

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC, o.p.s.

Ústav společenských věd



Vliv osobnosti ředitele organizace na pracovní tým

DIPLMOVÁ PRÁCE

Bc. Eva Kubelková

Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

OLOMOUC 2021

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jen zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Olomouci dne 31. 3. 2021

Bc. Eva Kubelková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji své vedoucí PhDr. Dana Bernardové, Ph.D. za odborné vedení práce, za cenné rady a ochotu v průběhu zpracování této práce. Děkuji také za spolupráci zástupcům konkrétně analyzované organizace.

Moravská vysoká škola Olomouc
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Kubelková**
Osobní číslo: **M19113**
Studijní program: **N0413P050002 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management malých a středních podniků**
Téma práce: **Vliv chování člověka na výkon manažerské funkce**
Zadávací katedra: **Ústav společenských věd a práva**

Zásady pro vypracování

Teoretická část

Rozvoj výkonnosti skupiny pracovníků v oblasti poskytování nájemních služeb. Identifikace pracovní skupiny – 1. pracovní tým/2. pracovní seskupení. Rozbor aspektů, včetně doporučení ovlivňující výkonost skupiny, jako jsou:

1. technické a organizační podmínky (systém řízení a organizace práce, systém odměňování a hmotné zainteresovanosti pracovníků); 2. kvalita uspořádání pracovního místa a míra optimality pracovního prostředí; 3. interpersonální vztahy na pracovišti; 4. motivace pracovníků; 5. osobní determinanty člověka (tělesné a duševní schopnosti pro práci, odborná připravenost (kvalifikační úroveň), morálně charakterový profil, zdravotní stav, věk, pohlaví a etapa životní kariéry, vlastnosti osobnosti, 6. styly chování pracovníků, 7. týmové či skupinové zařazení 8. předpoklady rozvoje u jednotlivých rolí trvalé a situační podmínky; časový průběh práce (křivky výkonnosti v průběhu dne)

Metodická a praktická část Analýza dokumentů – popisy práce, organizační řád, zápisy z porad apod. Předpokládané využitelné testy a dotazníky: 1. Dotazník pracovní spokojenosti – Theodor Kollárik, M. Kubalák 2. Dotazník motivace výkonu – modifikovaná verze „Hermansova testu“ – T. Pardel, L. Marshalova, A. Hrabovská, 3. Dotazník měření stylu vedení – Teodor Kollárik 4. Manažerská mířka/GRID) – vyhodnocení manažerského stylu 5. Test týmových rolí dle Belbina 6. Lifo metoda – test stylu chování.

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

Seznam doporučené literatury:

1. KOHOUTEK, R. -ŠTĚPÁNÍK, J. Psychologie práce a řízení. Brno: Akademické nakladatelství CERM,2000. ISBN 80-214-1552-5
2. KOLAJOVÁ, L. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6
3. HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1
4. BLAŽEK, L. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada 2014. OSBN- 978-80-247-4429-2
5. BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace, hodnocení. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9
6. BELBIN, R. Týmové role v práci. Praha: Wolters Kluwer Česká republika 2013. ISBN 978-80-7357-893-0
7. HOLLAND, B. Using Theory to Evaluate Personality and Job Performance Relations: A Socioanalytic Perspective Joyce Hogan and Brent Holland Hogan Assessment Systems. <https://www.advancedpeoplestrategies.co.uk/media/1178/using-theory.pdf>
8. KOOPMANS, L. and all. Conceptual Frameworks of Individual Work Performance A Systematic Review. <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/358.pdf>

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Dana BERNARDOVÁ, Ph.D.**
Ústav společenských věd a práva

Datum zadání diplomové práce: **24. dubna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **31. března 2021**

Podpis studenta:  Datum: *24.4.2020*

Podpis vedoucího práce:  Datum: *8.7.2020*



Mgr. Irena KOVAČIČINOVÁ
prorektorka





Mgr. Tetiana ARKHANGELSKA, Ph.D.
manažer ústavu

V Olomouci dne 11. května 2020

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 MANAGEMENT A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.1 MANAGEMENT	11
1.2 MANAŽER	13
1.3 MANAŽERSKÁ ROLE	14
1.4 MANAŽERSKÁ FUNKCE	15
1.5 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI A KOMPETENCE	16
1.6 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
2 BUDOVÁNÍ PRACOVNÍCH TÝMŮ	21
2.1 PSYCHOLOGIE OSOBNOSTI	21
2.2 TYPOLOGIE OSOBNOSTI – MANAŽERA	21
2.3 UTVÁŘENÍ DOJMŮ	24
2.4 OD SKUPINY K TÝMU	26
2.5 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	27
2.6 DIAGNOSTIKA TÝMOVÝCH ROLÍ – BELBIN	29
2.7 LIFO® METODA	37
2.8 TEORIE VEDENÍ LIDÍ	40
3 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	43
3.1 PROCES MOTIVACE	44
3.2 TYPY MOTIVACE	44
3.3 TEORIE MOTIVACE	45
3.4 MOTIVAČNÍ TECHNIKY	46
3.5 PRINCIPY MOTIVACE	47
3.6 ODMĚŇOVÁNÍ	47
3.7 SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ	48
3.8 VLIV OSOBNOSTI NA PROCES MOTIVACE	51
3.9 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	52
3.9.1 DV01 VAZBY A VZTAHY – VYTVÁŘENÍ A SLOŽENÍ PRACOVNÍCH TÝMŮ	52

3.9.2	DV02 HLAVNÍ FAKTORY MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	53
PRAKTICKÁ ČÁST		54
4	METODIKA VÝZKUMU	54
4.1	CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	54
4.2	OPERACIONALIZACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	55
4.3	VÝZKUMNÁ STRATEGIE A DESIGN VÝZKUMU	57
4.4	JEDNOTKA VÝZKUMU A RESPONDENTI	58
4.5	REALIZACE A MOŽNÉ LIMITY VÝZKUMU	59
4.6	ETICKÁ ROVINA VÝZKUMU	59
5	ANALYTICKÁ ČÁST – INTERPRETACE DAT.....	61
5.1	ZÁKLADNÍ POPIS VYBRANÉ ORGANIZACE	61
5.2	PERSONÁLNÍ SCHÉMA ORGANIZACE	62
5.3	DV03 VZTAH ZAMĚSTNANCŮ K ŘEDITELI ORGANIZACE	65
5.3.1	OSOBNOST ŘEDITELE	65
5.3.2	ODBORNOST ŘEDITELE	66
5.3.3	CHOVÁNÍ A KOMUNIKACE ŘEDITELE	66
5.3.4	PRŮBĚŽNÉ ZÁVĚRY K DVO3	67
5.4	DV04 SKLADBA A STABILITA PRACOVNÍHO TÝMU	68
5.4.1	SKLADBA TÝMU A TÝMOVÉ ROLE	68
5.4.2	VLIV ŘEDITELE NA TÝM	69
5.4.3	PRŮBĚŽNÉ ZÁVĚRY K DVO4	70
5.5	DV05 VLIV ŘEDITELE NA MOTIVACI A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	70
5.5.1	ŘEDITEL COBY MOTIVÁTOR	70
5.5.2	ŘEDITELŮV ZÁJEM O TÝM	71
5.5.3	ŘEDITELŮV ZÁJEM O ZPĚTNOU VAZBU	71
5.5.4	PRŮBĚŽNÉ ZÁVĚRY K DVO5	72
5.6	DVO6 HODNOCENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU ORGANIZACE	72
5.6.1	MOTIVAČNÍ SYSTÉM – FINANCE	72
5.6.2	MOTIVAČNÍ SYSTÉM – BENEFITY	73
5.6.3	MOTIVAČNÍ SYSTÉM – LIDSKÝ FAKTOR	74
5.6.4.	PRŮBĚŽNÉ ZÁVĚRY K DVO6	75
5.7	VÝSTUPY Z BELBINOVA TESTU	75
5.8	VÝSTUPY ZE SEBEHODNOCENÍ METODOU LIFO®	82

5.9	SOUVISLOSTÍ MEZI VÝSTUPY – ROZHOVORY, BELBIN, LIFO®	84
ZÁVĚR	86
ANOTACE	87
LITERATURA A PRAMENY	89
SEZNAMY	95
PŘÍLOHY	97
PŘÍLOHA Č. 1 – SCHÉMA POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU		97
PŘÍLOHA Č. 2 – SEBEHODNOCENÍ – METODA LIFO®		98

