůbec koncepci servant leadershipu nakloněn. Pro její osvojení je zapotřebí absolvovat řadu intenzivních školení a tréninků.

#### 4.1 Analýza vedoucího V1

Hodnocení jednotlivých vedoucích vychází z dat získaných přímo z dotazníkového průzkumu a slouží jako základna pro výpočet hodnocení celého oddělení provedeného v předešlé kapitole. Grafy vyjadřující hodnoty jednotlivých dimenzí lze nalézt v příloze č. 2.

Vedoucí V1 projevuje středně nižší sklony k servant leadershipu. Výsledky dimenzí dosahují středních hodnocení. Středních hodnot v rozmezí 14 až 21 bodů dosáhla většina dimenzí chování, nízkých pouze dimenze *zmocňování* a *podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených*.



Obr. 5 Míra a hodnoty dimenzí vedoucího V1

Z grafu vyplývá, že největšími přednostmi vedoucího V1 jsou *koncepční schopnosti* a *etické chování*. Respondenti uvádějí v oblasti *koncepčních schopností* nejvyšší počet bodů u otázek chápání cílů organizace a rozpoznání problémů v práci. Vedoucí je tedy více než schopen orientovat se v provozu svého oddělení. V rámci řešení rozpoznávaných problémů novými způsoby projevuje pouze průměrné výsledky a podřízení ho vnímají jako ne vždy schopného poradit si se složitými překážkami.



**Tab. 11 Koncepční schopnosti V1**

| Koncepční schopnosti                                  | V1  |
|---|-----|
| Dokáže rozpoznat, když v práci něco nefunguje jak má. | 6,5 |
| Je schopen promyslet možná řešení složitých problémů. | 4   |
| Jasně chápe cíle organizace/firmy.                    | 7   |
| Dokáže řešit problémy novými nápaditými způsoby.      | 3   |

V oblasti *etického chování* ukazují údaje vysokou upřímnost a čestné chování vedoucího. Při jednání mají pracovníci ve vedoucího důvěru, nebojí se podvodu ani skrytých úmyslů, které by vedly v jejich neprospěch. Ve většině případů vedoucí neustupuje etickým principům za účelem dosažení úspěchu ať vlastního, nebo kolektivního. Zastává určité etické standardy, podle kterých jedná a očekává je také u ostatních ve svém pracovním týmu. Určitá nejistota podřízených panuje u otázky, zdali si vedoucí cení více upřímnosti a poctivosti oproti zisku či výdělku, kde získal pouze průměrný počet bodů.

**Tab. 12 Etické chování V1**

| Etické chování  | V1   |
|---|------|
| Má/Dodržuje vysoké etické standardy.                      | 4,5  |
| Je vždy upřímný/á a čestný/á.                             | 5,5  |
| Neustupuje etickým principům za účelem dosažení úspěchu.  | 5    |
| Cení si více upřímnosti a poctivosti než zisku a výdělku. | 4,25 |

Do slabých stránek a námětů ke zlepšení lze zařadit dimenze *podpora rozvoje a úspěšnosti* spolu s dimenzí *zmocňování*. Přestože respondenti vypověděli, že jim jejich vedoucí poměrně výrazně umožňuje profesní rozvoj, osvojování nových dovedností a pomáhá se získáním pracovních zkušeností, aktivně je nepodporuje. Nevyjadřuje téměř vůbec žádný zájem o jejich kariérní cíle, nemá potřebu o nich vědět a také si nijak neověřuje, zdali jich jeho podřízení dosáhli či nikoli. Zároveň podle respondentů upřednostňuje svou kariéru před ostatními.

**Tab. 13 Podpora rozvoje a úspěšnosti V1**

| Podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených   | V1   |
|--|------|
| Upřednostňuje kariéru ostatních před svojí. / Kariéra ostatních je pro něj/ní prioritou. | 2,25 |
| Má zájem a chce se ujistit, aby ostatní dosáhli svých kariérních cílů.                   | 1,5  |
| Pomáhá získat ostatním pracovní zkušenosti, které jim umožní rozvoj nových dovedností.   | 4,75 |
| Chce vědět o kariérních cílech ostatních.  | 2    |

Dimenze *zmocňování* představuje druhou oblast námětu ke zlepšení. Ze získaných odpovědí sice plyne existence průměrné podpory při vykonávání důležitých pracovních rozhodování, ovšem míra volnosti je značně omezená. Vedoucí nedává téměř vůbec prostor pro rozhodování týkající se vlastní práce. Vyžaduje konzultace většiny problémů, které se vyskytnou a své pracovníky nenechává operativně se rozhodovat. Výsledky této dimenze ukazují, že podřízení mají, i když malou, možnost přijít s řešením složitého problému, ale nemohou se rozhodnout, zda jej vyřešit sami. Vedoucí spíše odpovědnost nepředává, o pracovních anomáliích potřebuje vědět ještě před jejich řešením a rozhodnutí činí osobně.

**Tab. 14 Zmocňování V1**

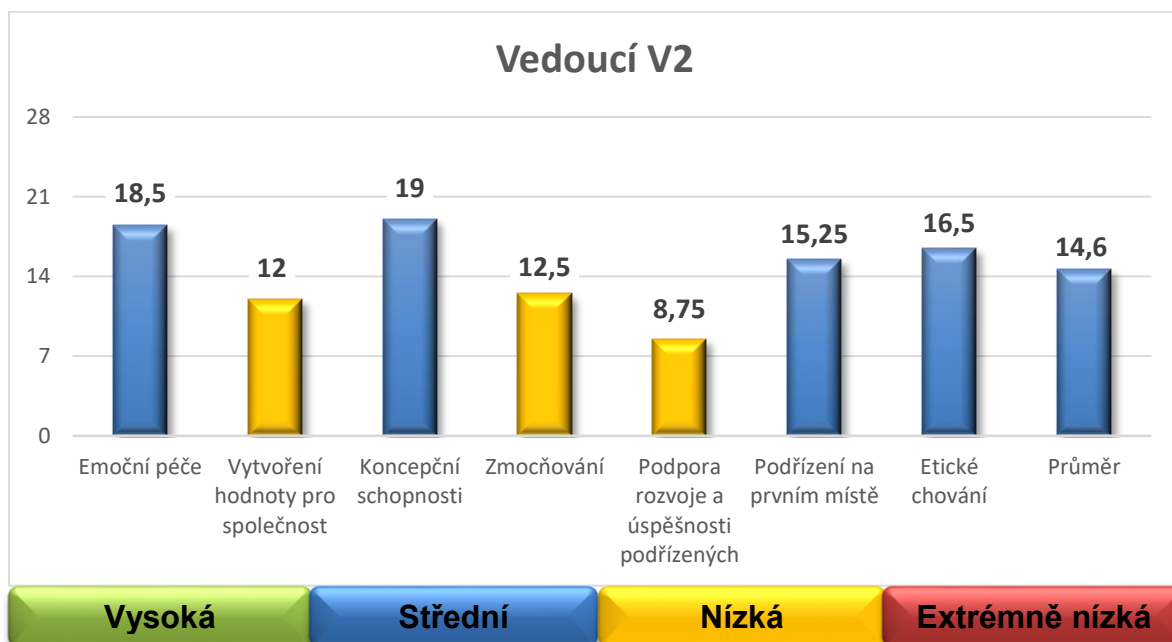
| Zmocňování  | V1   |
|---|------|
| Dává ostatním odpovědnost učinit důležité rozhodnutí týkající se jejich práce.                    | 3    |
| Povzbuzuje ostatní, aby sami zvládli vykonávat důležité pracovní rozhodování.                     | 3,75 |
| Dává ostatním prostor, aby vyřešili složitou situaci způsobem, který považují za nejlepší.        | 2,25 |
| Když ostatní potřebují učinit důležité pracovní rozhodnutí, není potřeba to s ním/ní konzultovat. | 2,5  |

## 4.2 Analýza vedoucího V2

Druhý vedoucí označen jako V2 dosáhl průměru celkového hodnocení 14,6 bodů. Jedná se tedy stále o střední hodnocení typické pro servant leadera.

Jak ukazuje graf nejsilnějšími stránkami vedoucího V2 jsou dimenze *koncepční schopnosti a emoční péče*. Obě dosáhly vyrovnaného nadprůměrného středního skóre. Naopak k slabým stránkám chování spadají dimenze *podpora rozvoje a*

úspěšnosti podřízených a vytvoření hodnoty pro společnost, které spolu se zmocňování tvoří trojici dimenzí s nízkým hodnocením.



**Obr. 6 Míra a hodnoty dimenzí vedoucího V2**

Vedoucí V2 projevuje v rámci *koncepčních schopností* jasné porozumění cílům, které firma klade na jeho oddělení. Ví co je potřeba vykonat a jaké činnosti se od něj očekávají v rámci jeho povinností. Rozumí chodu oddělení a snadno rozpozná, pokud ne všechno funguje jak má. Respondenti také uvádějí nadprůměrné hodnocení schopnosti promýšlet řešení vyskytnutých problémů. Podle nízkého počtu bodů tyto problémy a překážky nedokáže příliš řešit novými a nápaditými způsoby a spoléhá tak na starší rutinní opatření, než na iniciativu pro nové možnosti.

**Tab. 15 Koncepční schopnosti V2**

| Koncepční schopnosti                                  | V2   |
|---|------|
| Dokáže rozpoznat, když v práci něco nefunguje jak má. | 6    |
| Je schopen promyslet možná řešení složitých problémů. | 4,25 |
| Jasně chápe cíle organizace/firmy.                    | 6,25 |
| Dokáže řešit problémy novými nápaditými způsoby.      | 2,5  |

V oblasti *emoční péče* vedoucí aktivně zasahuje a stará se, aby se všem v kolektivu dařilo. Blaho ostatních je pro něj poměrně důležité. Většinou dokáže rozpoznat, pokud má podřízený problémy, aniž by s ním hovořil. Na druhou stranu je vedoucí

poměrně málo ochoten věnovat se podřízeným a konverzovat s nimi na osobní úrovni. To má velký vliv na udržování kolektivu, přátelského pracovního prostředí a obecně zdravých sociálních vazeb mezi pracovníky. Kolegové si tak nejsou úplně jisti, zda mohou vedoucího sami oslovit s mimopracovní záležitostmi a řešit s ním své osobní problémy. Přesto zahájení konverzace na privátní úrovni většinou iniciují sami podřízení.

**Tab. 16 Emoční péče V2**

| Emoční péče   | V2  |
|---|-----|
| Ostatní kolegové přijdou pro pomoc/radu, pokud mají osobní problém. | 4,5 |
| Stará se o blaho ostatních.   | 5,5 |
| Najde si čas, aby si mohl promluvit s ostatními na osobní úrovni.   | 3   |
| Dokáže rozpoznat, když se někomu nedaří, aniž by se jich zeptal/a.  | 5,5 |

Oblastí pro zlepšení je u vedoucího V2 oblast *podpora rozvoje a úspěšnosti*. Podobně jako u výše analyzovaného vedoucího V1 i zda převládá názor, že vedoucí nemá prakticky žádný zájem o kariéry svých podřízených, jejich cíle a dosažení těchto cílů. Jeho kariéra je pro něj prioritou a při rozhodování nebere příliš na vědomí ostatní pracovníky. Relativně nízko je hodnocena jeho pomoc ostatním v získávání pracovních zkušeností a rozvoje vlastních dovedností.

**Tab. 17 Podpora rozvoje a úspěšnosti V2**

| Podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených   | V2   |
|--|------|
| Upřednostňuje kariéru ostatních před svojí. / Kariéra ostatních je pro něj/ní prioritou. | 2,5  |
| Má zájem a chce se ujistit, aby ostatní dosáhli svých kariérních cílů.                   | 1,5  |
| Pomáhá získat ostatním pracovní zkušenosti, které jim umožní rozvoj nových dovedností.   | 3    |
| Chce vědět o kariérních cílech ostatních.  | 1,75 |

Druhou největší slabinou analyzovaného vedoucího je *vytváření hodnoty pro společnost*. Podle odpovědí respondentů má jejich vedoucí střední zájem o aktivní pomoc lidské společnosti a komunitě jemu blízké. Ideologie a myšlenka, že je důležité nejen přijímat, ale zároveň vracet společnosti také není vedoucímu úplně cizí. Na opačnou stranu i přes sympatizování s těmito myšlenkami se vedoucí jen

minimálně veřejně zapojuje do aktivit prospěšných společnosti a prakticky vůbec nepovzbuzuje své kolegy, aby se do podobných aktivit zapojovali také. Přes teoretický zájem o pomáhání komunitě, se však vedoucí nepodílí na aktivitách pro uskutečnění takovýchto akcí.