Úvod

Tato diplomová práce se zaměřuje na vybrané aspekty společnosti XY¹. Ta se specializuje na poskytování nájemních služeb v Praze. Práce se specificky věnuje zejména vedoucímu pracovníkovi – řediteli organizace, jeho osobnosti a vlivu na pracovní tým, na jeho skladbu, motivaci, spokojenost. Práce je standardně rozdělena na teoretickou a praktickou část. S ohledem na skutečnost, že autorka práce se v profesním životě pohybuje ve stejném segmentu, tedy v oblasti poskytování nájemních služeb, je pro ni tato práce také prakticky přínosná a nabyté poznatky může využít i ve své každodenní manažerské praxi. Autorka práce si ze své vlastní zkušenosti na pozici vedoucí pracovnice uvědomuje vliv vedoucích pracovníků na pracovní tým, jeho skladbu, motivaci a spokojenost členů týmu. Autorka také vnímá další širokou škálu faktorů, které zaměstnance ovlivňují v jejich pracovních výkonech – jako například pracovní podmínky, finanční i nefinanční odměny, ale i roli samotných členů týmů na sebe navzájem s ohledem na své osobnostní rysy a rozdíly. Tato diplomová práce tak dává autorce jedinečnou příležitost zjistit reálnou situaci na jednom konkrétním pracovišti a vzájemné vztahy. Pro praktický výkon vedoucí pozice půjde zcela jistě o zajímavé poučení a uvědomění si, jak a co vše s čím souvisí. Cílem této práce je dospět k závěrům, jakým způsobem se promítají vnější podmínky vytvořené na pracovišti na pracovní tým včetně vlivu osobnosti vedoucího pracovníka na fungování týmu.

V teoretické části se autorka věnuje nejprve základům managementu a řízení lidských zdrojů. Zde pojímá klíčové pojmy a souvislosti. Následuje zaměření na různé přístupy k vedení lidí a týmů. Důležitou kapitolou je část věnující se právě procesu budování týmů včetně aspektů typologie manažera, členů týmů, psychologie osobnosti, respektive diagnostiky týmových rolí atp. Následuje kapitola zaměřující se na motivaci a odměňování zaměstnanců. Zde nechybí ani aspekt vlivu osobnosti na proces motivace. To je hlavní obsah teoretické části práce, které jsou následně nezbytné pro část praktickou.

V praktické části práce se autorka věnuje nejprve objasnění celkové metodiky výzkumu, bližšímu nastavení výzkumných otázek, designu výzkumu a respondentům. Klíčovou část poté tvoří kapitola zaměřující se na analýzu, interpretaci dat. Autorka nejprve přibližuje zkoumanou společnost XY, včetně popisu pracovního týmu. Členové týmu byli následně podrobeni vybraným nástrojům, technikám sběru dat skládajícího se z několika částí, což je uvedeno u

¹ S ohledem na interní povahu zjištěných dat bude tato práce používat obecné a anonymizované označení konkrétně vybrané firmy jako „společnost XY“.

popisu metod. Cílem praktické části je odpovědět na hlavní výzkumnou otázku a dílčí výzkumné otázky s očekáváním, že zjištění mohou přispět nejen vybrané společnosti XY, ale následně i autorčině vlastní pracovní činnosti na vedoucí pozici.

Autorka ve své práci pracuje s kvalitativním průzkumem. Data jsou získána na základě 1. polostrukturovaného rozhovoru pro jednotlivé zaměstnance (všichni bez ředitele organizace), 2. Belbinova testu týmových rolí (vč. ředitele organizace) a 3. LIFO® metody (pouze ředitel organizace). Výstupy jsou poté vyhodnoceny zejména frekvenční a sekvenční analýzou – jsou hledána opakující se fakta, sekvence v odpovědích. Současně autorka hledá propojení všech tří kvalitativních nástrojů.

Pro práci jsou klíčové následující výzkumné otázky. Hlavní výzkumná otázka zní: **Jakým způsobem se promítají vnější podmínky vytvořené na pracovišti pro pracovní tým včetně osobnosti vedoucího pracovníka na fungování týmu?**

Autorka následně nastavila šest dílčích výzkumných otázek.

1: Jaké vazby a vztahy popisuje teorie managementu a řízení lidských zdrojů pro vytváření a složení pracovních týmů? Odpověď na tuto otázku bude hledat autorka v kapitole č. 1 a 2.

2: Jaké hlavní faktory popisuje teorie pro motivaci a spokojenost zaměstnanců? Odpověď na tuto otázku bude autorka hledat v kapitole č. 3.

3: Jaký vztah mají zaměstnanci k řediteli organizace?

4: Je pracovní tým vhodně sestavený a stabilní?

5: Jaký vliv má ředitel organizace na motivaci a spokojenost zaměstnanců?

6: Jak zaměstnanci hodnotí motivační systém organizace?

Zbývající výzkumné otázky (tedy 3–6) jsou odpovězeny na základě proběhnuvších polostrukturovaných rozhovorů, stejně tak Belbinova testu a LIFO® metody a vzájemnými souvislostmi, které jsou ve výstupech hledány.

Teoretická část

1 Management a řízení lidských zdrojů

Bavíme-li se o managementu a oblasti řízení lidských zdrojů, je třeba si uvědomit, že se jedná o téma velmi široké, které v sobě zahrnuje nepřeborné množství pojmů a vzájemných vazeb mezi nimi. Na úvod si tedy definujeme alespoň vybrané základní pojmy, které jsou pro práci zásadní. Další dílčí definice budou obsaženy v jednotlivých kapitolách.

1.1 Management

V současnosti se setkáváme velmi často s pojmem management. Co si však pod tímto termínem představit? Stejně jako v ostatních oblastech vědeckého bádání nenarazíme na jednotně uznávanou a všemi akceptovatelnou definici. Různí autoři přicházejí s odlišným pojmovým uchopením. Nežli přistoupíme k možným definicím, podíváme se nejprve na samotnou podstatu. Moudrý vhodně uvádí, že zásady managementu jsou staré jako lidstvo samo. Již v dobách dávného středověku musel umět panovník řešit složité úkoly, následně vybrat vhodné podřízené, na které práci delegoval a koordinoval jejich činnost. (Moudrý, 2010) Management vyžaduje zkušenosti a cit a samozřejmě i nepřeborné kompetence. Ačkoliv se člověk učí nejlépe ze svých chyb, ty v dnešní době mohou mít fatální následky, a tak se neobejdeme bez nutného vzdělávání a studia.

Jak uvádí Vodáček a Vodáčková, pojem management se může definovat na základě třech základních vymezení:

- 1) Jedná se o vedení lidí neboli dosahování cílů organizace rukama a hlavami jiných.
- 2) Management je založen na specifických funkcích vykonávaných vedoucími pracovníky. Mezi tyto funkce lze zařadit plánování, organizaci, vedení lidí a kontrolu. Těmito činnostmi dosahuje řídící pracovník cílů organizace.
- 3) Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři)² k zvládnutí manažerských funkcí, směřující k dosažení cílů organizace. (Vodáček, Vodáčková, 2009; Prokešová, 2010)

² Vodáček a Vodáčková přímo používají slovní spojení vedoucí pracovníci (manažeři). Autorka bude v průběhu celé teoretické části práce operovat s pojmem vedoucí pracovník (pokud je případně zmíněn pojem manažer, je to přímá citace, převzatá formulace, nicméně je tím myšleno totéž), v praktické části je tím uváděn ředitel vybrané společnosti XY.

K vyjasnění definice a významu pojmu management přispěl také například Veber. Ten uvádí, že pojem management může být také vysvětlen jako:

- 1) Skupina řídicích pracovníků
- 2) Vědní disciplína, kde management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. (Veber a kol., 2009)

Veber také uvádí, že: „*Management je disciplína, která neposkytuje vyčerpávající a jasné návody, jak řídit jakoukoliv organizaci. Představuje soubor poznatků, které by si měl manažer osvojit a jež slouží jako východisko pro jeho práci. V konkrétních situacích je musí umět vhodně aplikovat, kombinovat, popřípadě i rozvíjet. Řada závěrů, které byly směrodatné po desetiletí, je vývojem modifikována, překonána a nahrazena novými*“ (Veber a kol., 2009)

Bělohlávek uvádí kratší definici, ve které říká: „*Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. ... Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané.*“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Z výše uvedených vysvětlení je zřejmé, že na daný pojem lze nahlídnout z různých úhlů pohledů. Fejfarová ve své práci také uvádí, že pojem management, respektive jeho vnímání se mění. Pro lepší vysvětlení sepsala charakteristiky starého a nového pojetí tohoto pojmu.

Tabulka 1 Staré a nové paradigma pojmu management

Staré paradigma	Nové paradigma
Lidé vybírání pro danou práci	Práce hodící se k lidem
Předepsané cíle, direktivní rozhodování	Podpora samostatnosti a zapojení se
Agrese, soutěžení	Kooperace
Manipulace a dominance	Spolupráce s přírodou
Boj o stabilitu	Smysl pro změnu
Čistě ekonomické motivy	Hodnoty přesahující materiální rámec
Důraz na krátkodobá řešení	Harmonicky pracující prostředí
Centralizované řízení	Decentralizace, pokud je možná
Nespoutané technologie	Přiměřené technologie

Zdroj: Autorka dle Fejfarová, 2010.

Management jde vysvětlit také pomocí tří principů. Jsou jimi efektivnost, účinnost a hospodárnost. Je tedy nutné dělat správné věci, správným způsobem a především hospodárně. (Vágner, 2007; Fejfarová, 2010)

1.2 Manažer

Vedoucí pracovníci jsou často označováni, jako manažeři. Jak si ukážeme, je třeba ale opět rozlišovat mezi pojmy. Třeba pojmy lídr, vůdce a manažer neznamenaají totéž. Co je pro manažery charakteristické?

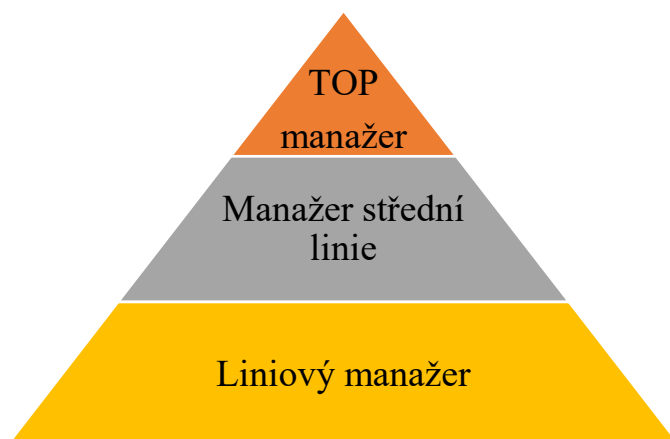
Robbins a Coulter označují za manažera: „*pracovníka organizace, který ostatním říká, co a jak mají dělat, případně je to ten, kdo definuje trvalejší a vyšší cíle společného snažení. Těmito cíli mohou být dlouhodobé strategické vize, jejichž naplnění je cílem a snem každého manažera. Dalo by se říct, že manažer je ten, kdo koordinuje aktivity lidí tak, aby byly naplněny cíle organizace*“. (Robbins, Coulter, 2004)

Jak píše Hřebíček, zatímco role manažera je spjata s autoritou, která je institucionálního charakteru, vůdce je člověk, který si svou autoritu vybuduje a svou osobností je schopen získat ostatní na svou stranu. (Hřebíček, 2008)

Manažery lze dále dělit dle rozsahu jejich práce, kompetencí, složitosti pracovních úkolů, velikosti pracovních týmů atp. Například Bělohlávek, Šuleř a Košťan (2001) se shodují na třech hlavních typech manažerů. Jsou jimi manažeři liniovní, manažeři střední úrovně a top manažeři neboli vrcholoví manažeři. Tato typologie je určena na základě několika proměnných. Jde o rozdělení pracovní činnosti dle jednotlivých úrovní – plánování, organizování, vedení a kontrola, viz diagram č. 1.

Liniovní manažeři jsou například mistři či vedoucí administrativy. Tito vedou své podřízené v každodenní činnosti. Manažeři střední úrovně se starají o chod určitého oddělení, odboru či střediska. Ti spolupracují s vedením společnosti a starají se o naplnění strategických plánů a jsou vlastně koordinátory těchto činností. Top manažeři jsou zodpovědní za chod celé organizace a plnění strategických cílů. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) Rozdělení na tři úrovně nemusí být nutně univerzální. Dále v textu se dozvíme, že v rámci týmů existují určité týmové role a rozdíly mezi liniovými a tzv. středními manažery se mohou stírat.

Diagram 1 Hlavní typy manažerů



Zdroj: Autorka dle Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001

Již jsme si ve stručnosti přiblížili, co je to management a kdo je vlastně ten manažer. Manažer má také své specifické role, funkce a dovednosti, respektive kompetence.

1.3 Manažerská role

Manažerská role je ekvivalentem role sociální. Je to tedy jakési očekávané chování, které se váže k manažerské pozici. Němeček (2002) ve své prezentaci uvádí nejrozšířenější model dle Mintzberga z roku 1983, který definoval tři hlavní oblasti, respektive deset manažerských rolí:

- 1) Interpersonální role (mezilidské vztahy) - manažer zde představuje zástupce organizace, a to jak vůči zákazníkům, tak i podřízeným. V této oblasti uvádí tři role: manažer s autoritou, vůdce a budovatel vztahů.
- 2) Informační role – zde je manažer tím, kdo má dostatek informací a na základě toho uvažuje o možných změnách a informace předává dále. Zde rozlišujeme tři role – monitorování, rozšiřování a mluvčí.
- 3) Rozhodovací role – v této roli se snaží manažer nalézat nová řešení a zavádět je do praxe. Zde Mintzberg definuje čtyři role: podnikatel, krizový manažer, alokátor zdrojů a vyhledavač.

Zde oněch zmíněných deset rolí detailněji:

- 1) Manažer s autoritou – symbolický vůdce, který vykonává rutinní úkoly a povinnosti v právní a sociální oblasti.
- 2) Vůdce – odpovědný člověk za motivaci podřízených.
- 3) Budovatel vztahů – udržuje síť vnějších kontaktů a osob.
- 4) Monitorování – vyhledává a přijímá interní a externí informace.

- 5) Rozšiřování – předává přijaté informace dalším pracovníkům.
- 6) Mluvčí – předává informace směrem vně společnosti.
- 7) Podnikatel – zkoumá organizaci a prostředí z hlediska příležitostí a iniciativ pro projekty, přinášející změny a zlepšení.
- 8) Krizový manažer – osoba zodpovědná za vyřešení krizí a obtíží.
- 9) Alokátor zdrojů – odpovědný za alokování zdrojů organizace.
- 10) Vyhledavač – odpovědný za vystupování u všech hlavních jednání. (Němeček, 2002)

1.4 Manažerská funkce

Zatímco role vysvětluje to, jak manažer pracuje, funkce je zaměřena více na obsah, tedy co manažer dělá. Manažerská funkce jsou souborem činností, které manažer vykonává v rámci své každodenní práce za účelem dosažení požadovaných výsledků. Manažerské funkce tedy objasňují, co je náplní práce manažera. Mezi nejpoužívanější typologii patří koncepce H. Koontze a H. Weihricha z roku 1988. Ti vytyčili čtyři hlavní činnosti.

Diagram 2 Hlavní činnosti – manažerské funkce

Plánování	• Stanovení cílů a strategií
Organizování	• Vzájemné sladění práce se zdroji a strukturalizace práce
Vedení	• Práce s lidmi a motivace zaměstnanců
Kontrola	• Hodnocení práce, posouzení výsledků a efektivity

Zdroj: Autorka dle Vodáček, Vodáčková, 2006; Prokešová, 2010

Rozdělení dle plánování, organizování, vedení a kontrolování používá také trojice autorů Bělohávek, Šuleř a Košťan (2001). Ti rozpracovávají typologii manažerů právě na základě toho, kolik celkového času z pracovní činnosti zaujímá vybraná konkrétní činnost. Jak vidíme z diagramu č. 3, liniový manažer nejvíce času stráví vedením, naopak top manager plánováním.