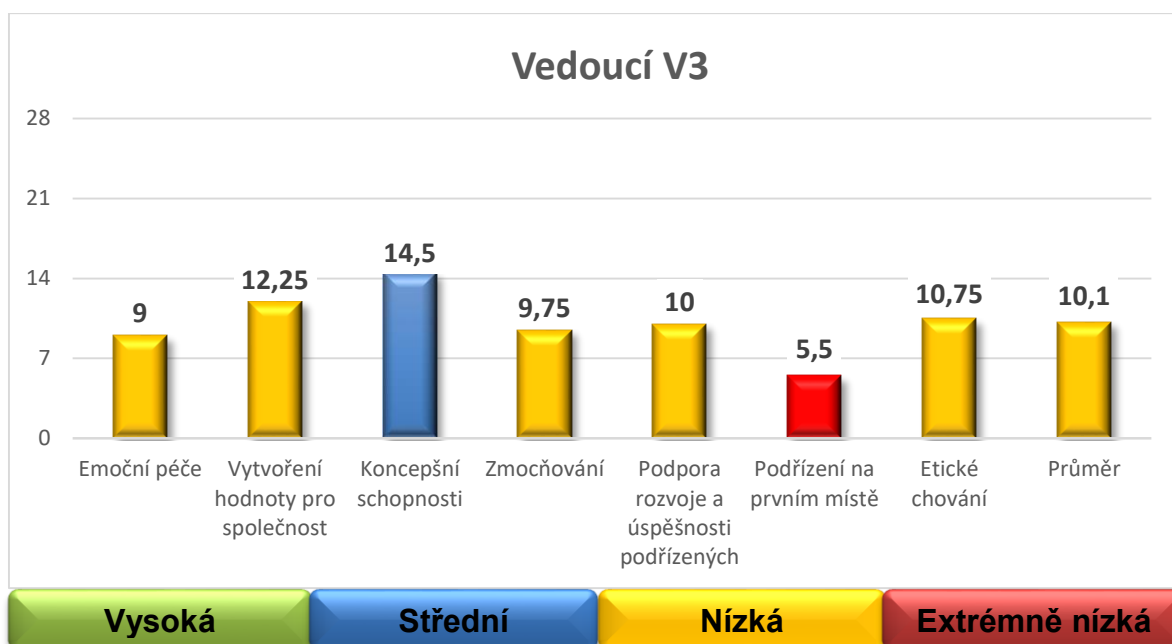
**Tab. 18 Vytváření hodnoty pro společnost V2**

| Vytváření hodnoty pro společnost  | V2  |
|---|-----|
| Chápe a sympatizuje s názorem, že je důležité nejen přijímat, ale i vracet společnosti.       | 4   |
| Má vždy zájem o pomáhání ostatním lidem v komunitě.   | 4,5 |
| Zapojuje se do aktivit společnosti.   | 2,5 |
| Povzbuzuje ostatní, aby se zapojovali do aktivit společnosti (dobrovolné a podporující akce). | 1   |

### 4.3 Analýza vedoucího V3

Hodnocený vedoucí V3 vykazuje nízké hodnoty ve všech zkoumaných dimenzích. Dosáhl pouze jediného hodnocení na střední úrovni a u jedné dimenze ukázaly výsledky dokonce extrémně nízkou míru chování podle koncepce servant leadershipu. Průměrné hodnocení 10,1 reprezentuje nízké projevy chování typického servant leadera.

Nejvyššího počtu bodů dosáhla dimenze *koncepční schopnosti*, která stále spadá do střední míry, ovšem jen pouze o půl bodu nad hranicí úrovně nízké. S pouhými 5,5 body je největší slabinou vedoucího dimenze *podřízení na prvním místě* a v úzkém bodovém rozmezí od 9 do 12,25 bodů následuje zbylých pět oblastí v úrovni nízkého hodnocení.



**Obr. 7 Míra a hodnoty dimenzí vedoucího V3**

S nejlepším výsledkem vyšla již zmiňovaná dimenze *koncepční schopnosti*, ovšem kvůli nízkému počtu získaných bodů v rámci střední úrovně ji nelze označit za silnou, ale pouze za průměrnou stránku vedoucího. Podobně jako u jeho kolegů, i zde respondenti uvádějí, že jejich vedoucímu jsou jasné cíle organizace a oddělení. Dokáže rozpoznat některé problémy, které zabraňují hladkému fungování oddělení, ale spíše není schopen promyslet jejich řešení a přijít s novými nápady.

**Tab. 19 Koncepční schopnosti V3**

| Koncepční schopnosti                                  | V3   |
|---|------|
| Dokáže rozpoznat, když v práci něco nefunguje jak má. | 4    |
| Je schopen promyslet možná řešení složitých problémů. | 2,25 |
| Jasně chápe cíle organizace/firmy.                    | 6    |
| Dokáže řešit problémy novými nápaditými způsoby.      | 2,25 |

Na základě odpovědí příslušných respondentů vyšlo hodnocení chování vedení službou v rámci dimenze *podřízení na prvním místě* jako nejhorší hodnocení celého průzkumu. U tvrzení, zdali se vedoucí stará více o úspěch ostatních, než svůj vlastní a jestli upřednostňuje nejlepší zájmy ostatních před svými vlastními, všichni respondenti odpověděli nejnižším možným hodnocením. Je evidentní, že vedoucí V3 nemá téměř žádný zájem o úspěch svých podřízených a jejich potřeb. Jen zcela

výjimečně obětuje své zájmy potřebám ostatních a pouze za velice důležitých okolností. V souvislosti s tím, je logické a očekávané, že vedoucí nevytváří prakticky žádné, nebo jen minimum aktivit, které by měly za následek ulehčení práce ostatním pracovníkům v týmu. Z takovýchto výsledků plyne nutnost změny postoje vedoucího ke svým podřízeným. Osobní pohovor s jeho nadřízeným by mohl odhalit příčiny takového hodnocení a výstupem by mohlo být školení, trénink nebo i prostá domluva vedoucí k všeobecnému zlepšení vztahů vedoucího a jeho spolupracovníků.

**Tab. 20 Podřízení na prvním místě V3**

| Podřízení na prvním místě                                    | V3  |
|--|-----|
| Stará se více o úspěch ostatních, než svůj vlastní.          | 1   |
| Upřednostní nejlepší zájmy ostatních nad své vlastní.        | 1   |
| Obětuje své vlastní zájmy nad potřebami ostatních.           | 1,5 |
| Dělá co je v jeho silách, aby ulehčil ostatním jejich práci. | 2   |

Druhým nejzávažnějším námětem ke zlepšení patří *emoční péče*. Žádný z respondentů neuvedl, že by v situaci, kdy řeší osobní problém, přišel za svým vedoucím na toto téma diskutovat, případně požádat o pomoc nebo radu. To svědčí o celkové nedůvěře mezi vedoucím V3 a jeho podřízenými. Ten evidentně neprojevuje téměř žádné aktivity, které by v různých směrech pomohly ostatním v týmu. Blaho ostatních není to, o co se zajímá. Přesto odpovědi svědčí o tom, že je schopen alespoň průměrně u svých podřízených rozpoznat, pokud se jim v práci nedaří a promluvit si o problémech osobně, ovšem pracovníci nemají zájem s vedoucím své problémy řešit, jak plyne z předchozího tvrzení.

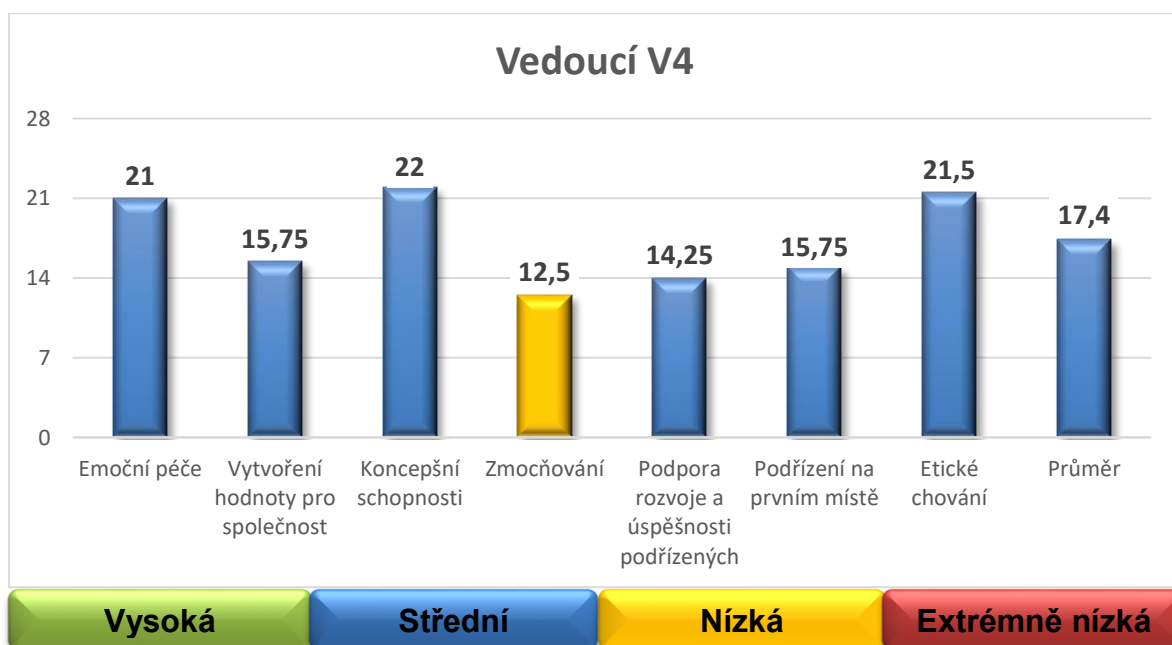
**Tab. 21 Emoční péče V3**

| Emoční péče   | V3  |
|---|-----|
| Ostatní kolegové přijdou pro pomoc/radu, pokud mají osobní problém. | 1   |
| Stará se o blaho ostatních.   | 1,5 |
| Najde si čas, aby si mohl promluvit s ostatními na osobní úrovni.   | 3   |
| Dokáže rozpoznat, když se někomu nedaří, aniž by se jich zeptal/a.  | 3,5 |

#### 4.4 Analýza vedoucího V4

Hodnocení vedoucího V4 dopadlo nejpozitivněji z celého průzkumu. V pěti ze sedmi dimenzí dosáhl nejvyššího počtu bodů oproti svým liniovým kolegům (viz. příloha č. 2). S průměrem dimenzí 17,4 bodu nejvíce inklinuje k projevům chování servant leadershipu oproti ostatním vedoucím. To nasvědčuje o jisté přirozené náklonosti vedoucího k této koncepci. Je nutno ale upozornit, že na celkové stupnici hodnocení 0 až 28 bodů a intervalu pro střední hodnocení projevů vedení službou 14 až 22 bodů se výsledek 17,4 nepopíratelně blíží ke středové hodnotě a stále jen do průměrných projevů.

K nejvýraznějším silným stránkám patří velice vyrovnané dimenze *koncepční schopnosti*, *emoční péče* a *etické chování* s rozdílem v rozmezí pouhého jednoho bodu. Všechny tři dimenze atakují hranici vysoké míry projevů chování typického servant leadera, která začíná na úrovni 23 bodů. I mírné zlepšení jeho postoje by mělo vliv na vnímání respondentů a prolomení hranice vysoké úrovně. Jedinou dimenzí, která po vyhodnocení vyšla jako poměrně výrazná slabina, je *zmocňování*. Ostatní oblasti dosahují středních hodnot.



Obr. 8 Míra a hodnoty dimenzí vedoucího V4

*Koncepční schopnosti* podobně jako u předchozích vedoucích jsou tou nejsilnější stránkou i vedoucího V4. Z pohledu chápání cílů organizace dosahuje téměř maximálního hodnocení. Je tedy zřejmé, že ví přesně, jak má oddělení fungovat a



čeho má dosáhnout. Zároveň má velmi nadprůměrné schopnosti rozpoznávání překážek v práci a dokáže uvažovat nad složitými problémy. Jen mírně nadprůměrně ale dokáže tyto problémy řešit originálními metodami.

**Tab. 22 Koncepční schopnosti V4**

| Koncepční schopnosti                                  | V4  |
|---|-----|
| Dokáže rozpoznat, když v práci něco nefunguje jak má. | 6   |
| Je schopen promyslet možná řešení složitých problémů. | 5   |
| Jasně chápe cíle organizace/firmy.                    | 6,5 |
| Dokáže řešit problémy novými nápaditými způsoby.      | 4,5 |

V rámci *emoční péče* vedoucí prokazuje více než vysokou ochotu vyhranit si čas a promluvit si se svými pracovníky v týmu o osobních i pracovních věcech jako přítel a ne pouze jako jejich nadřízený. Má jejich důvěru, sami si přicházejí pro radu nebo pomoc v osobních záležitostech. Na pracovišti panují přátelské vztahy a problémy se řeší i díky schopnosti vedoucího rozpoznat skryté problémy. Z průzkumu dále plyne, že blaho ostatních je podstatné, ale aktivity, které by to zajistily, vykonává pouze mírně nadprůměrně.

**Tab. 23 Emoční péče V4**

| Emoční péče   | V4   |
|---|------|
| Ostatní kolegové přijdou pro pomoc/radu, pokud mají osobní problém. | 5    |
| Stará se o blaho ostatních.   | 4,75 |
| Najde si čas, aby si mohl promluvit s ostatními na osobní úrovni.   | 6    |
| Dokáže rozpoznat, když se někomu nedaří, aniž by se jich zeptal/a.  | 5,25 |

Morální a etické standardy jsou pro vedoucího také nadprůměrně důležité. Chová se ve většině případů čestně a upřímně a prakticky nikdy neustupuje etickým principům, které uznává. I přesto je někdy pro něj výdělek a osobní zisk upřednostněn před poctivostí a upřímností v kolektivu.

**Tab. 24 Etické chování V4**

| <b>Etické chování</b>                                     | <b>V4</b> |
|---|-----------|
| Má/Dodržuje vysoké etické standardy.                      | 5,5       |
| Je vždy upřímný/á a čestný/á.                             | 5,5       |
| Neustupuje etickým principům za účelem dosažení úspěchu.  | 6         |
| Cení si více upřímnosti a poctivosti než zisku a výdělku. | 4,5       |

Přestože dimenze *podpora rozvoje a úspěšnosti* vychází z průzkumu s druhým nejnižším počtem 14 bodů, nelze ji celkově označit za slabinu. Je dobré poukázat na to, že vedoucí V4 v této dimenzi jako jediný dosáhl středního hodnocení. Ostatní se pohybují v rozmezí nízké míry se skórem 8 až 11 bodů.

Respondenti uvedli, že jejich vedoucí se nadprůměrně snaží pomoci jim získat pracovní zkušenosti, které jim umožňují jejich rozvoj a zároveň má zájem poznat jejich kariérní plány a cíle. Na druhou stranu již nejeví takový zájem zjistit, zdali své cíle naplnili, nebo ne. Vlastní kariéra je pro vedoucího V4 důležitější, než aby za prioritu považoval kariéry svých podřízených. I přes fakt, že u jednotlivých tvrzení nezískal vůči ostatním vedoucím výrazně vyšší počet bodů, zároveň také nebyl nikde ohodnocen nejnižším možným hodnocením jako jeho liniový kolegové, byl tak schopen dosáhnout na hranici střední míry projevů chování vedení službou v této dimenzi.