Diagram 3 manažerské funkce optikou typů manažerů

PLÁNOVÁNÍ	PLÁNOVÁNÍ	PLÁNOVÁNÍ
ORGANIZOVÁNÍ		
VEDENÍ	ORGANIZOVÁNÍ	ORGANIZOVÁNÍ
	VEDENÍ	VEDENÍ
KONTROLOVÁNÍ	KONTROLOVÁNÍ	KONTROLOVÁNÍ
Liniový management	Střední management	Vrcholový management

Zdroj: Autorka dle Kellner, 2010; Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001

1.5 Manažerské dovednosti a kompetence

Manažerem se nemůže stát každý. Existují manažerské dovednosti, které musí správný manažer splňovat a ovládat. Ty lze rozdělit například do tří skupin:

- 1) Technické dovednosti, kam patří procesní a technické vědomosti ve specifických oblastech jako strojírenství, počítače, výroba.
- 2) Koncepční dovednosti. Sem patří schopnost myslet koncepčně a komplexně, vidět organizaci jako celek. *„Je to schopnost konceptualizace životního prostředí, organizace a jeho vlastní práce, aby mohl stanovit vhodné cíle jak pro organizaci, tak i pro sebe a svůj tým“*
- 3) Lidské dovednosti zahrnující práci, komunikaci a motivaci zaměstnanců. (Prokešová, 2010)

Každý manažer by měl ovládat všechny tři zmíněné dovednosti. Zatímco liniový manažer potřebuje především technické znalosti z oboru, ve kterém pracuje, manažeři střední linie a vrcholoví manažeři musí klást důraz primárně na další dvě složky. Top manažeři musí ovládat hlavně složku koncepční, protože to jsou právě tito manažeři, kteří vytváří firemní strategie a vize. Lidské dovednosti jsou podstatné na všech úrovních, protože manažer musí umět s lidmi jednat a také je správně motivovat. (Prokešová, 2010)

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001) zmiňují několik základních aktivit. Manažer by měl mít správný time management, musí mít dobré komunikační dovednosti pro komunikaci se zaměstnanci, musí umět vést porady, být týmovým hráčem a odborníkem na řešení krizí. Jednou z nejpodstatnějších dovedností je schopnost delegovat úkoly na podřízené, tedy ono známé „rozděl a panuj“.

Pojem manažerské kompetence v sobě zahrnuje způsobilost řídit a spravovat dostupné zdroje, a to jak lidské, tak materiální. Co si pod tímto pojmem konkrétně představit? Jsou to zkušenosti manažera, které nabývá v průběhu své profesní, ale i osobní dráhy. Patří zde také odborné znalosti a vědomosti. Jednou z nejpodstatnějších součástí jsou také povahové vlastnosti a postoje. To vše tvoří základ pro to, aby byl manažer kompetentní, tedy schopný řídit svůj tým a dosahovat požadovaných cílů.

Jaké vlastnosti, respektive kompetence by tedy měl mít úspěšný manažer? Tohle nelze generalizovat. Podíváme-li se na několik úspěšných manažerů, můžeme zjistit, že je každý úplně jiný. Určitý základ ale definovat lze. Adair sestavil v roce 1993 pořadí vlastností, které jsou dle něj klíčové.

Tabulka 2 Klíčové manažerské vlastnosti

1. Schopnost rozhodovat	15. Bystrost
2. Umění vést lidi	16. Schopnost efektivního řešení správních otázek
3. Osobní integrita	17. Objektivnost
4. Nadšení pro práci	18. Schopnost „vytrvat“
5. Představitost	19. Ochota pracovat dlouho přesčas
6. Ochota usilovně pracovat	20. Ambicióznost
7. Analytické schopnosti	21. Soustředěnost
8. Pochopení pro druhé	22. Schopnost srozumitelného písemného projevu
9. Schopnost vystihnout příležitost	23. Zvědavost
10. Schopnost řešit nepříjemné situace	24. Nadání pro práci s čísly
11. Schopnost rychle se přizpůsobovat	25. Schopnost abstraktního myšlení
12. Ochota brát na sebe zodpovědnost	
13. Podnikavost	
14. Schopnost jasně se vyjadřovat	

Zdroj: Autorka dle Moudrý, 2010; Šuleř, 2008

O obdobný souhrn se pokusil také Bělohávek. Ten ale rozděluje kompetence ještě do pěti hlavních kategorií:

Tabulka 3 Manažerské vlastnosti dle kategorií

Způsob myšlení	Vlastnosti osobnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Koncepční myšlení • Operativní myšlení • Pružnost myšlení • Schopnost analýzy 	<ul style="list-style-type: none"> • Průbojnost / asertivita • Citová stabilita • Vytrvalost • Energie

	<ul style="list-style-type: none"> • Pohotovost
Postoje	Odborné znalosti
<ul style="list-style-type: none"> • Orientace v nejistotě • Orientace na zákazníka • Orientace na výkon • Kreativita 	<ul style="list-style-type: none"> • znalost marketingu a managementu • znalost ekonomiky a financování • znalost práva • technické znalosti • znalosti ICT
Praktické dovednosti	
<ul style="list-style-type: none"> • jazykové znalosti • práce s počítačem • praktické zkušenosti • organizační dovednosti a time management • komunikační dovednosti a sebe prezentace • umění vést a motivovat 	

Zdroj: Autorka dle Moudrý, 2010; Šuleř, 2008

Z výše uvedených přehledů jsme si utvořili velmi základní obrázek, které kompetence jsou podstatné. S některými z nich se člověk již narodí, ale převážná většina lze stále zdokonalovat. Naprosto nezbytné je, aby člověk vždy provedl sebehodnocení, aby si tedy uvědomil, co jsou jeho silné stránky a co naopak slabší. Na základě zjištění a potřeb pro budoucí povolání musí cíleně pracovat na zdokonalování těch kompetencí, ve kterých má rezervy. Existují tzv. kompetenční modely. Je to jakýsi souhrn kompetencí, které jsou na určité pracovní pozici nezbytné. Při výberu zaměstnanců se na základě těchto modelů například testují potenciální uchazeči. Každá pracovní pozice má tyto modely odlišné a k jednotlivým kompetencím je přikládána různá váha a důležitou. (Moudrý, 2010)

1.6 Řízení lidských zdrojů

Jak prohlásil Bill Gates: „*lidé jsou nejcennějším zdrojem, který, když je mu věnována potřebná péče, odlišuje vynikající organizace od těch méně dobrých a špatných.*“ (Hřebíček, 2008)

Podíváme-li se na pojem řízení lidských zdrojů, měli bychom si také vysvětlit, co vlastně znamená. V rámci této oblasti se ale můžeme setkat i s dalšími pojmy: personální řízení (management), personální administrativa, personální marketing, personalistika atp.

Začneme u zastřešujícího pojmu. **Personalistika** v sobě zahrnuje každodenní práci se zaměstnanci, tzn. přijímání, propouštění, odměňování nebo například vzdělávání zaměstnanců.

Personální administrativa je více spjata se mzdovou a daňovou agendou a dodržování formálních pravidel (osobní karty, zdravotní prohlídky, školení...). **Personální řízení** je pojem relativně nový. Jde o část řízení, která se zaměřuje na člověka v pracovním procesu. Za tuto oblast není zodpovědné jen personální oddělení, ale také manažeři. (Hřebíček, 2008)

Na první pohled by se mohlo zdát, že personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou synonymními výrazy. Není tomu ale tak. Existuje velké množství společných rysů, ale Armstrong ukazuje také hlavní rozdíly:

- Personální řízení je aktivita zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, zatímco řízení lidských zdrojů je méně jasně orientované, ale určitě se týká více vedoucích pracovníků.
- V řízení lidských zdrojů jde mnohem více o zapojování aktivity liniových manažerů, zatímco personální řízení se snaží je jen ovlivňovat.
- Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších stupňů řízení do ovlivňování organizační kultury, zatímco personální řízení spíše vždy hledělo s podezřením na rozvoj organizace.
- Dalším rozdílem, o kterém píše řada odborníků, je strategická povaha řízení lidských zdrojů.
- Nejvýznamnějším rozdílem je dle Armstronga to, že pojetí řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii a je prohlašováno za ústřední strategickou aktivitu vyššího managementu, kterou rozvíjí, vlastní a zabezpečuje management jako celek na podporu zájmu organizace. (Hřebíček, 2018; Ferfecki a kol., 2011)

Uvedli jsme si několik pojmů. Co je ale tedy hlavním cílem řízení lidských zdrojů? Dle Armstronga:

- 1) Zabezpečování a rozvoj pracovníků
- 2) Oceňování pracovníků
- 3) Kvalitní mezilidské vztahy

Armstrong patří mezi nejvýznamnější autory, kteří se zabývají touto problematikou. Proto zde uvedeme podle něj také hlavní aktivity řízení lidských zdrojů, těmi jsou:

- 1) Organizace (podoba organizace; vytváření pracovních úkolů a míst; rozvoj organizace)
- 2) Zaměstnanecké vztahy (vytváření psychologické smlouvy)
- 3) Řízení znalostí (předávání znalostí)
- 4) Zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů; získávání a výběr)