**Tab. 25 Podpora rozvoje a úspěšnosti V4**

| <b>Podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených</b>  | <b>V4</b> |
|--|-----------|
| Upřednostňuje kariéru ostatních před svojí. / Kariéra ostatních je pro něj/ní prioritou. | 2,5       |
| Má zájem a chce se ujistit, aby ostatní dosáhli svých kariérních cílů.                   | 2,5       |
| Pomáhá získat ostatním pracovní zkušenosti, které jim umožní rozvoj nových dovedností.   | 5         |
| Chce vědět o kariérních cílech ostatních.  | 4,25      |

Oblast ke zlepšení představuje *zmocňování*. Analýza odhalila jeho průměrnou morální podporu podřízeným při samostatném vykonávání důležitých pracovních rozhodování. Pro řešení situací vlastním způsobem, který by vyhodnotili jako nejvhodnější, jim zpravidla poskytuje málo prostoru. Odpovědnost raději bere na

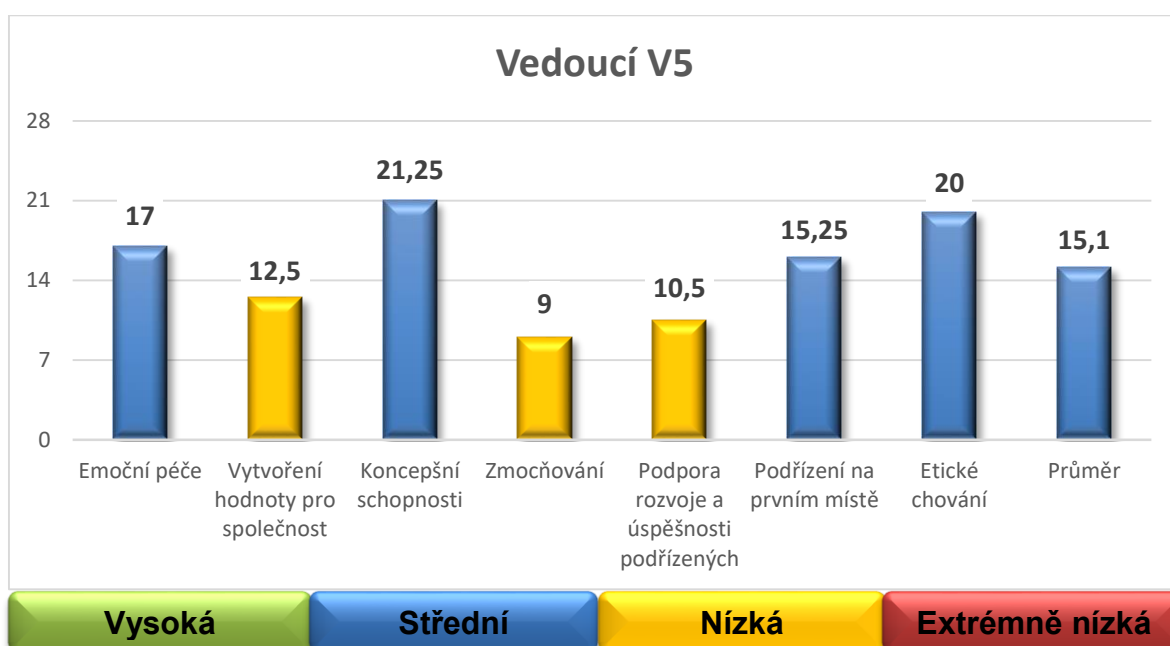
sebe a nerad ji předává svým podřízeným. V situacích, které vyžadují rozhodování samotných pracovníků, vyžaduje svoji konzultaci o možných řešeních a samotné rozhodnutí provádí povětšinou sám.

**Tab. 26 Zmocňování V4**

| Zmocňování  | V4   |
|---|------|
| Dává ostatním odpovědnost učinit důležité rozhodnutí týkající se jejich práce.                    | 3    |
| Povzbuzuje ostatní, aby sami zvládli vykonávat důležité pracovní rozhodování.                     | 3,75 |
| Dává ostatním prostor, aby vyřešili složitou situaci způsobem, který považují za nejlepší.        | 3,5  |
| Když ostatní potřebují učinit důležité pracovní rozhodnutí, není potřeba to s ním/ní konzultovat. | 2,25 |

#### 4.5 Analýza vedoucího V5

Výstupem hodnocení vedoucího V5 je průměr dimenzí dosahující 15,1 bodu, což ukazuje na střední míru projevů servant leadera, ovšem hodnota se blíží k míře nízké. Vedoucí dosahuje relativně vysokých hodnot v rámci *konceptních schopností* a *etického chování* a nadprůměrné hodnoty v *emoční péči*, které reprezentují jeho silné stránky. Do námětů ke zlepšení a slabín vedoucího podle respondentů patří *zmocňování* a *podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených* s nejnižším výsledkem 9 a 10,5 bodů.



**Obr. 9 Míra a hodnoty dimenzí vedoucího V5**

Z uvedených silných stránek vedoucí nejlépe ovládá *koncepční schopnosti*. Plně rozumí požadavkům na své oddělení, které vedou k naplnění cílů celé organizace. Ve většině případů dokáže odhalit překážky, které brání hladkému chodu pracovních činností. Zároveň je stejnou měrou schopný uvažovat nad těmito problémy a nalézt jejich řešení. Tato řešení dosahují však pouze průměrné originality a nápaditosti.

**Tab. 27 Koncepční schopnosti V5**

| Koncepční schopnosti                                  | V5   |
|---|------|
| Dokáže rozpoznat, když v práci něco nefunguje jak má. | 5,75 |
| Je schopen promyslet možná řešení složitých problémů. | 5,5  |
| Jasně chápe cíle organizace/firmy.                    | 6,5  |
| Dokáže řešit problémy novými nápaditými způsoby.      | 3,5  |

V oblasti *etického chování* respondenti uvedli nadprůměrně vysokou míru ocenění upřímnosti a poctivosti před ziskem a výdělkem. Je důležité podotknout, že vedoucí V5 dosáhl nejvíce bodů ze všech hodnocených.

**Tab. 28 Etické chování V5**

| Etické chování  | V5  |
|---|-----|
| Má/Dodržuje vysoké etické standardy.                      | 5   |
| Je vždy upřímný/á a čestný/á.                             | 5   |
| Neustupuje etickým principům za účelem dosažení úspěchu.  | 4,5 |
| Cení si více upřímnosti a poctivosti než zisku a výdělku. | 5,5 |

V rámci *zmocňování*, pro vedoucího oblastí pro největší zlepšení, dosahuje vyrovnaného, i když podprůměrného až nízkého hodnocení napříč celou dimenzí. Z odpovědí respondentů vyplývá, že vedoucí neposkytuje dostatek prostoru ani odpovědnosti na řešení problémů a vlastnímu rozhodování, jaký očekávají. V závislosti na tom příliš nepovzbuzuje ostatní, aby vykonávali tato důležitá rozhodnutí sami a většinou vyžaduje konzultace možných řešení, než samostatnost v rozhodování.

**Tab. 29 Zmocňování V5**

| Zmocňování  | V5  |
|---|-----|
| Dává ostatním odpovědnost učinit důležité rozhodnutí týkající se jejich práce.                    | 2   |
| Povzbuzuje ostatní, aby sami zvládli vykonávat důležité pracovní rozhodování.                     | 2,5 |
| Dává ostatním prostor, aby vyřešili složitou situaci způsobem, který považují za nejlepší.        | 2   |
| Když ostatní potřebují učinit důležité pracovní rozhodnutí, není potřeba to s ním/ní konzultovat. | 2,5 |

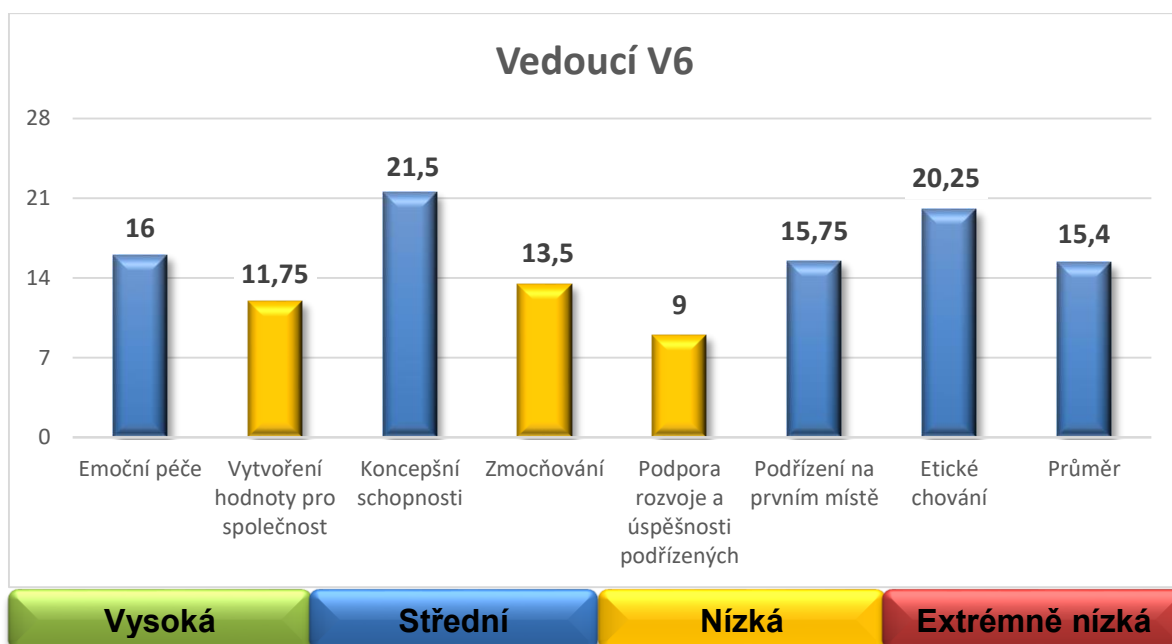
Další slabou stránku vedoucího V5 představuje *podpora rozvoje a úspěšnosti*. V dané dimenzi údaje vypovídají o průměrné podpoře ze strany vedoucího k získávání pracovních zkušeností, která by umožnila rozvoj schopností a dovedností jeho podřízených. Kariérní cíle pracovníků nepředstavují to, co by vedoucí považoval za nutné znát. Z neznalosti těchto cílů vyplývá i nízký zájem o zjišťování, zda daný pracovník dosáhl svých pracovních plánů a přání. Kariéra vedoucího je pro něj stále důležitější, než ta jeho podřízených.

**Tab. 30 Podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených V5**

| Podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených   | V5   |
|--|------|
| Upřednostňuje kariéru ostatních před svojí. / Kariéra ostatních je pro něj/ní prioritou. | 2,25 |
| Má zájem a chce se ujistit, aby ostatní dosáhli svých kariérních cílů.                   | 2    |
| Pomáhá získat ostatním pracovní zkušenosti, které jim umožní rozvoj nových dovedností.   | 3,75 |
| Chce vědět o kariérních cílech ostatních.  | 2,5  |

#### 4.6 Analýza vedoucího V6

Vedoucí V6 dosáhl podle údajů od respondentů průměrného chování servant leadera s hodnotou 15,4 bodu. Z toho opět plynou střední (3,75) projevy odpovídající této koncepci. Předností vedoucího V6 jsou podobně jako u kolegů *konceptní schopnosti a etické chování*, u kterých získal ve střední míře vysokého hodnocení přes 20 bodů. Ze slabých stránek lze identifikovat dimenze *podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených a vytváření hodnoty pro společnost*.



**Obr. 10** Míra a hodnoty dimenzí vedoucího V6

Výsledky posledního vedoucího v mnoha ohledech zrcadlí data z předchozích analyzovaných subjektů. Chápání cílů organizace je na nejvyšší možné úrovni, což značí jasné pochopení požadavků na středisko. Vedoucí dokáže snadno a přesně identifikovat problémy, které ohrožují pracovní výsledky. Nad těmito problémy je z větší části schopen konstruktivně uvažovat a přijít s řešením dané situace. Nicméně málokdy dokáže přinést nový originální způsob takového řešení.

**Tab. 31** Koncepční schopnosti V6

| Koncepční schopnosti                                  | V6   |
|---|------|
| Dokáže rozpoznat, když v práci něco nefunguje jak má. | 6,5  |
| Je schopen promyslet možná řešení složitých problémů. | 5,25 |
| Jasně chápe cíle organizace/firmy.                    | 7    |
| Dokáže řešit problémy novými nápaditými způsoby.      | 2,75 |

Druhou jeho nejsilnější dimenzí je *etické chování*, podobně jako u většiny předchozích hodnocených. Z odpovědí od respondentů vychází nadprůměrné hodnoty dodržování etických standardů a také upřímnost a čestné jednání. Etické hodnoty a principy jsou pro něj tak důležité, že pouze ve výjimečných případech jim dokáže ustoupit pro dosažení úspěchu. Podobně jako ostatní vedoucí u tvrzení, zdali si cení více upřímnosti a poctivosti než zisku a výdělku, dosáhl pouze

průměrného počtu bodů. Zdá se, že odměna je pro vedoucí stále silný stimul, který může ovlivnit jejich rozhodování.

**Tab. 32 Etické chování V6**

| Etické chování  | V6   |
|---|------|
| Má/Dodržuje vysoké etické standardy.                      | 5    |
| Je vždy upřímný/á a čestný/á.                             | 5,5  |
| Neustupuje etickým principům za účelem dosažení úspěchu.  | 5,5  |
| Cení si více upřímnosti a poctivosti než zisku a výdělku. | 4,25 |

Z výsledků dimenze *podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených*, tedy nejslabší stránky tohoto vedoucího, lze odvodit určité snahy a aktivity pomáhající pracovníkům v týmu rozšířit své pracovní zkušenosti umožňující rozvoj nových dovedností. Jeho vlastní kariéra je ale pro něj prioritou, kterou upřednostňuje před ostatními. Všeobecně nechce znát kariérní plány podřízených a nemá žádný zájem vědět, zda svých cílů dosáhli.