- 5) Řízení pracovního výkonu (zkoumání a řízení pracovního výkonu)
- 6) Rozvoj lidských zdrojů (celoorganizační a individuální vzdělávání; rozvoj manažerů; řízení kariéry)
- 7) Řízení odměňování (systémy odměňování; zásluhové odměny; nepeněžní odměny)
- 8) Pracovní vztahy (kolektivní pracovní vztahy; zapojování a participace pracovníků; komunikace) (Armstrong, 2002)

2 Budování pracovních týmů

2.1 Psychologie osobnosti

Základem naší úspěšné koexistence s ostatními lidmi je především naše sebepoznání. Každý člověk je jedinečný, přesto lze u jednotlivců vyzorovat společné rysy. Dle určení jednotlivých hledisek můžeme rozdělit osobnost na jednotlivé kategorie, typy. V jedné z dalších kapitol si například potvrdíme, že lidé si utvářejí dojmy o ostatních lidech. Často mohou být dojmy vytvářeny zkresleně. Někdy nám jedna viditelná vlastnost evokuje přiřazení dalších relativně souvisejících (alespoň tak to například usuzujeme z jiných zkušeností) vlastností, které ale daný člověk ve skutečnosti nemusí mít. Tyto „předsudky“ jsou mnohdy základem špatného porozumění a spolupráce dvou jedinců. Toto škatulkování je někdy příznačné také v otázce hodnocení a vidění sebe sama. Pro nás je naprosto zásadní, abychom znali primárně svou osobnost. Tedy kdo jsme, jak se chováme, co cítíme, co umíme, co jsou naše silné, a naopak slabé stránky. Každý by si měl na papír napsat, co jsou jeho cíle a priority. A netýká se to pouze stránky profesní, ale také osobního života. Tyto dva aspekty musí být ve vzájemné harmonii. (Ferfecki a kol., 2011). Nástrojů k hodnocení sebe sama, či testu týmových rolí je celá řada.

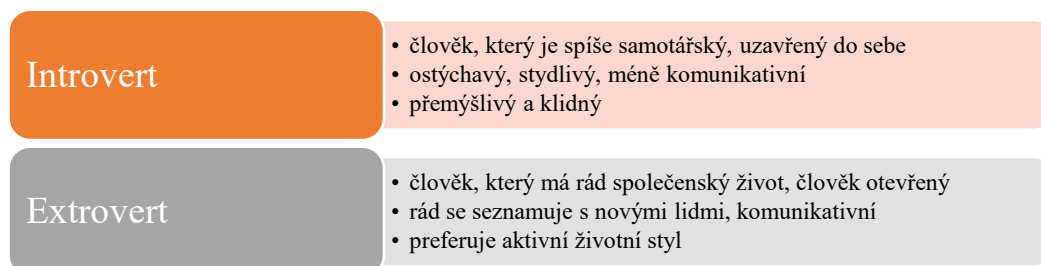
2.2 Typologie osobnosti – manažera

Převážná většina typologií osobnosti vychází více či méně z temperamentu – což je soubor citově laděných faktorů, které vyjadřují naši náladu. Mezi nejzákladnější rozdělení patří Jungova typologie temperamentu:

Introvert – lidé, kteří jsou spíše samotářsky založení, uzavření do sebe, ostýchaví a stydliví. Většinou klidní a přemýšliví.

Extrovert – lidé, kteří mají rádi společnost, komunikují s ostatními, rádi se seznamují a preferují aktivní a rychlý životní styl.

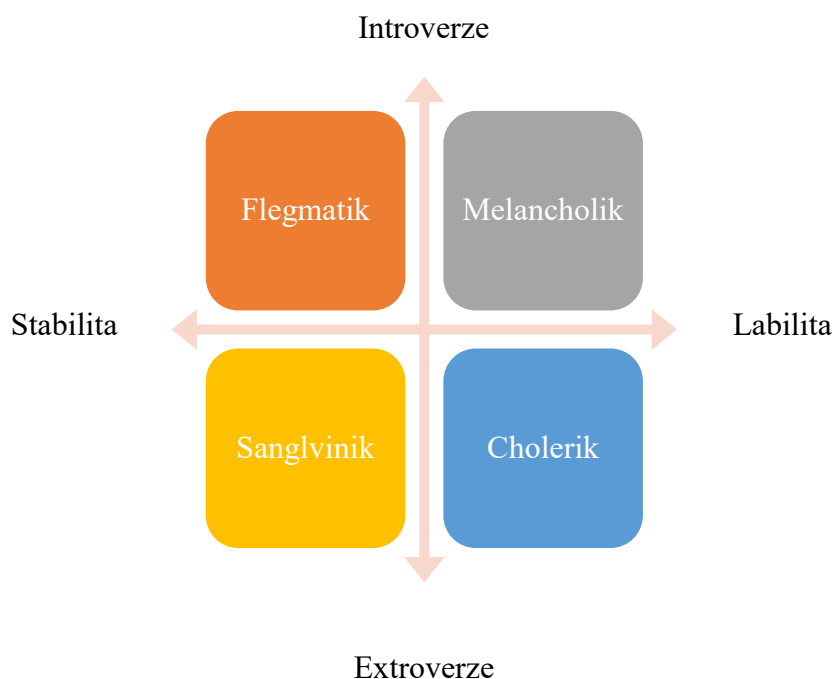
Diagram 4 Jungova typologie osobnosti



Zdroj: Autorka dle Ferfecki a kol., 2011

Na základě temperamentu a také emoční stability či lability mluvíme také o čtyřech různých typech. Zde narážíme na Hippokratovu typologii. Jedná se o známé rozdělení – více v diagramu č. 5:

Diagram 5 Hippokratova typologie osobnosti



Zdroj: Autorka dle Ferfecki a kol., 2011

Kolajová ve své práci přišla s přehledem, ve kterém přiřazuje souvislosti mezi typem temperamentu a předpoklady pro práci, jak je patrné z tabulky č. 4.

Tabulka 4 Souvislosti mezi typem temperamentu a předpoklady pro práci v týmu

Temperament	Autorita	Styl řízení	Prestiž	Specifika
Sangvinik	Přirozená, vysoká	Konzultující, nedirektivní, kooperativní	Vysoká, včetně oblíbenosti	Smysl pro humor
Flegmatik	Nízká	Liberální	Vysoká	Lhostejnost, uzavřenost a odstup
Cholerik	Vysoká, ale provázená strachem	Diktátorský, direktivní	Nízká, ale vyvolává poslušnost	Výrazná agresivita
Melancholik	Nízká, vzbuzuje spíše lítost / soucit	Snaha o participativní, nedirektivní	Vysoká	Utíká před konflikty a nepříjemnostmi

Zdroj: Autorka dle Kolajová, 2006

Sangvinik: vyznačuje se především přiměřenou reaktivitou; na slabé podněty reaguje slabě, na silné silně; dominuje u něho reakce typu „slaměný oheň“ tj. rychlé doznívání zážitku a rychlé změny zaměření; je přizpůsobivý, emočně vyrovnaný, ale poněkud nestálý a lehkovážný, vesele laděný, optimistický, jeho prožitky jsou spíše mělké a stejně tak i jeho city – emočně stabilní extrovert.

Flegmatik: je emočně celkem vyrovnaný, navenek se jeví jako lhostejný, vzrušují ho jen velmi silné podněty, vykazuje stálost a vcelku spokojenost, klid až a chladnokrevnost či apatii; hlubší vztahy má jen k vybraným osobám; je spíše pasivní a bez velkých životních ambicí a požadavků, nemá rád změny a pohybově je spíše úsporný – emočně stabilní introvert.

Melancholik: vyznačuje se hlubokými prožitky a spíše smutným laděním, pesimismem a strachem z budoucnosti; život je pro něj často obtížný, usiluje o klid a nesnáší vypjaté situace, vzruchy, hlučnost, jeho city jsou trvalé, ale jejich intenzita se neprojevuje navenek, žije spíše vnitřně; obtížně navazuje kontakty, vztahy, které naváže, jsou trvalé a hluboké – emočně labilní introvert.