**Tab. 33 Podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených V6**

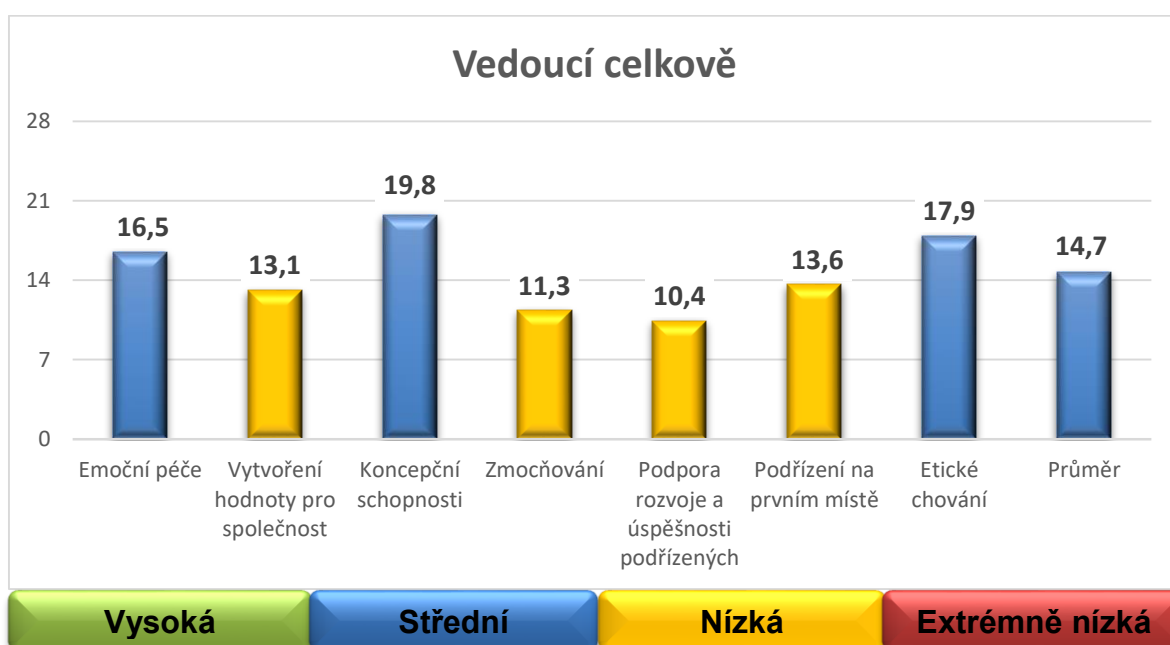
| Podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených   | V6  |
|--|-----|
| Upřednostňuje kariéru ostatních před svojí. / Kariéra ostatních je pro něj/ní prioritou. | 2,5 |
| Má zájem a chce se ujistit, aby ostatní dosáhli svých kariérních cílů.                   | 1   |
| Pomáhá získat ostatním pracovní zkušenosti, které jim umožní rozvoj nových dovedností.   | 4   |
| Chce vědět o kariérních cílech ostatních.  | 1,5 |

Dalším námětem pro zlepšení vedoucího V6 je oblast *vytváření hodnoty pro společnost*. Je evidentní, že vedoucí víceméně chápe, že přijímat od společnosti, je stejně důležité jako do ní vracet. S tím je také spojen průměrný zájem o aktivity společnosti. Zvláštností je, že respondenti uvádějí jeho účast v aktivitách, ovšem jeho zájem o pomáhání lidem v komunitě je podle odpovědí na nízké úrovni. Ještě nižšího ohodnocení dosáhlo tvrzení, že vedoucí nepovzbuzuje ostatní, aby se také zapojovali do podobných aktivit.

**Tab. 34 Vytváření hodnoty pro společnost V6**

| Vytváření hodnoty pro společnost  | V6   |
|---|------|
| Chápe a sympatizuje s názorem, že je důležité nejen přijímat, ale i vracet společnosti.       | 4    |
| Má vždy zájem o pomáhání ostatním lidem v komunitě.   | 2,5  |
| Zapojuje se do aktivit společnosti.   | 4    |
| Povzbuzuje ostatní, aby se zapojovali do aktivit společnosti (dobrovolné a podporující akce). | 1,25 |

## 4.7 Analýza oddělení



**Obr. 11 Míra a hodnoty dimenzí vedoucích celkově**

Výše uvedený graf ukazuje hodnoty všech sedmi dimenzí chování za vedoucí pracovníky. Hodnota každé dimenze byla vypočítána z konečných údajů jednotlivých vedoucích – součtem šesti hodnot a následným zprůměrováním.

Celkový výsledek chování vedoucích podle koncepce servant leadershipu ukazuje hodnotu 14,7. Na stupnici bodů od 0 do 28 se jedná o téměř středovou hodnotu. Ovšem v případě, kdy je výsledek řazen do intervalů, spadá hodnota 14,7 do střední úrovně chování s rozmezím 14 až 22 bodů a výsledná hodnota je těsně na hranici blížíící se k nízké úrovni.



U čtyř dimenzí hodnoty ukazují nízkou míru uplatňování servant leadershipu. Konkrétně se jedná o *vytvoření hodnoty pro společnost, zmocňování, podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených a podřízení na prvním místě*. Nejnižší skóre 10,4 vykázala *podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených*. Vedoucí podle hodnocení provedeného jejich podřízenými na oddělení upřednostňují z většiny vlastní kariéru, před kariérou svých podřízených. Primárně preferují svůj růst na úkor členů svých týmů. Je přirozené, že člověk má své osobní ambice ohledně kariérního postupu v zaměstnání, to se ale nevylučuje se souběžnou podporou podřízených, která v tomto případě chybí. Vedoucí mají minimální zájem podporovat ostatní v dosahování svých cílů. Neprojevují příliš aktivit k podpoře pracovních zkušeností svých podřízených a umožnění rozvoje dodatečných dovedností. V neposlední řadě nejvíce zájem ani o poznání jejich kariérních snah a cílů.

Nízká hodnota byla zjištěna rovněž u dimenze *zmocňování*. O pouhých devět desetin bodu se skórem 11,3 se stalo druhou nejslabší oblastí. Vedoucí podle průzkumu nejsou zvyklí přenechávat odpovědnost svým kolegům v týmu a nechávat je činit důležitá rozhodnutí týkající se jejich práce. Neposkytují pracovníkům dostatek osobního prostoru pro řešení složitých situací způsobem, který oni považují za správný a nejlepší. Mnohá pracovní rozhodnutí se musí s vedoucím konzultovat a není možné je provést v danou chvíli bez jeho vědomí. Přestože charakter pracovních činností na expedici umožňuje určité samostatné rozhodování pracovníků ohledně mimořádných situací, chybí zde podpora a povzbuzování vedoucími pracovníky tato rozhodnutí vykonávat.

Poněkud výše se pohybují hodnoty pro dimenze *vytvoření hodnoty pro společnost a podřízení na prvním místě*. Se skórem 13,1 a 13,6 spadají do kategorie nízkých projevů chování typického servant leadera. Dimenze *vytvoření hodnoty pro společnost* rozšiřuje oblast chování leadera za hranice firmy. Nízký počet bodů a konkrétní hodnocení značí, že vedoucí příliš nesympatizují s přesvědčením nutnosti vracet do společnosti (společenství, komunity lidí), a nejen pouze z ní přijímat.

Navzdory faktu, že nelze přesně určit důležitost jednotlivých dimenzí v nějaké posloupnosti, *podřízení na prvním místě* jistě spadají do priorit základního chování servant leadera. Hodnota 13,6 ale ukazuje na nízký zájem vedoucích o úspěchy svých podřízených. Dosažené cíle prezentují jako své úspěchy, a ne úspěchy týmu, nebo konkrétních pracovníků, kteří se o úspěch nejvíce přičinili. V rozhodovacím

procesu upřednostňují své potřeby nad zájmy a potřebami svých podřízených. Většinou nevyužívají maximálně svůj potenciál a vliv k ulehčení a zlepšení práce svých zaměstnanců.

Následující tři dimenze získaly více než čtrnáct bodů pro zařazení do kategorie střední úrovně projevů chování vedení službou. S dosaženým počtem 16,5 bodů reprezentuje *emoční péče* ochotu vedoucích naslouchat a starat se o blaho svých podřízených. Přestože dimenze *podpora rozvoje a úspěšnosti* spolu s dimenzí *podřízení na prvním místě* naznačily nezájem vedoucích o profesní zájmy svého týmu, po osobní stránce jsou vztahy na pracovišti lepší. Podřízení přicházejí pro radu či pomoc za svými vedoucími a ti jim poskytují potřebnou a požadovanou podporu s osobními problémy. Kromě pracovních témat hovoří vedoucí se zaměstnanci i o osobních, všedních a každodenních záležitostech. Vedoucí dokáže rozpoznat, pokud se někomu nedaří, aktivně přistupuje k jeho problému a snaží se mu pomoci jej vyřešit. Ne vždy si vedoucí dokáže najít osobní čas pro své podřízené, přesto vykazuje sklony k projevům chování servant leadera v rámci této oblasti.

Druhou nejvyšší hodnotu dosáhla dimenze *etické chování* s 17,9 body. Toto skóre ukazuje, že vedoucí jednají čestně a upřímně ve většině situací, které vyžadují jejich přímý zásah. Při řešení situací spadajících jeho kompetencí, zpravidla neustupuje společenským a etickým standardům a principům za účelem dosažení vlastního úspěchu, výhod či dodatečnému zisku a výdělku. Vedoucí zároveň oceňují upřímnost a poctivost u svých podřízených a toto jednání náležitě morálně odměňují.

*Koncepční schopnosti* vyšly jako dimenze chování, která se nejvíce blíží v rámci dosažených hodnot ostatních dimenzí k chování typického servant leadera. Výsledek 19,8 bodů značí nejlépe hodnocenou dimenzi celého průzkumu. Vysoké hodnocení dimenze *koncepční schopnosti*, přestože spadá do úrovně střední míry projevů vedení službou, ukazuje kvalitní schopnosti vedoucích při rozpoznávání problémů a překážek v pracovním prostředí. Snadno a jasně chápou cíle svých oddělení i celé organizace a dokáží těmto cílům uzpůsobit své jednání. Při konfrontaci se složitými problémy jsou schopni promyslet různá řešení těchto problémů a dokáží je vyřešit nápaditými způsoby. Vyšší míra *koncepčních schopností* je v přímém kontrastu s nízkou mírou *zmocňování*. Vedoucí přistupují

k problémům efektivně a účinně, ale nemají důvěru ke svým podřízeným v rámci předávání odpovědnosti za vypořádání s těmito problémy.

## **5 Celkové hodnocení a náměty opatření a doporučení pro zvýšení míry servant leadershipu**

Vedoucí pracovníci zpravidla využívají různé styly vedení. Vycházejí přitom ze svých osobních preferencí i z požadavků a potřeb organizací, v nichž působí. Tento průzkum se zaměřil na koncepci servant leadershipu, neboli vedení službou. Vedoucí, kteří mají silné tendence k využívání této koncepce, přednostně dosahují výsledků zaměřením se na své podřízené, jejich potřeby a tím zvyšují jejich výkonnost.

Rozpětí hodnocení jednotlivých dimenzí chování servant leadera se pohybuje mezi 0 až 28 body. Vysoká úroveň je reprezentována intervalem 23 až 28 bodů, střední 14 až 22, nízká 8 až 13 a extrémně nízká 0 až 7 bodů. Jednotlivé úrovně představují míru, jakou podle respondentů jejich vedoucí projevuje chování vedení službou. Průzkum odhalil jak silné stránky, tak slabiny na úrovni jednotlivých vedoucích i oddělení celkově.

Následující tabulka shrnuje údaje hodnocení celého oddělení i jednotlivých šesti analyzovaných vedoucích. Z této tabulky lze vyčíst celkový průměr oddělení v jednotlivých dimenzích i průměr projevů chování vedení službou. U každého vedoucího označeného V1 až V6 jsou k dispozici údaje v jednotkách i procentech. Tato data udávají, o kolik jednotek bodu se hodnocení příslušného vedoucího liší od celkového průměru oddělení a kolika procentní je tento rozdíl.

Tab. 35 Odchytky vedoucích od průměrného hodnocení

|                |          | Emoční péče | Vytvoření hodnoty pro společnost | Koncepční schopnosti | Zmocňování | Podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených | Podřízení na prvním místě | Étické chování | Průměr | Součet odchylek dimenzí |
|----------------|----------|-------------|----------------------------------|----------------------|------------|--|---------------------------|----------------|--------|-------------------------|
| Celkový průměr |          | 16,5        | 13,1                             | 19,8                 | 11,3       | 10,4                                     | 13,6                      | 17,9           | 14,7   | X                       |
| V1             | Jednotky | 1,0         | 0,9                              | 0,7                  | 0,2        | 0,1                                      | 0,4                       | 1,1            | 0,6    | 4,4                     |
|                | Procenta | 6,1         | 6,9                              | 3,5                  | 1,8        | 1,0                                      | 2,9                       | 6,1            | 4,1    | 4,0                     |
| V2             | Jednotky | 2,0         | -0,85                            | -0,8                 | 0,7        | -1,9                                     | 1,65                      | -1,4           | -0,1   | -0,6                    |
|                | Procenta | 12,1        | -6,5                             | -4,0                 | 6,2        | -18,3                                    | 12,1                      | -7,8           | -0,7   | -0,9                    |
| V3             | Jednotky | -7,5        | -0,85                            | -5,3                 | -1,55      | -0,4                                     | -8,1                      | -7,15          | -4,6   | -30,9                   |
|                | Procenta | -45,5       | -6,5                             | -26,8                | -13,7      | -3,8                                     | -59,6                     | -39,9          | -31,3  | -28,0                   |
| V4             | Jednotky | 4,5         | 2,65                             | 2,2                  | 1,2        | 3,85                                     | 2,15                      | 3,6            | 2,7    | 20,2                    |
|                | Procenta | 27,3        | 20,2                             | 11,1                 | 10,6       | 37,0                                     | 15,8                      | 20,1           | 18,4   | 20,3                    |
| V5             | Jednotky | 0,5         | -0,6                             | 1,45                 | -2,3       | 0,1                                      | 1,65                      | 2,1            | 0,4    | 2,9                     |
|                | Procenta | 3,0         | -4,6                             | 7,3                  | -20,4      | 1,0                                      | 12,1                      | 11,7           | 2,7    | 1,5                     |
| V6             | Jednotky | -0,5        | -1,35                            | 1,7                  | 2,2        | -1,4                                     | 2,15                      | 2,35           | 0,7    | 5,2                     |
|                | Procenta | -3,0        | -10,3                            | 8,6                  | 19,5       | -13,5                                    | 15,8                      | 13,1           | 4,8    | 4,3                     |

Již z jednotlivých předchozích analýz bylo možné vyvodit, a tabulka č. 35 to potvrzuje, že nejsilněji projevuje tendence k chování podle koncepce servant leadershipu vedoucí V4. Dosáhl průměru 17,4 bodu (viz. obr. č.8), což je nejvyšší dosažené hodnocení. Největšího rozdílu dosáhl vedoucí V4 v dimenzi *emoční péče* (+4,5) a *podpora růstu a rozvoje podřízených*, kde dosáhl rozdílu +3,85 bodu, který představuje 37 procent oproti celkovému průměru oddělení a to i přes skutečnost, že se jedná o jeho druhou nejslabší dimenzi.

Naopak nejvýrazněji zaostává vedoucí V3, který také jako jediný dosáhl v jedné z dimenzí extrémně nízkého hodnocení (viz. obr. č.7). Výrazně záporného rozdílu dosáhl ve čtyřech ze sedmi dimenzí i v průměrném hodnocení. Finální součet odchylek ukázal rozdíl - 30,9 bodu.

Zbylí čtyři vedoucí V1, V2, V5, V6 se v hodnocení příliš nelišili. Každý z nich se blíží celkovému hodnocení oddělení a jejich výsledky nevypovídají o žádných extrémních výkyvech vůči zjištěnému průměru. Vysoké míry přes 23 bodů v průměru nedosáhl žádný z analyzovaných vedoucích.

## 5.1 Silné stránky vedoucích

V oblasti silných stránek jasně dominují *koncepční schopnosti*. V této dimenzi dosáhli všichni vedoucí střední míry a zároveň se stala jejich nejlépe hodnocenou oblastí. Největší kvalitou, kterou v dotazníku uvedli respondenti, je *jasné chápání cílů organizace*, kde všechny vedoucí ohodnotili 6 až 7 body ze sedmi možných. Podobného výsledku dosáhlo i tvrzení, zdali vedoucí *dokáže rozpoznat, když v práci něco nefunguje jak má*, kde pouze dva dostali hodnocení pod 6 bodů. Zbylá tvrzení v dimenzi již obdržela různé hodnoty z celé škály možných bodů. Tento fakt může být pro ŠKODA AUTO a.s. uspokojivý, protože z něj lze vyvodit, že vedoucí na svých pozicích jasně vědí, co se od jejich funkce očekává a dokáží zabezpečit plynulý chod svého oddělení. Průměrná hodnota dimenze činí 19,8 bodu (viz. příloha č. 2).

**Tab. 36 Koncepční schopnosti - celkově**

| Koncepční schopnosti                                  | V1  | V2   | V3   | V4  | V5   | V6   | V   |
|---|-----|------|------|-----|------|------|-----|
| Dokáže rozpoznat, když v práci něco nefunguje jak má. | 6,5 | 6    | 4    | 6   | 5,75 | 6,5  | 5,8 |
| Je schopen promyslet možná řešení složitých problémů. | 4   | 4,25 | 2,25 | 5   | 5,5  | 5,25 | 4,4 |
| Jasně chápe cíle organizace/firmy.                    | 7   | 6,25 | 6    | 6,5 | 6,5  | 7    | 6,5 |
| Dokáže řešit problémy novými nápaditými způsoby.      | 3   | 2,5  | 2,25 | 4,5 | 3,5  | 2,75 | 3,1 |

Jako další silnou stránku vedoucích lze identifikovat *etické chování* s průměrným bodovým ohodnocením 17,9 bodu (viz. obr. č. 11). Kromě jednoho vedoucího dosáhl každý v jednotlivých tvrzeních vysokého nebo nadprůměrného hodnocení v rozmezí 4 až 6 bodů. Tento výsledek vypovídá o dodržování vysokých standardů, kterým vedoucí neustupují. Při jednání s ostatními jsou upřímní a čestní a tyto vlastnosti pro ně mají větší hodnotu než výdělek.

**Tab. 37 Etické chování - celkově**

| Etické chování  | V1   | V2  | V3   | V4  | V5  | V6   | V   |
|---|------|-----|------|-----|-----|------|-----|
| Má/Dodržuje vysoké etické standardy.                      | 4,5  | 4   | 2    | 5,5 | 5   | 5    | 4,3 |
| Je vždy upřímný/á a čestný/á.                             | 5,5  | 4,5 | 2,25 | 5,5 | 5   | 5,5  | 4,7 |
| Neustupuje etickým principům za účelem dosažení úspěchu.  | 5    | 4   | 3,5  | 6   | 4,5 | 5,5  | 4,8 |
| Cení si více upřímnosti a poctivosti než zisku a výdělku. | 4,25 | 4   | 3    | 4,5 | 5,5 | 4,25 | 4,2 |

Za relativně silnou stránku lze také považovat dimenzi *emoční péče*, která dosáhla 16,5 bodu (viz. obr. č. 11) ve střední míře, i když se přibližuje k hladině nízkého hodnocení. Tato dimenze je oproti ostatním silným dimenzím odlišná v širokém rozptylu hodnocení jednotlivými podřízenými. Respondenti označili u jednotlivých tvrzení hodnocení z téměř celé stupnice 1 až 7 bodu. Naopak v ostatních dimenzích bylo možné pozorovat určité podobnosti vnímání leadera a rozpětí hodnocení nebylo tak široké. Z hodnocení této dimenze nejlépe vyšlo tvrzení, že *vedoucí dokáže rozpoznat, když se někomu nedaří, aniž by se jich zeptal*, následované vyrovnanými zbylými tvrzeními.

**Tab. 38 Emoční péče - celkově**

| Emoční péče   | V1   | V2  | V3  | V4   | V5  | V6   | V   |
|---|------|-----|-----|------|-----|------|-----|
| Ostatní kolegové přijdou pro pomoc/radu, pokud mají osobní problém. | 3,5  | 4,5 | 1   | 5    | 4,5 | 2    | 3,4 |
| Stará se o blaho ostatních.   | 5    | 5,5 | 1,5 | 4,75 | 3   | 3,75 | 3,8 |
| Najde si čas, aby si mohl promluvit s ostatními na osobní úrovni.   | 4,75 | 3   | 3   | 6    | 3,5 | 4    | 4,0 |
| Dokáže rozpoznat, když se někomu nedaří, aniž by se jich zeptal/a.  | 4,5  | 5,5 | 3,5 | 5,25 | 6   | 6,25 | 5,3 |

## 5.2 Slabé stránky vedoucích

Za slabé stránky a náměty doporučení ke zlepšení byly určeny dvě dimenze, které získaly v průměrném hodnocení nejméně bodů (viz. příloha č. 2). Nejnižšího výsledku dosáhla dimenze *podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených* se 10,4 bodu (viz. obr. č. 11). Výjimkou je tvrzení, že vedoucí pomáhají ostatním získávat pracovní zkušenosti, které jim umožní rozvoj nových dovedností s průměrnou hodnotou 4. Ostatní tvrzení skončila s velmi nízkým hodnocením. Vedoucí se obecně nestarají o kariérní cíle svých podřízených a neupřednostňují jejich kariéru před svou, ale přesto jim umožňují odborné znalosti a pracovní dovednosti.

**Tab. 39 Podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených - celkově**

| Podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených   | V1   | V2  | V3 | V4  | V5   | V6  | V   |
|--|------|-----|----|-----|------|-----|-----|
| Upřednostňuje kariéru ostatních před svojí. / Kariéra ostatních je pro něj/ní prioritou. | 2,25 | 2,5 | 1  | 2,5 | 2,25 | 2,5 | 2,2 |
| Má zájem a chce se ujistit, aby ostatní dosáhli svých kariérních cílů.                   | 1,5  | 1,5 | 1  | 2,5 | 2    | 1   | 1,6 |

|  |      |      |     |      |      |     |     |
|--|------|------|-----|------|------|-----|-----|
| Pomáhá získat ostatním pracovní zkušenosti, které jim umožní rozvoj nových dovedností. | 4,75 | 3    | 3,5 | 5    | 3,75 | 4   | 4,0 |
| Chce vědět o kariérních cílech ostatních.  | 2    | 1,75 | 4,5 | 4,25 | 2,5  | 1,5 | 2,7 |

*Zmocňování* se stalo dimenzí s druhým nejslabším výsledkem 11,3 bodu (viz. obr. č. 11). Všechna tvrzení dospěla v celkovém průměru k vzájemně podobnému hodnocení mírného podprůměru v rozmezí 2,6 až 3 bodu. Vedoucí spíše nepředávají svým podřízeným odpovědnost a možnost učinit důležitá rozhodnutí. Chtějí být tím, kdo řídí a rozhoduje a mít přehled a kontrolu nad pracovištěm.

**Tab. 40 Zmocňování - celkově**

| Zmocňování  | V1   | V2   | V3   | V4   | V5  | V6  | V   |
|---|------|------|------|------|-----|-----|-----|
| Dává ostatním odpovědnost učinit důležité rozhodnutí týkající se jejich práce.                    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2   | 5   | 3,0 |
| Povzbuzuje ostatní, aby sami zvládli vykonávat důležité pracovní rozhodování.                     | 3,75 | 1,75 | 2,25 | 3,75 | 2,5 | 2,5 | 2,8 |
| Dává ostatním prostor, aby vyřešili složitou situaci způsobem, který považují za nejlepší.        | 2,25 | 4    | 2,5  | 3,5  | 2   | 4   | 3,0 |
| Když ostatní potřebují učinit důležité pracovní rozhodnutí, není potřeba to s ním/ní konzultovat. | 2,5  | 3,75 | 3    | 2,25 | 2,5 | 2   | 2,6 |



## 6 Návrhy opatření

V této kapitole budou navržena doporučení a opatření zaměřená na zlepšení využívání stylu vedení podle koncepce servant leadershipu a potažmo i na zvýšení efektivity v celém oddělení. Návrhy a doporučení vycházejí z oblastí nízkého hodnocení vedoucích V1 až V6 i celého oddělení. Empirický výzkum odhalil pravidelně se opakující deficity u některých dimenzí a jednotlivých tvrzení i vedoucích.

Jak již bylo v předchozích kapitolách prezentováno, nízkého hodnocení dosáhli především dimenze *podřízení na prvním místě*, *podpora rozvoje a úspěšnosti a zmocňování*. Navíc vedoucí V3 získal i extrémně nízké hodnocení u dimenze *podřízení na prvním místě* (viz obr. č. 7). Ukazuje se, že k rozvoji tohoto vedoucího bude potřeba věnovat zvýšenou pozornost.

**Tab. 41 Nedostatky a doporučení pro vedoucího V3**

| <b>Podřízení na prvním místě</b>   | <b>Hodnocení</b> | <b>Doporučení pro V3</b>  |
|--|------------------|---|
| Stará se více o úspěch ostatních, než svůj vlastní.                                      | <b>1</b>         | Přenést pozornost více na podřízené, ulehčovat jim práci pokud to je možné. Neupřednostňovat pouze své vlastní zájmy, ale dát prioritu i zájmům a potřebám ostatních v týmu. Obětovat svůj zájem pro vyšší dobro týmu.                  |
| Upřednostní nejlepší zájmy ostatních nad své vlastní.                                    | <b>1</b>         |   |
| Obětuje své vlastní zájmy nad potřebami ostatních.                                       | <b>1,5</b>       |   |
| Dělá co je v jeho silách, aby ulehčil ostatním svojí práci.                              | <b>2</b>         |   |
| <b>Etické chování</b>  | <b>Hodnocení</b> | <b>Doporučení pro V3</b>  |
| Má/Dodržuje vysoké etické standardy.   | <b>2</b>         | Zaměřit se na více morální chování vůči svým podřízeným, jednat upřímně a eticky  |
| Je vždy upřímný/á a čestný/á.  | <b>2,25</b>      |   |
| <b>Podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených</b>  | <b>Hodnocení</b> | <b>Doporučení pro V3</b>  |
| Upřednostňuje kariéru ostatních před svojí. / Kariéra ostatních je pro něj/ní prioritní. | <b>1</b>         | Při poznání kariérní cílů svých pracovníků vynaložit alespoň přiměřené úsilí ve snaze pomoci jim k jejich dosažení. Kariéry vedoucího a podřízených mohou být rozvíjeny současně, není potřeba absolutně upřednostnit pouze tu vlastní. |
| Má zájem a chce se ujistit, aby ostatní dosáhli svých kariérních cílů.                   | <b>1</b>         |   |

| Emoční péče   | Hodnocení | Doporučení pro V3  |
|---|-----------|--|
| Ostatní kolegové přijdou pro pomoc/radu, pokud mají osobní problém. | 1         | Vypracovat důvěru podřízených k vedoucímu, zajímat se o jejich problémy, mluvit s nimi na osobní úrovni, starat se o jejich potřeby. |
| Stará se o blaho ostatních.   | 1,5       |  |

Vedoucí V3 projevuje nízký až extrémně nízký zájem o své podřízené. Nepředstavuje oporu svým kolegům a jeho jednání lze považovat za nečestné i neetické. Z údajů bohužel nelze vyčíst, jakých pracovních rozdílů dosahuje tento tým ve výkonnosti, oproti jiným, ale zcela jasné je, že důvěra mezi vedoucími a podřízenými v týmu nepanuje.