Cholerik: je silně vzrušivý, má sklon k výbuchům hněvu a k agresi, těžko se ovládá a reaguje často impulzivně, nerozvážně, má sklon „prorážet hlavou zeď“, je netrpělivý, panovačný, vyžaduje často od jiných ústupky, je egocentrický, soužití s ním je obtížné; emočně je labilní, city jsou u něho vyvolány snadno, navenek reaguje rychle, silně, často bez zábran – emočně labilní extrovert. (Kolajová, 2006; Ferfecki a kol., 2011)

Existuje velké množství dalších typologií, jako například typologie dle stavby těla:

Kretschmerova typologie:

- Pyknik – nižší zavalitější člověk, kterého charakterizuje dobrosrdečnost, otevřenost, podnikavost, přátelství, ale i těžkopádnost
- Astenik (leptosomní) – vyšší, pohublý. Ten je příznačný přísností, odměřeností, uzavřeností. Bývá často nervózní, podrážděný, na druhou stranu bývá důsledný.
- Atlet – souměrná postava. Atlet je společenský, vyrovnaný, ctižádostivý a klidný.

Dále Sheldonova typologie uvádí zase jiné tři typy.

- Endomorfni – zaoblené tvary, převaha měkkých částí
- Mezomorfni – převaha silných kostí, velká váha
- Ektomorfni – křehký a jemný vzhled

Mimo tyto „tělesné“ typologie existují ještě další, například na základě způsobu myšlení. Zde patří právě Jungova typologie, ale také Jamesova typologie. Ta popisuje člověka na základě

způsobu řešení problémů: racionální – pomocí logiky, empirický – na základě zkušenosti a emocionální – pomocí citu. Naopak Sprangerova typologie popisuje zaměření na hodnoty:

- Teoretický – důležité jsou pro něj informace a jejich předávání. Většinou je takový člověk málo praktický pro život.
- Ekonomický – takový jedinec hledá užitek a prospěch. Jedná většinou tak, aby mu to něco přineslo.
- Estetický – bývá naivní a odtržený od reality. Žije bohémským životem a hledá inspirativní věci.
- Sociální – hodnotou je pro něj služba společnosti. Je uspokojen pocitem vlastní důležitosti pro druhé.
- Mocenský – chce ovlivňovat své okolí.
- Ideový – je dosti upjatý k hodnotám, často nábožensky založený a hodnotou je pro něj nadpřirozeno. (Ferfecki a kol., 2011)

Velmi zajímavým navázáním na Junga ve smyslu práce s introverzí a extroverzí je tzv. MBTI dotazník, který pracuje s několika dimenzemi: extraverte – introverte (označované E a I), myšlení – cítění (označované T a F), intuice – smysly (označované N a S), usuzování – vnímání (označované J a P). Test je velmi populární a dobře diagnostikuje konkrétní osobu optikou rozhodování, manažerského stylu a individuálního řešení problémů. Výsledky testu nehodnotí, co je správně a špatně, pouze popisují. (Skokan, 2015)

2.3 Utváření dojmů

Každý člověk si vytváří „obrázek“ o jiných lidech. Je nutné si uvědomit, jak tento proces vypadá. Výzkum formování dojmů se zabývá tím, jak si tvoříme představy o jiném člověku. Problematika utváření dojmů o lidech zahrnuje poměrně širokou oblast vědeckého bádání. V této podkapitole se pokusíme velmi stručně přiblížit, jaké hlavní prvky z hlediska sociální psychologie k utváření dojmů přispívají. Proč je tak podstatné, jak se dojmy utvářejí? Na tyto otázky existuje jednoduchá odpověď.

V případě formování našich dojmů platí, jak uvádí Baumgartner, že: *„Dojem, který si utváříme o druhé osobě, podmiňuje podobu našeho vztahu k ní a následně i podobu jakékoli naší vzájemné interakce.“* (Šerek, 2006; Baumgartner, 1997) Z čehož plyne, že dojem ovlivňuje náš vztah a naše postoje k dané osobě. Mluvíme-li o procesu utváření dojmů, co si lze pod tímto slovním spojením představit? Utváření dojmů je dle kolektivu autorů Quinn, Macrae a Bodenhausen (2003) třeba chápat jako: *„komplexní soubor duševních procesů, kterými si*

konstruuje svou představu o tom, jaký má daná osoba charakter a jaký význam má její chování“. Lidé nehodnotí jen charakteristiky ostatních, ale také jejich fyzický vzhled a image. V psychologické literatuře existuje mnoho přístupů, jak studovat fenomén utváření dojmů o lidech. Abychom si mohli udělat „obrázek“ o určité osobě, musíme ji nejprve sledovat. Ze získaných poznatků se pokusíme zařadit sledovaný subjekt do určité kategorie.

Náš vztah ke konkrétním lidem ovlivňuje a částečně zkresluje naše vnímání. Máme sklony přisuzovat oblíbenému kolegovi či vedoucímu pracovníkovi podobné názory, jaké zastáváme my. Naopak neoblíbeným spolupracovníkům připisujeme názory, se kterými nesouhlasíme. Přičemž platí, že negativní informace o spolupracovníkovi na nás zanechá větší vliv než informace pozitivní. Je patrné, že k lidem a jejich hodnocení nepřistupujeme zcela objektivně. *„Poznání je determinováno snahou, aby byl výsledný dojem konzistentní buď s naší dosavadní představou, nebo s našimi přáními.“* (Šerek, 2006) Dojmy se utvářejí v průběhu času. Jde o proces, během kterého si lidé ukládají do paměti různorodé informace. Ty vyhodnocují a na jejich základě si utvářejí dojem, který částečně modifikují v závislosti na přicházejících informacích. *„Každý nový kus informace vyvolá emociální odezvu a celkové hodnocení člověka je součtem těchto reakcí.“* (Šerek, 2006) Je však otázkou, do jaké míry přicházející informace mohou změnit náš dlouho akceptovaný dojem. Jelikož přichází informaci si upravujeme.

Každá firma provozuje svou činnost díky svým zaměstnancům. Zaměstnanci mají určitou náplň práce dle své kvalifikace a pracovního zařazení. V rámci jednotlivých oddělení (úseků, pracovišť...), ale i napříč celou společností vyvstávají úkoly, které nejsou řešitelné jednotlivcem. Je třeba sestavovat pracovní týmy. Pracovním týmem může být právě také jedno oddělení. Aby jakákoliv organizační jednotka, ať již tým, či celá společnost fungovala, musí mít čtyři základní atributy.

Diagram 6 Atributy funkčnosti jednotky

Užitečnost	<ul style="list-style-type: none">•Tým (firma) musí mít smysl•Jedinec i firma mají své potřeby, ty musejí být v rovnováze
Efektivita	<ul style="list-style-type: none">•Základem je účelné využívání zdrojů•Složení týmů se musí přizpůsobit jeho funkci•Cílem je maximalizovat zisk a minimalizovat náklady
Stabilita	<ul style="list-style-type: none">•V dynamickém světě se vše mění, tým musí být stabilní•Důležitý je harmonický vztah uvnitř týmu, ale i jeho vnější působení•Důležitá je důvěra a spolupráce, využití zpětných vazeb
Dynamika	<ul style="list-style-type: none">•Tým / firma musí reagovat na změny, ideální, pokud je sám jejich strůjcem•Změna nesmí být překvapením, musí se předvídat

Zdroj: autorka dle Ferfecki a kol., 2011

Pokud jsou v týmu dodržena tato pravidla, je to prvním předpokladem úspěšného fungování. Již ze samotné podstaty člověka vyplývá, že je tvorem společenským a jeho přirozeností je schopnost a touha sdružovat se. Vrátime-li se k samotnému našemu původu, již v dobách pravěku bylo nemožné, aby jednotlivec přežil. Naopak organizovaná tlupa byla schopna ulovit mnohonásobně většího tvora, jakým byl třeba mamut, a to za pomoci poměrně primitivních zbraní. V současné době je většina zaměstnání a pracovních pozic týmového charakteru. (Ferfecki a kol., 2011) Jak definovat tým?

2.4 Od skupiny k týmu

Skupina je seskupení několika jednotlivců. Každá skupina má určité definiční, společné znaky. Může se jednat o členy určitého spolku, za skupinu lze ale označit i občany z určitého geograficky vymezeného prostředí. Jde tedy o to, aby členové měli něco společného. Dalo by se říct, že se jedná o nižší organizační jednotku v porovnání s týmem. Skupiny můžeme dělit dle velikosti na malé, střední či velké.