S vedoucími by měl jeho přímý nadřízený provést rozhovor na téma jeho vztahu k zaměstnancům, eventuálně odhalit důvody zjištěných negativních hodnocení. Dodatečný průzkum by mohl pomoci odhalit příčiny takového stavu a poskytnout detailnější informace pro možná řešení. V případě, že by snaha o změnu vedení z vlastní vůle vedoucího nepřinesla požadovaný efekt, měla by mu být poskytnuta možnost účasti na školení nebo seminářích na téma péče o zaměstnance, řešení mezilidských vztahů, asertivní jednání, řešení krizových situací, etické chování apod. Další možností je jeho výměna, převedení na jinou práci, nebo propuštění.

V dimenzi *zmocňování* nedosáhl žádný z leaderů na střední úroveň projevů chování servant leadershipu. Předávání odpovědnosti a pravomocí podřízeným se jeví na oddělení expedice jako problém. Tab. 38 zobrazuje, kteří vedoucí dosáhli nízkého počtu bodů u jednotlivých tvrzení, tak jak uvedli respondenti a vyplývající doporučení k nápravě těchto postojů a přístupů.

**Tab. 42 Nedostatky a doporučení ve zmocňování**

| Zmocňování  | Počet bodů |          |             |
|---|------------|----------|-------------|
|   | 1 - 1,5    | 1,75 - 2 | 2,25 - 2,75 |
| Dává ostatním odpovědnost učinit důležité rozhodnutí týkající se jejich práce.                    |            | V3, V5   |             |
| Povzbuzuje ostatní, aby sami zvládli vykonávat důležité pracovní rozhodování.                     | V2         | V3       | V5, V6      |
| Dává ostatním prostor, aby vyřešili složitou situaci způsobem, který považují za nejlepší.        |            | V1, V5   | V3          |
| Když ostatní potřebují učinit důležité pracovní rozhodnutí, není potřeba to s ním/ní konzultovat. |            | V4, V6   | V1, V5      |

| Doporučení ke zlepšení  | Vedoucí        |
|---|----------------|
| Pojmout více důvěry ve své podřízené a předávat více odpovědnosti za rozhodnutí v jejich práci.                                   | V3, V5         |
| Aktivně přistupovat k podřízeným a povzbuzovat je k vykonávání svých důležitých pracovních rozhodnutí.                            | V2, V3, V5, V6 |
| S průběžnou kontrolou umožnit podřízeným řešit situace způsobem podle jejich názoru nejlepším.                                    | V1, V3, V5     |
| Po získání důvěry ve schopnosti podřízeného, nevyžadovat konzultace řešení mimořádných situací. Pouze předání informací po úkonu. | V1, V4, V5, V6 |

U dimenze *zmocňování* se ovšem nabízí otázka, do jaké míry odpovědi z dotazníků skutečně prezentují neochotu vedoucích ke zmocňování, nebo zdali je tento stav způsoben charakterem pracoviště a předpisy organizace. Tyto skutečnosti by mohl odhalit až dodatečný průzkum. V případě zjištění možnosti zmocňování se nabízí školení např. v oblasti situačního leadershipu.

Několik tvrzení, jejichž hodnoty byly velmi nízké u většiny vedoucích, jsou zpracovány v tabulce č. 43 spolu s doporučením pro zlepšení.

**Tab. 43 Ostatní nedostatky a doporučení**

| Podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených   | Počet bodů         |             |             |
|--|--------------------|-------------|-------------|
|  | 1 - 1,5            | 1,75 - 2    | 2,25 - 2,75 |
| Má zájem a chce se ujistit, aby ostatní dosáhli svých kariérních cílů.   | V3, V6             | V1, V2      | V5          |
| Chce vědět o kariérních cílech ostatních.  |                    | V2, V6      | V1          |
| Doporučení ke zlepšení   | Pro vedoucí        |             |             |
| Aktivně vynaložit úsilí a v rámci možností pomoci k dosažení cílů svých podřízených.                                   | V3, V5             |             |             |
| Diskutovat o kariérních cílech s podřízenými a zjistit jak lze pomoci např. v rámci pravidelných hodnocení pracovníků. | V2, V3, V5, V6     |             |             |
| Vytváření hodnoty pro společnost   | Počet bodů         |             |             |
| 1 - 1,5  | 1,75 - 2           | 2,25 - 2,75 |             |
| Povzbuzuje ostatní, aby se zapojovali do aktivit společnosti (dobrovolné a podporující akce).                          | V1, V2             | V6          | V4, V5      |
| Doporučení ke zlepšení   | Pro vedoucí        |             |             |
| Hovořit se zaměstnanci o aktivitách ve společnosti a přesvědčit je o jejich prospěšnosti                               | V1, V2, V4, V5, V6 |             |             |

Veškerá doporučení k nápravě a zlepšení průměrného a nízkého hodnocení úrovně chování vedoucího podle koncepce servant leadershipu se týkají komunikace a

přístupu k podřízenému. Správný postoj a vztah v jednání, pokud není leaderovi vlastní, by měl získat např. účastí na školení, absolvování odborných kurzů, nebo pomocí osobního kouče.

## 7 Závěr

Diplomová práce je tematicky zaměřena na nové styly řízení ve ŠKODA AUTO a.s. se zaměřením na koncepci servant leadershipu, neboli vedení službou, protože otázka správného vedení pracovníků si získává v oblasti podnikové činnosti stále větší pozornosti. V době rekordně nízké nezaměstnanosti v ČR se odborné vedení zaměstnanců stává nástrojem dosažení konkurenční výhody. Vedoucí pracovníci tak mohou ovlivnit, zdali jejich podřízení najdou ve své práci uspokojení a vůli zůstat v organizaci, nebo je mezilidské vztahy na pracovišti, pracovní prostředí a podniková kultura přesvědčí k odchodu z firmy.

V první teoretické části práce byly vysvětleny základní pojmy leadership a management. Představeny byly vybrané nové koncepce vedení zastoupeny transformačním leadershipem, autentickým leadershipem, týmovým leadershipem a versatilním leadershipem. Samostatná kapitola se poté věnovala charakteristice koncepce servant leadershipu, jeho myšlenkám, významu a důležitosti mezi ostatními styly vedení. Konec první části obsahoval srovnání všech zmíněných koncepcí s uvedenými rolemi vůdce, silnými a slabými stránkami.

Poznatky z teoretické části byly využity jako základ pro empirický výzkum ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. na oddělení expedice. Cílem práce byla analýza projevů chování podle koncepce servant leadershipu na vybraném oddělení.

Výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Průzkumu se zúčastnilo 24 pracovníků, což představuje 33% účast z celkového počtu pracovníků oddělení. Výzkumné šetření bylo pro respondenty i vedoucí pracovníky zcela anonymní. Pro zpracování bylo přijato 100% vyplněných dotazníků, žádný nebyl vyřazen pro formální nekorektnost, nebo obsahovou neúplnost. Dotazník byl převzat z použité literatury v originálním anglickém jazyce a přeložen autorem práce do češtiny. Obsahoval 28 otázek, které reprezentovaly 7 dimenzí chování, jak je popsáno v kapitole č. 3 Metodika výzkumu (viz. tabulka č. 7). Vedoucí dostali označení V1 až V6 pouze pro potřeby zajištění rozlišení a správnému přiřazení dotazníků během analýzy.

V praktické části byla nejprve provedena analýza výsledků každého vedoucího zvlášť a poté celého oddělení. U jednotlivých vedoucích pracovníků byly identifikovány jejich silné a slabé stránky. Tyto nálezy byly shrnuty a prezentovány

v kapitole č. 5 Celkové hodnocení. Mezi položky s nejvyšším dosaženým hodnocením spadají koncepční schopnosti, etické chování a emoční péče o zaměstnance. Přestože na definované stupnici dosáhly „pouze“ střední úrovně projevů podle koncepce servant leadershipu, lze je pokládat za silné stránky. Do kategorie slabých stránek byly zařazeny dimenze podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených a dimenze zmocňování.

Zvláštní pozornost by měla být věnována vedoucímu V3, který byl hodnocen oproti ostatním ve většině oblastí mimořádně nízkým počtem bodů. V jedné dimenzi jako jediný z analyzovaných pracovníků dosáhl dokonce extrémně nízké úrovně.

Následná doporučení a náměty ke zlepšení vycházejí z odhalených slabých stránek a zjištěných odchylek od průměru celkového hodnocení. Doporučeno vedoucím bylo například:

- Předávat více odpovědnosti podřízeným při rozhodování
- Více delegovat a vyžadovat méně konzultací při rozhodování
- Diskutovat se zaměstnanci o kariérních cílech a pomáhat jim v jejich dosažení
- Zajímat se o aktivity s pozitivním dopadem na místní společenství - CSR
- Provedení rozhovoru přímého nadřízeného s vedoucím V3 o příčinách dosažení nízkého hodnocení

Hodnocení jednotlivých vedoucích se vzájemně příliš neliší, proto se nabízí otázka, zda některá nízká hodnocení nejsou zapříčiněna charakterem pracoviště, pracovní náplní nebo předpisy organizace. Pro odpověď na tuto otázku by mohlo být vhodné uskutečnit dodatečný výzkum, zaměřený na nestrukturované, nebo polostrukturované rozhovory nejen s podřízenými, ale i jejich vedoucími na oddělení. Předmětem další analýzy by se měl stát i současný systém hodnocení pracovníků v daném oddělení.

## 8 Seznam literatury

**ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS.** *Management a leadership.* Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

**BARBUTO, J. E.** Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management* [online]. 2006, 31(3), 300-326 [cit. 2016-11-01]. DOI: 10.1177/1059601106287091. ISSN 1059-6011. Dostupné z: <http://gom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1059601106287091>

**BARGE, J. K.** (1996). Leadership skills and the dialectics of leadership in group decision making. V HIROKAWA, Randy Y. a Marshall Scott POOLE. *Communication and group decision making.* 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, c1996. ISBN 076190462X.

**BASS, Bernard M. a STOGDILL, Ralph M..** *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications.* 3rd ed. London: Collier Macmillan, c1990. ISBN 0029015006.

**BASS, Bernard M. a RIGGIO, Ronald E..** *Transformational leadership.* 2nd ed. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates, 2006. ISBN 0805847626.

**BECK, C. D.** Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study. *Journal of Leadership & Organizational Studies* [online]. 2014, 21(3), 299-314 [cit. 2016-11-01]. DOI: 10.1177/1548051814529993. ISSN 1548-0518. Dostupné z: <http://jlo.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1548051814529993>

**BENNIS, Warren G.** *On becoming a leader.* Revised and updated. New York: Basic Books, 2009. ISBN 9780465014088.

**BRYMAN, Alan.** *Charisma and leadership in organizations.* Newbury, Calif.: Sage Publications, 1992. ISBN 0803983182.

**DAFT, Richard L.** *Management.* Eleventh Edition. Australia: SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning, 2014. ISBN 1285068653.

**DIERENDONCK, D. a PATTESON, K.** Servant leadership developments in theory and research. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2010. ISBN 9780230299184.

**GEORGE, Bill.** *Authentic Leadership Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value.* Hoboken: John Wiley & Sons, 2003. ISBN 9780787972493.

**GREENLEAF, R. K. a SPEARS, L. C.** *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness.* 25th anniversary ed. New York: Paulist Press, c2002. ISBN 0809105543.

**GREENLEAF, Robert K.** *The servant as leader.* [Rev. ed.]. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership, 2008. ISBN 0982201222.

**HAY, Amanda a HODGKINSON, Myra.** Rethinking leadership: a way forward for teaching leadership? *Leadership & Organization Development Journal* [online]. 2006, **27**(2), 144-158 [cit. 2016-11-15]. DOI: 10.1108/01437730610646642. ISSN 0143-7739. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/01437730610646642>

**HESSE, Hermann a ROSNER, Hilda.** *The journey to the East.* New York: Picador, 2003. ISBN 0312421680.

**MACGREGOR BURNS, James.** *Leadership.* New York, NY: Open Road Integrated Media, 2012. ISBN 9781453245170.

**KAPLAN, Robert E. a KAISER, Robert B..** *The versatile leader: make the most of your strengths without overdoing it.* San Francisco: Pfeiffer, c2006. ISBN 978-0787979447.

**KOTTER, J. P.** (2006). "Leadership versus management: What's the difference?" *J. Qual. Participation*, 29(2), 13–17.

**LANE, Henry W.** *The Blackwell handbook of global management: a guide to managing complexity.* Oxford, UK: Blackwell, 2004. ISBN 9786610237227.

**LEIMBACH, M.** *Versatile Leadership.* [online]. Wilson Learning Worldwide Inc. [cit. 16. 03. 2017]. Dostupný z: <http://www.wilsonlearning.com/wlw/research-paper//versatile-leadership?site=Global>

**LEVI, Daniel.** *Group dynamics for teams.* 4th ed. Thousand Oaks: SAGE, c2014. ISBN 9781412999533.



**LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., ZHAO, H., a HENDERSON, D.** (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19, 161–177.

**MACCOBY, M.** (2000). "Understanding the difference between management and leadership." *Res. Technol. Manage.*, 43(1), 57–59. RTMAEC

**MORGESON, F. P., DERUE, D. S., & KARAM, E. P.** (2010). *Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes.* *Journal of Management*, 36(1), 5–39.

**NADLER, David.** a **SPENCER, Janet L.** *Executive teams.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers, c1998. ISBN 0787910236.

**NORTHOUSE, Peter Guy.** *Leadership: Theory and Practice.* 5. vyd. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011. 435 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.

**PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a KAISER, Robert B.** *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností.* 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

**ROTH, T. a LEIMBACH, M.** *When Interpersonal Skills Take Off, Hard Results Soar: Social Styles Versatility: The Engine of Success.* [online]. Wilson Learning Worldwide Inc. [cit. 16. 03. 2017]. Dostupný z: <http://www.wilsonlearning.com/wlw/articles/w/interpersonal-skills-take-off>

**RUSSELL, Robert F.** The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal* [online]. 2001, 22(2), 76-84 [cit. 2016-11-01]. DOI: 10.1108/01437730110382631. ISSN 0143-7739. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/01437730110382631>

**SENDJAYA, S. a SARROS, J. C.** Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies* [online]. 2002, 9(2), 57-64 [cit. 2016-11-01]. DOI: 10.1177/107179190200900205. ISSN 1071-7919. Dostupné z: <http://jlo.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/107179190200900205>

**SHAMIR, B., a EILAM, G.** (2005). „What’s your story?“ A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.

**SPEARS, Larry C.** *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. The Journal of Virtues & Leadership, vol. 1 Iss. 1, 2010, 25-30. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: [https://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1\\_iss1/Spears\\_Final.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1_iss1/Spears_Final.pdf)

**TERRY, Robert W.** *Authentic leadership: courage in action*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, c1993. Jossey-Bass public administration series. ISBN 155542547X.

**TOOR, S.** Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers. American Society of Civil Engineers [online]. 2011, 310-320 [cit. 2016-11-14]. DOI: 10.1061/1943-5630.0000138. Dostupné z: <http://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%29LM.1943-5630.0000138>.

**TOOR, S.** Leadership versus Management: How They Are Different, and Why. American Society of Civil Engineers [online]. 2008, 61-71 [cit. 2016-11-14]. DOI: 10.1061/1532-6748(2008)8:2(61). Dostupné z: <http://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%291532-6748%282008%298%3A2%2861%29>

**YUKL, G.** Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management* [online]. 1989, **15**(2), 251-289 [cit. 2016-11-15]. DOI: 10.1177/014920638901500207. ISSN 0149-2063. Dostupné z: <http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/014920638901500207>

**ZALEZNIK, A.** (1998). "Managers and leaders: Are they different?" Harvard Business Review on leadership, Harvard Business School Press, Boston.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obr. 1 Charakteristiky Autentického leadera .....     | 20 |
| Obr. 2 Model osobnostních stylů .....                 | 26 |
| Obr. 3 Model Servant Leadershipu.....                 | 32 |
| Obr. 4 Ukázka dotazníku .....                         | 41 |
| Obr. 5 Míra a hodnoty dimenzí vedoucího V1 .....      | 48 |
| Obr. 6 Míra a hodnoty dimenzí vedoucího V2 .....      | 51 |
| Obr. 7 Míra a hodnoty dimenzí vedoucího V3 .....      | 54 |
| Obr. 8 Míra a hodnoty dimenzí vedoucího V4 .....      | 56 |
| Obr. 9 Míra a hodnoty dimenzí vedoucího V5 .....      | 59 |
| Obr. 10 Míra a hodnoty dimenzí vedoucího V6 .....     | 62 |
| Obr. 11 Míra a hodnoty dimenzí vedoucích celkově..... | 64 |

### Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tab. 1 Leadership a management jako rozdílné pojmy .....     | 11 |
| Tab. 2 Rozdíl mezi leaderem a manažerem.....                 | 15 |
| Tab. 3 Model protikladných přístupů .....                    | 24 |
| Tab. 4 Leadership – porovnání rolí.....                      | 37 |
| Tab. 5 Leadership – porovnání silných stránek koncepcí.....  | 38 |
| Tab. 6 Leadership – porovnání slabých stránek koncepcí ..... | 39 |
| Tab. 7 Dimenze a tvrzení .....                               | 43 |
| Tab. 8 Hodnocení dimenzí .....                               | 45 |
| Tab. 9 Ukázka zpracování údajů dotazníků .....               | 46 |
| Tab. 10 Ukázka zpracování údajů dimenzí .....                | 47 |
| Tab. 11 Koncepční schopnosti V1 .....                        | 49 |

|   |    |
|---|----|
| Tab. 12 Etické chování V1.....                            | 49 |
| Tab. 13 Podpora rozvoje a úspěšnosti V1.....              | 50 |
| Tab. 14 Zmocňování V1 .....                               | 50 |
| Tab. 15 Koncepční schopnosti V2.....                      | 51 |
| Tab. 16 Emoční péče V2.....                               | 52 |
| Tab. 17 Podpora rozvoje a úspěšnosti V2.....              | 52 |
| Tab. 18 Vytváření hodnoty pro společnost V2.....          | 53 |
| Tab. 19 Koncepční schopnosti V3.....                      | 54 |
| Tab. 20 Podřízení na prvním místě V3.....                 | 55 |
| Tab. 21 Emoční péče V3.....                               | 55 |
| Tab. 22 Koncepční schopnosti V4.....                      | 57 |
| Tab. 23 Emoční péče V4.....                               | 57 |
| Tab. 24 Etické chování V4.....                            | 58 |
| Tab. 25 Podpora rozvoje a úspěšnosti V4.....              | 58 |
| Tab. 26 Zmocňování V4 .....                               | 59 |
| Tab. 27 Koncepční schopnosti V5.....                      | 60 |
| Tab. 28 Etické chování V5.....                            | 60 |
| Tab. 29 Zmocňování V5 .....                               | 61 |
| Tab. 30 Podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených V5 ..... | 61 |
| Tab. 31 Koncepční schopnosti V6.....                      | 62 |
| Tab. 32 Etické chování V6.....                            | 63 |
| Tab. 33 Podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených V6 ..... | 63 |
| Tab. 34 Vytváření hodnoty pro společnost V6.....          | 64 |
| Tab. 35 Odchyly vedoucích od průměrného hodnocení .....   | 69 |
| Tab. 36 Koncepční schopnosti - celkově.....               | 70 |
| Tab. 37 Etické chování - celkově.....                     | 70 |

|  |    |
|--|----|
| Tab. 38 Emoční péče - celkově .....                              | 71 |
| Tab. 39 Podpora rozvoje a úspěšnosti podřízených - celkově ..... | 71 |
| Tab. 40 Zmocňování - celkově .....                               | 72 |
| Tab. 41 Nedostatky a doporučení pro vedoucího V3 .....           | 73 |
| Tab. 42 Nedostatky a doporučení ve zmocňování .....              | 74 |
| Tab. 43 Ostatní nedostatky a doporučení .....                    | 75 |

## **9 Seznam příloh**

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Příloha č. 1 Dotazník ..... | 87 |
| Příloha č. 2 Dimenze .....  | 89 |

## Příloha č. 1 Dotazník

### Dotazník – Vedení službou

V 1

Klíč: 1 = Silně nesouhlasím 2 = Nesouhlasím 3 = Trochu nesouhlasím 4 = Nejsem si jistý 5 = Trochu souhlasím 6 = Souhlasím 7 = Silně souhlasím

Postup: Zakroužkujte takové hodnocení 1 až 7, se kterým se nejvíce ztotožňujete u tvrzení o vedoucím Vašeho týmu. Vždy pouze jedna možnost.

- |   |               |
|---|---------------|
| 1. Ostatní kolegové přijdou pro pomoc/radu, pokud mají osobní problém.  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Chápe a sympatizuje s názorem, že je důležité nejen přijímat, ale i vracet společnosti (vysvětleno, že se nejedná o firmu jako společnost, ale komunitu lidí). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Dokáže rozpoznat, když v práci něco nefunguje jak má.  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Dává ostatním odpovědnost učinit důležitá rozhodnutí týkající se jejich práce.   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Upřednostňuje kariéru ostatních před svojí. / Kariéra ostatních je pro něj/ní priorita.  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Stará se více o úspěch ostatních, než svůj vlastní.  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Má/Dodržuje vysoké etické standardy.   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Stará se o blaho ostatních.  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. Má vždy zájem o pomáhání ostatním lidem v komunitě/týmu.   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Je schopen promyslet možná řešení složitých problémů.   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. Povzbuzuje ostatní, aby sami zvládli vykonávat důležité pracovní rozhodování.   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12. Má zájem a chce se ujistit, aby ostatní dosáhli svých kariérních cílů.  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13. Upřednostní nejlepší zájmy ostatních nad své vlastní.   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14. Je vždy upřímný/á a čestný/á.   | 1 2 3 4 5 6 7 |

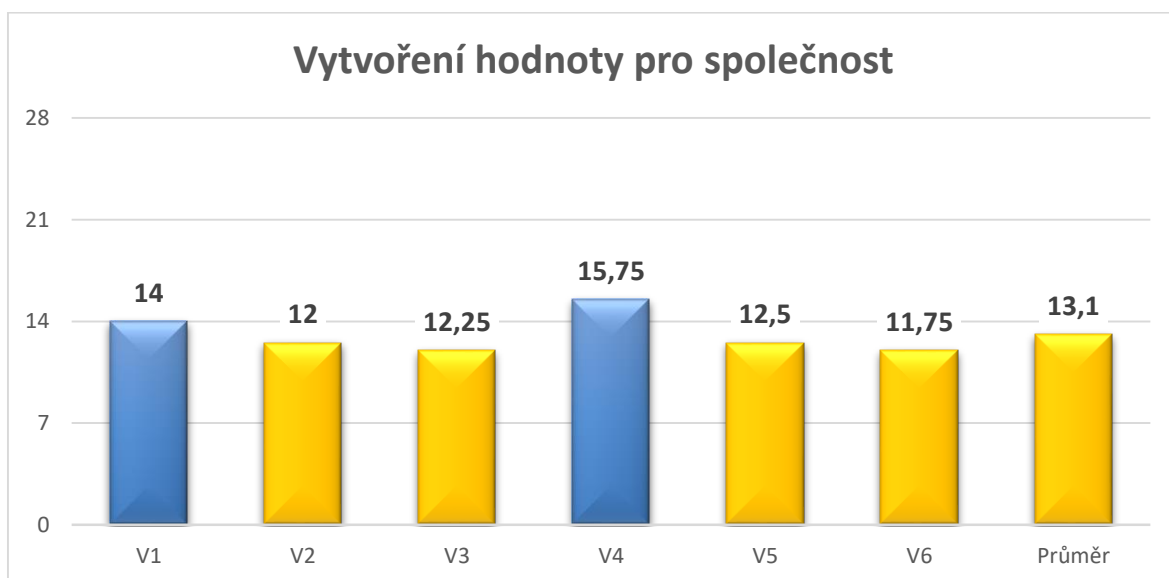
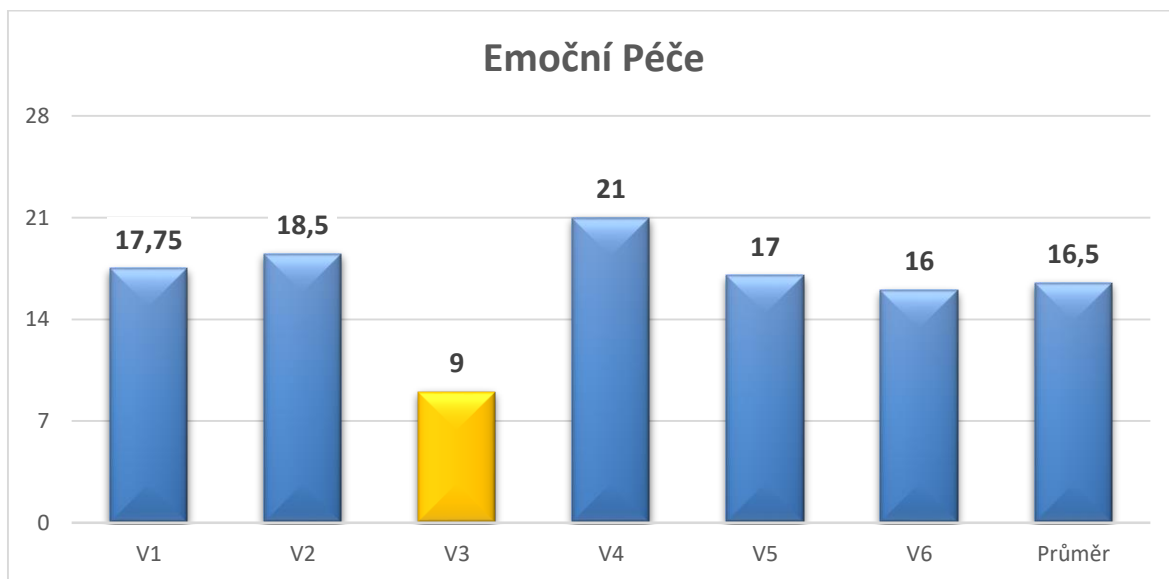
Klíč: 1 = Silně nesouhlasím 2 = Nesouhlasím 3 = Trochu nesouhlasím 4 = Nejsem si jistý 5 = Trochu souhlasím 6 = Souhlasím 7 = Silně souhlasím