Tým je také tvořen skupinou lidí. Od skupiny se ale liší svou organizovaností a sounáležitostí jeho členů. Počet členů týmu je omezen na maximálně cca 20 členů. Tým má své opodstatnění a většinou má za cíl vyřešit určitý úkol, či zabezpečovat nějakou činnost. Lenka Kolajová uvádí, že cíl lze dosáhnout společně (TEAM: Together, Everybody, Achieves, More...). (Kolajová, 2008)

Ideální tým se skládá ze sedmi členů, což je ovšem velmi relativní. Vždy záleží na rozsahu práce. Je však jasné, že tým musí vědět, co dělat a jak své úsilí co nejlépe zúčtovat. Členové týmu by měli být rovnoprávní. Správný tým musí mít jasně určená pravidla, a to nejen procesní, ale i komunikační. (Krüger, 2004)

Tým má také svou funkci. Ta může být formální, tedy řešení úkolů, snaha o dosažení cílů atp. Neformální funkce slouží k realizaci a uspokojování osobních cílů a potřeb jednotlivců. Každý tým není týmem jen sám o sobě a nelze jej vytvořit nějak uměle. Dle průzkumů existují čtyři hlavní fáze přeměny skupiny v tým. 1. fáze orientační – formování, 2. fáze konfrontační a konfliktní – kvašení, 3. fáze konsenzu, kooperace a kompromisu – normování a 4. fáze integrace a růstu – podávání výkonu (Hřebíček, 2008)

Ad 1. V této fázi vznikají zárodky týmu. Každý člen je plný očekávání. Klíčové jsou odpovědi na otázky: Co děláme? Čeho máme dosáhnout? Jaké jsou cíle? Atp. Každý člen také zkouší, co je dovoleno a snaží si nalézt svou roli.

Ad 2. V týmu se střetávají rozdílné názory členů, někteří bojují o moc, svou roli hrají také city. Objevují se spory nad „správnou“ k dosažení cílů.

Ad 3. Na scénu přichází pocit sounáležitosti, vytvořily se normy chování a začíná se prosazovat týmový duch. Konflikty jsou již vesměs konstruktivní.

Ad 4. Většina týmové energie je vynaložena na řešení úkolu a vnitřní spory a zbytečné řešení je již nepatrné. V této fázi se dosahuje největších výkonů. (Hřebíček, 2008)

2.5 Týmová spolupráce

Již jsme si stručně řekli, co je skupina a tým. Nyní si shrneme, jaký je mezi nimi základní rozdíl. V současné době jsou firmy nuceny promptně reagovat na rychlé změny či krize, v souvislosti s probíhající covid-19 pandemií je to ještě více příznačné. Proto firmy přistupují více k modelu týmové spolupráce, která vede k dosažení cíle. Týmová spolupráce má svá pozitiva, jako například vyšší kreativita, efektivní komunikace, rozdělení rolí a efektivní organizace atp. Mezi potenciální nevýhody lze zařadit hrozbu konformity, kompetenční spory nebo například konflikt zájmů.

Mezi výrazné pozitivum lze zařadit synergický efekt. V týmu neplatí, že součet jedna a jedna jsou dvě. Výkon týmu není součtem výkonu členů. Heterogenní složení má za cíl eliminovat slabé stránky členů, jelikož každý z členů má své jasné přednosti, které by měly právě toto vyvažovat. I zde je nutno poznamenat, že v nedostatečně vyspělém týmu může být efektivita naopak menší, než by představoval pouhý součet práce jednotlivců.

V souvislosti s týmovou spoluprací můžeme narazit také na pojmy skupinové myšlení a skupinová lenost. Jednotlivci pracují v týmu v úzkém kontaktu a většinou pod silným tlakem. Skupinové myšlení znamená, že jednotlivci mají obdobné názory se skupinou, ačkoliv v případě jednání „sami za sebe“ by pravděpodobně obdobný názor nezastávali. Toto může mít souvislost také s určitými stereotypy. Tento typ odosobnění, který je zapříčiněn podléhání autoritám, může způsobit určitou provozní slepotu. Proto je třeba v týmu naslouchat a jedince s jinými názory vyslechnout. Jedinec musí mít pocit, že je svobodný a jeho autonomní myšlení má smysl. (Ferfecki a kol., 2011)

Sociální lenost může na rozdíl od synergického efektu ($1+1 = 2+$) znamenat, že například pět členů mohou dosahovat třeba jen čtyřnásobku výkonu jednotlivce. Příčinou je snížená motivaci či nejasná odpovědnost. Jedinec tak může mít pocit, že má svou odměnu zajištěnu a netřeba se nějak snažit. (Bělohávek, 2001). Z níže uvedených tabulek je zřejmé, v čem spočívá hlavní rozdíl mezi skupinou a týmem.

Tabulka 5 Skupina versus výkonný tým

Charakteristické znaky	Skupina	Vysoce výkonný tým
Zájmy členů:	Vlastní zájmy jednotlivců	Společné zájmy
Cíle:	Různé cíle	Společný cíl
Priority:	Skupinová příslušnost podřazena osobním prioritám	Příslušnost k týmu je prioritní
Organizace:	Velmi volná	Pevná a jasná
Motivace:	Přichází zvenku (musíme)	Přichází zevnitř (chceme)
Konkurence:	Jednotlivci si konkurují	Konkurence vně týmu
Komunikace:	Zčásti skrytě, zčásti otevřeně	Informace včetně zpětné vazby probíhá otevřeně
Důvěra:	Malá	Silná důvěra a sounáležitost

Zdroj: Autorka dle Krüger, 2004

Tabulka 6 Týmová versus skupinová práce

	Týmová práce	Skupinová práce
Charakter práce	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek informací o způsobu řešení • Ví se co, ale nikoliv jak 	<ul style="list-style-type: none"> • Dostatek informací o způsobu řešení • Ví sem, co i jak
Charakter řízení	<ul style="list-style-type: none"> • Společná odpovědnost 	<ul style="list-style-type: none"> • osobní odpovědnost vedoucího • Řád a pravidla

	<ul style="list-style-type: none"> • Spíše neformální pravidla a postupy 	<ul style="list-style-type: none"> • Formální postupy
Klíčové předpoklady úspěchu	<ul style="list-style-type: none"> • Porozumění cíli • Víra ve výsledek Heterogenost týmu 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalita vedoucího a lidí • Motivace členů
Řešení konfliktů	<ul style="list-style-type: none"> • Společná diskuse, nutnost společného řešení • V případě nesouladu jednoho člena nutnost přesvědčení ostatních nebo se podřídít 	<ul style="list-style-type: none"> • Konečné rozhodnutí v rukách vedoucího • když člen nesouhlasí, nemusí souhlasit až do konce práce

Zdroj: autorka dle Kolajová, 2006

„Lidé v týmu jsou zásadním článkem celé existence a efektivity týmu. Úspěch týmu není založen jen na správně určeném společném cíli, ale také na tom, kdo tento cíl bude vykonávat. Lidé v týmu si musí důvěřovat a vědět, že se na sebe mohou spolehnout. Role týmu jsou jasně formulované, stejně tak jako je potřeba znát vědomosti a dovednosti všech jejich členů.“
(Kubičková, 2011)

2.6 Diagnostika týmových rolí – Belbin

Pracovní tým nelze sestavit jen tak bezmyšlenkovitě. Nežli přistoupíme k jeho tvorbě, měli bychom mít představu o jednotlivých členech, respektive o jejich schopnostech, vzdělání, ale i osobnostních rysech. Pokud si myslíme, že pracovní tým musí být sestaven z lidí stejného smýšlení, dopouštíme se zásadního omylu. Každý člen má mít svou specifickou roli a pro tu jsou vyžadovány jiné předpoklady. Například i při řešení problémů je dobrá heterogenita týmu. *„Řešení problému je nutno vymyslet, odborně propracovat, zhodnotit, vlastní činnost zabezpečit zdroji, koordinovat, hnát kupředu, realizovat a dotáhnout.“* (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Týmové role lze rozdělit různě na základě zvolených kritérií. Existují mnohé teoretické přístupy, zde si zmíníme pouze ty nejznámější. Co je to vlastně ona zmíněná týmová role? Je to charakteristické jednání a chování jedince. Každý člověk se vyznačuje jinými rysy, postoji, názory a dle těchto proměnných určujeme různé role. Flegmatický a introvertní člověk asi nebude v pravém slova smyslu lídr týmu. Plamínek uvádí, že na jednotlivé role lze nahlížet třemi různými způsoby.

1. V rovině tzv. procesní – rovina týkající se organizace práce, systematizace a struktury týmu.
2. V rovině faktické (věcné) – týká se primárně cílů společné práce, odůvodnění existence.