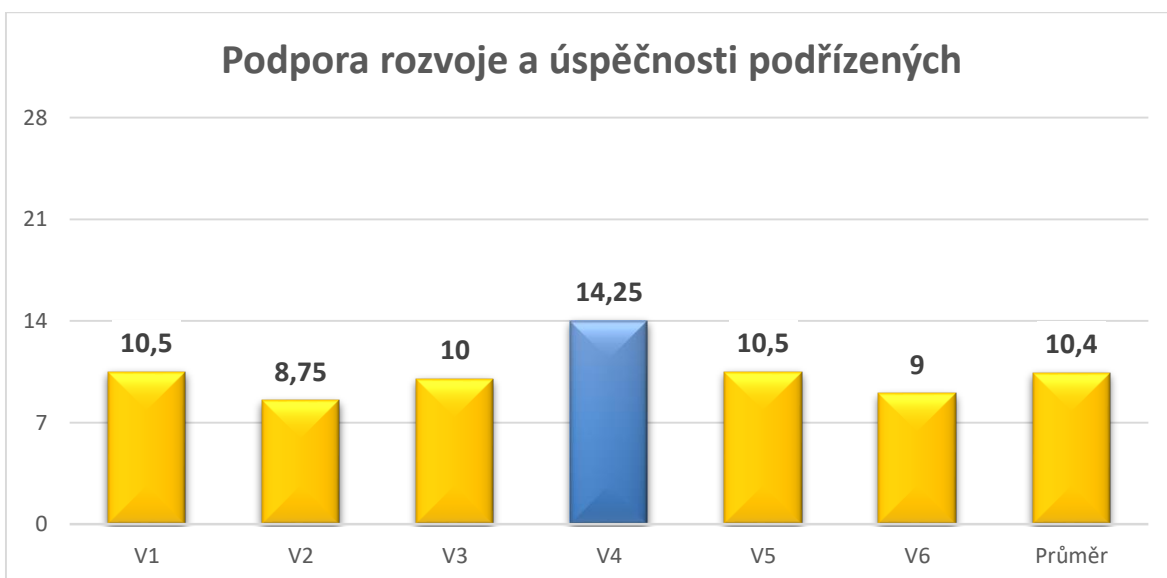
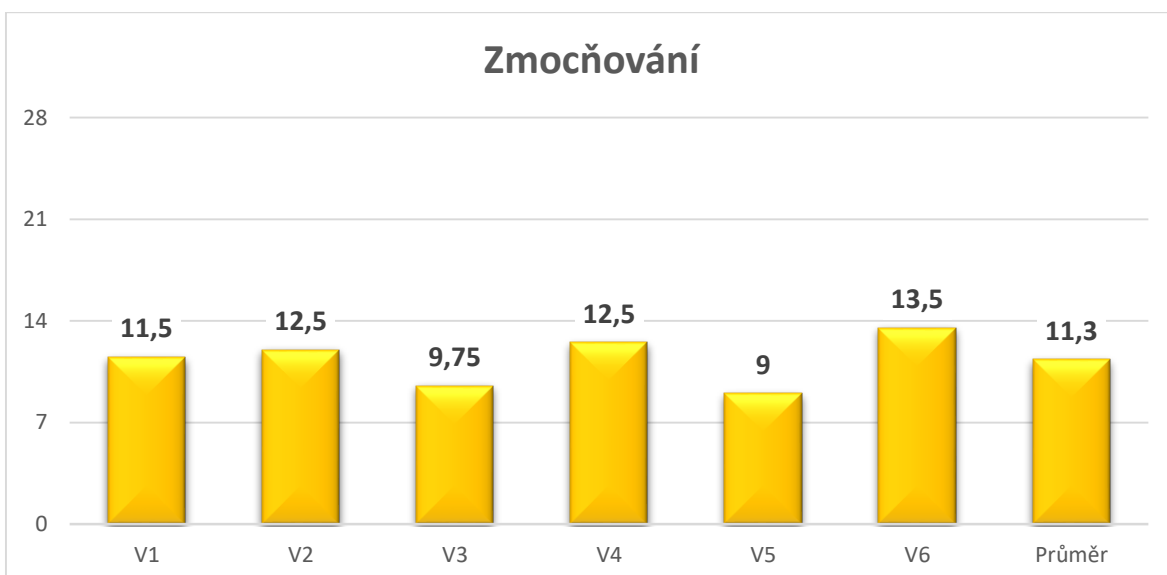
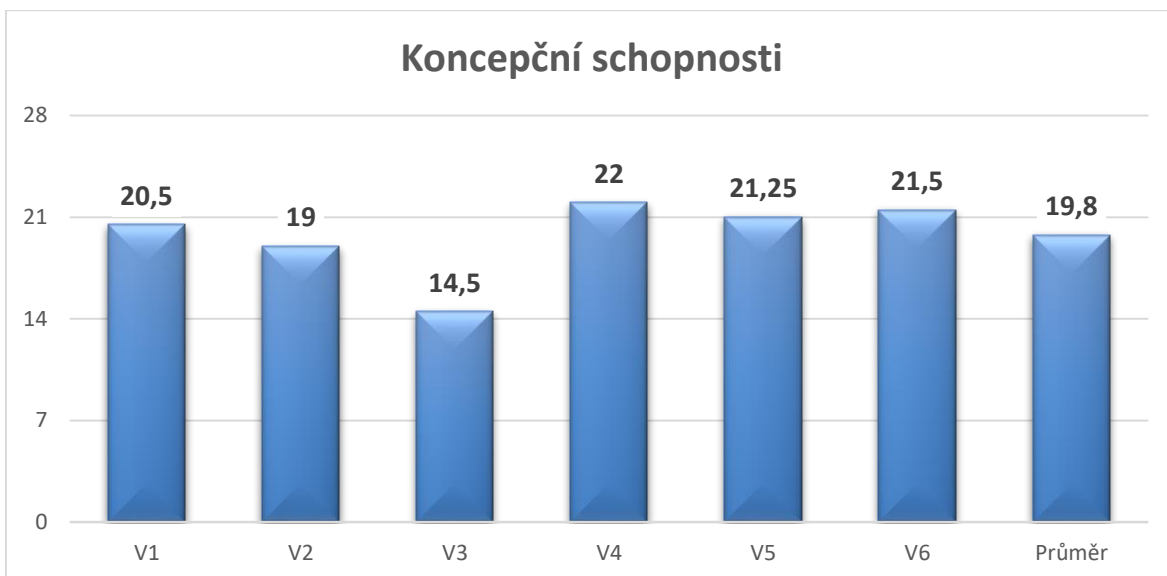
Postup: Zakroužkujte takové hodnocení 1 až 7, se kterým se nejvíce ztotožňujete u tvrzení o vedoucím Vašeho týmu. Vždy pouze jedna možnost.

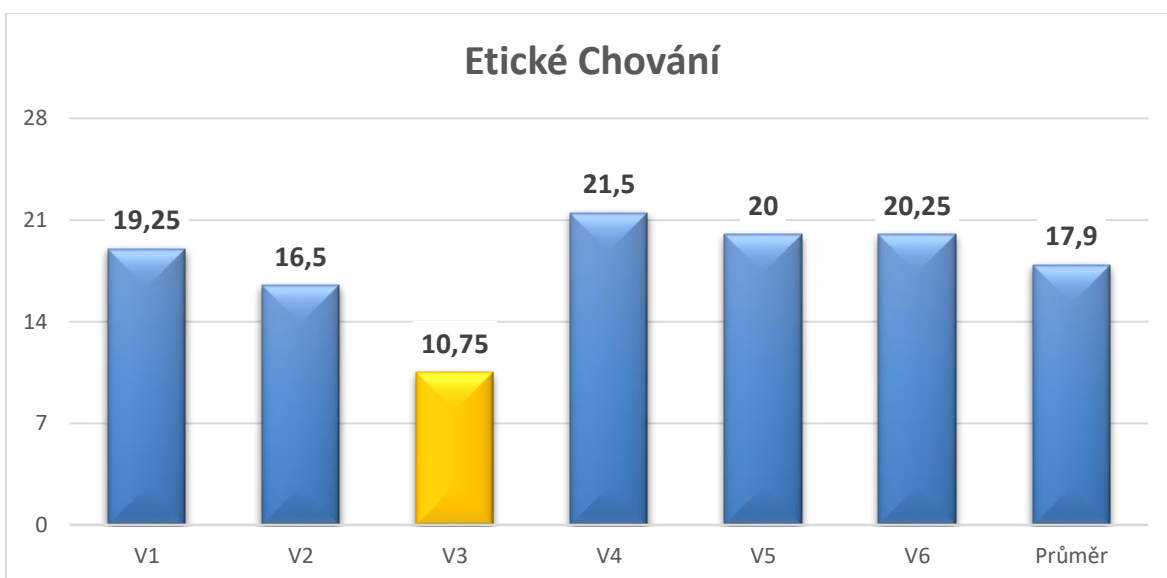
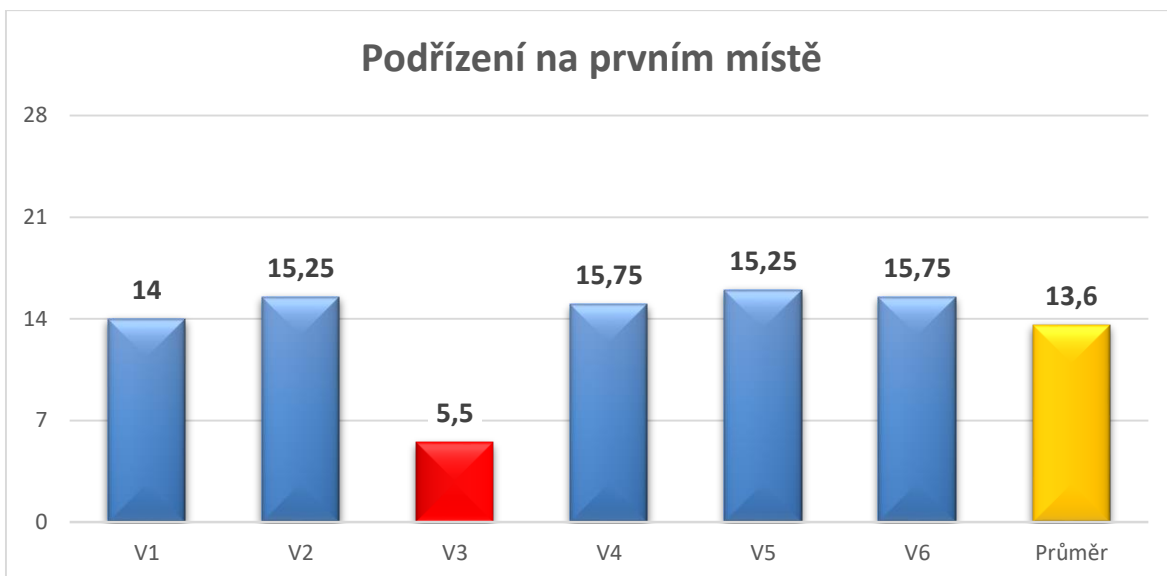
- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 15. Najde si čas, aby si mohl promluvit s ostatními na osobní úrovni.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Zapojuje se do aktivit společnosti.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Jasně chápe cíle organizace/firmy.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Dává ostatním prostor, aby vyřešili složitou situaci způsobem, který považují za nejlepší.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Pomáhá získat ostatním pracovní zkušenosti, které jim umožní rozvoj nových dovedností.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Obětuje své vlastní zájmy nad potřebami ostatních.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Neustupuje etickým principům za účelem dosažení úspěchu.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. Dokáže rozpoznat, když se někomu nedaří, bez toho aniž by se jich zeptal/a.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. Povzbuzuje ostatní, aby se zapojovali do aktivit společnosti (dobrovolné a podporující akce).     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. Dokáže řešit problémy novými nápaditými způsoby.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. Když ostatní potřebují učinit důležité pracovní rozhodnutí, není potřeba to s ním/ní konzultovat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. Chce vědět o kariérních cílech ostatních.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. Dělá co je v jeho silách, aby ulehčil ostatním svojí práci.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28. Cení si více upřímnosti a poctivosti než zisku a výdělku.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |



## Příloha č. 2 Dimenze







## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

|                                  |   |               |      |
|----------------------------------|---|---------------|------|
| AUTOR                            | Bc. Michal Toman  |               |      |
| STUDIJNÍ OBOR                    | 6208T139 Globální podnikání a marketing   |               |      |
| NÁZEV PRÁCE                      | Nové styly řízení ve Škoda Auto a.s. se zaměřením na koncepci servant leadership  |               |      |
| VEDOUCÍ PRÁCE                    | doc. PhDr. Karel Pavlica, PhD.  |               |      |
| KATEDRA                          | KMPS - Katedra manažerské psychologie a sociologie  | ROK ODEVZDÁNÍ | 2018 |
| POČET STRAN                      | 91  |               |      |
| POČET OBRÁZKŮ                    | 11  |               |      |
| POČET TABULEK                    | 43  |               |      |
| POČET PŘÍLOH                     | 2   |               |      |
| STRUČNÝ POPIS                    | <p>Diplomová práce se zabývá problematikou nových stylů řízení a vedení pracovníků se zaměřením na koncepci servant leadership, jakožto jeden z nejnovějších přístupů k vedení. Teoretická část se věnuje představení vybraných stylů vedení, silných a slabých stránek a definování role vůdců. Praktická část je zaměřena na empirický výzkum ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. provedený dotazníkovým šetřením. Cílem práce je analýza vedoucích pracovníků na vybraného oddělení, určení míry projevů chování podle koncepce servant leadershipu a definování silných a slabých stránek jednotlivých vedoucích i celého oddělení. V závěru práce jsou pro vedoucí doporučeny návrhy ke zlepšení na základě výsledků z empirického výzkumu.</p> |               |      |
| KLÍČOVÁ SLOVA                    | Leadership, vedení lidí, vedoucí, servant leadership  |               |      |
| PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne |   |               |      |

## ANNOTATION

|  |  |             |      |
|--|--|-------------|------|
| <b>AUTHOR</b>                                | Bc. Michal Toman   |             |      |
| <b>FIELD</b>                                 | 6208T139 Marketing Management in the Global Environment  |             |      |
| <b>THESIS TITLE</b>                          | New styles of leadership in Škoda Auto a.s. focusing on servant leadership approach  |             |      |
| <b>SUPERVISOR</b>                            | doc. PhDr. Karel Pavlica, PhD.   |             |      |
| <b>DEPARTMENT</b>                            | KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology   | <b>YEAR</b> | 2018 |
|  |  |             |      |
| <b>NUMBER OF PAGES</b>                       | 91   |             |      |
| <b>NUMBER OF PICTURES</b>                    | 11   |             |      |
| <b>NUMBER OF TABLES</b>                      | 43   |             |      |
| <b>NUMBER OF APPENDICES</b>                  | 2  |             |      |
|  |  |             |      |
| <b>SUMMARY</b>                               | <p>The diploma thesis deals with the issue of new styles of leadership with focus on the servant leadership approach as one of the most recent approaches. The theoretical part focuses on introducing selected leadership styles, their strengths and weaknesses and defining leader role. The practical part is focused on empirical research at ŠKODA AUTO a.s. For collecting all data was used the questionnaire survey. The aim of the thesis is to analyze the executives of the selected department, to determine their level of behavioral according to the concept of servant leadership and to define the strengths and weaknesses of individuals and whole department. At the end of the thesis recommendations for improvement are suggested based on empirical research results.</p> |             |      |
| <b>KEY WORDS</b>                             | Leadership, guidance, manager, servant leadership  |             |      |
| <b>THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b> |  |             |      |