3. V rovině osobní – každá skupina či tým lidí musí vytvořit fungující mezilidské vztahy, které jsou předpokladem úspěšné spolupráce. Je to jeden z klíčových aspektů. (Plamínek, 2000)

Jednou z nejrozšířenějších typologií je test dle Mereditha Belbina. Test je založen na sebehodnocení jednotlivce. Problematické může být, pokud testovaný uvádí podvědomě spíše své preference, nikoliv reálné schopnosti. Belbin přichází s celkem osmi, respektive devíti typy týmových rolí. U jednotlivých pojmenování se v české literatuře občas různí terminologie: (více např. Bělohávek, 2008)

Tabulka 7 Belbinova typologie týmových rolí

Role	Stručné charakteristiky
Koordinátor (předseda)	Klidný, ale dominantní člověk, který koordinuje tým a vede jej k požadovaným cílům. Vedení spočívá v sociální rovině.
Formovač (navrhovatel)	Dominantní a impulzivní člověk, která navrhuje a řídí práci v týmu. Zvyšuje produktivitu práce.
Inovátor (myslitel)	Velmi inteligentní a spíše individualistický jedinec, který přichází s novými nápady a řešením situace. Má velkou představivost.
Pozorovatel (vyhodnocovač, kontrolor)	Racionální a spíše „skeptický“, nicméně objektivní člověk. Hodnotí nápady a upozorňuje na rizika.
Realizátor (organizátor)	Svědomitý a disciplinovaný člen týmu, který převádí nápady do konkrétních úkolů. Má rád řád a jasnou organizaci.
Hledač zdrojů (objevovatel)	Velmi společenský a přátelský člověk. Navazuje nové kontakty a získává podporu zvenčí.
Stmelovač (týmový hráč)	Citlivý jedinec, který je vnímavý k jednotlivcům, stará se o dobrou náladu v týmu a potřeby členů.
Dokončovatel	Pečlivý a někdy až úzkostlivý člověk, který dbá na termíny a řádné plnění úkolů.
Specialista	Profesionál, který má dobré odborné znalosti a je doslova specialista ve svém oboru.

Zdroj: autorka dle Bělohávek, 2008 a Belbin

Koordinátor³

Nemusí být vůdcem týmu, ale je tím, kdo týmu předsedá a koordinuje úsilí všech za účelem dosažení cílů a úkolů. Je jakousi přirozenou autoritou. Zaujímá objektivní pozici a je cílevědomý. Instinktivně lidem důvěřuje. Vidí jasně, v čem jsou silné a slabé stránky jednotlivých členů týmu, a směřuje lidi k tomu, co jim jde nejlépe. Určuje pravomoci a zodpovědnosti ostatních. Komunikuje snadno oběma směry. Poslouchá, shrnuje názory a postoje skupiny a vyjadřuje skupinové cítění. Je-li potřeba rozhodnout, rozhoduje pevně poté, co každý vyjádřil svoje mínění. Věří v klidné, nekonfrontační řešení problému.

Tabulka 8 Koordinátor dle Belbina

Základní charakteristiky	Přínos pro tým	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• stabilní dominantní extravert• směřuje ostatní ke společnému cíli• zralý, sebejistý• rozpozná individuální talent a využívá ho v zájmu skupinových cílů• má důvěru ve schopnosti ostatních• má široký rozhled, je univerzální a všestranný	<ul style="list-style-type: none">• dobře vede týmy lidí s rozdílnými schopnostmi• maximálně využívá potenciál týmu• zvyšuje sebevědomí členů týmu	<ul style="list-style-type: none">• nesoutěživý, nepřilíš energický• může mít střety s formovači• může být manipulativní

Formovač

Je otevřený, emocionální, impulsivní a netrpělivý. Rád druhé řídí a nutí do akce. V týmu je nejsoutěživějším a nejlépe zajistí akci. Vítá příležitost ke konfrontaci. Dává týmu ze sebe víc než koordinátor. Tlačí na rychlé rozhodnutí a jeho realizaci. Potřebuje vidět výsledky, aby získal jistotu. Jeho poněkud nutkavé úsilí je vždy zaměřené na ty cíle, které se obvykle kryjí s cíli týmu. Jeho posláním je dát týmovému úsilí nějaký tvar. Usiluje o to, aby diskuse měly řád, snaží se sjednotit názory, cíle a praktické úvahy do jednoho schůdného projektu. Z budoucí mlhy vytesá přítomný tvar.

³ Vychází ze zdrojů: Belbin, 2004; Bělohávek, 2000

Tabulka 9 Formovač dle Belbina

Základní charakteristiky	Přínos pro tým	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • anxiózní dominantní extrovert • vysoce motivovaný, má mnoho energie • soutěživý • rád vede a nutí ostatní do akce • asertivní • citově reaguje, kdykoli je nespokojený 	<ul style="list-style-type: none"> • motor činnosti týmu, vnáší život a energii • zvládá překážky a komplikace, nebojí se nepopulárních opatření • usměrňuje diskusi a činnost 	<ul style="list-style-type: none"> • autoritativní a tvrdohlavý • postrádá mezilidské porozumění • agresivní, netrpělivý, hádavý

Inovátor

V týmu je zdrojem originálních myšlenek, nápadů a návrhů. Jeho myšlenky vynikají originalitou a radikálností. On nejspíš začne hledat zcela nový přístup k problému, když tým zabředne do bezvýchodnosti, nebo vnese nový pohled do již přijaté linie činností. Jeho myšlenky však mohou být nereálné. Může těžko snášet kritiku vlastních nápadů, příliš se bránit a trucovat. Dá dost práce a obezřetného zacházení, většinou ze strany koordinátora, aby se z něj dostalo to nejlepší. Dva inovátoři jsou v týmu vždy zárodkem konfliktu.

Tabulka 10 Inovátor dle Belbina

Základní charakteristiky	Přínos pro tým	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • dominantní, inteligentní, introvert • velmi tvořivý, přináší nové myšlenky a nápady • určuje si svůj vlastní postup, často netradiční, nerad se řídí podle návodu • pracuje s odstupem od jiných členů týmu • jeho myšlenky mohou být radikální a nereálné • intenzivně reaguje na kritiku a pochvalu 	<ul style="list-style-type: none"> • tvoří nové návrhy a stimuluje nové aktivity • je zdrojem originálních nápadů • dokáže řešit složité problémy • formuje počáteční fáze projektů 	<ul style="list-style-type: none"> • obtížně komunikuje s okolím • introvert, samotářský • neohlíží se na kritiku • nepraktický

Vyhodnocovač

Je spíš vážný, seriózní. Přizpůsobuje se pomalu, potřebuje čas, aby si věci promyslel. Někdy je netaktní. Velmi cenná je jeho schopnost zpracovat, interpretovat a zhodnotit množství složitého textu, údajů, schopnost analyzovat problémy a posoudit nápady ostatních. Odolává nadšení svých kolegů – bývá nejméně motivován. To mu však umožňuje objektivní pohled a nezamlžený úsudek. Má schopnost kritického myšlení. Jeho přínosem je rozvázná a nezaujatá analýza. Zabrání týmu, aby se zabýval zavádějícím projektem. Svědčí mu pozice oponenta, „d'áblova advokáta“. Dokáže však někdy srážet morálku kritikou v nepravý čas.

Tabulka 11 Vyhodnocovač dle Belbina

Základní charakteristiky	Přínos pro tým	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• vysoce inteligentní stabilní extrovert• seriózní, obezřetný, nestranný, odolává nadšení• vše si řádně promyslí, než se rozhodne, zvažuje všechny faktory• analytický, schopný kriticky uvažovat o činnosti týmu• soudný, málokdy se mýlí	<ul style="list-style-type: none">• kritické zhodnocení efektivnosti projektů• bystrý, dobrý úsudek• brání tým před unáhlenými rozhodnutími	<ul style="list-style-type: none">• chladný, netaktní, přehnaně kritický• není schopen inspirovat ostatní• postrádá představivost

Realizátor

Je praktik a organizátor. Dává přednost tvrdé práci a systematickému řešení problémů a plnění úkolů. Je užitečný svou spolehlivostí a schopností aplikace. Potřebuje stabilní struktury a snaží se je vytvářet. Když dostane zadání, vytvoří harmonogram činností. Pracuje efektivně, systematicky a metodicky. Nedovede se moc orientovat v nestabilních rychle se měnících podmínkách. Jeho hlavním přínosem je převádění týmových plánů do uskutečnitelné podoby. Ve standardních podmínkách je motorem výkonu týmu.

Tabulka 12 Realizátor dle Belbina

Základní charakteristiky	Přínos pro tým	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• stabilní• praktický organizátor	<ul style="list-style-type: none">• dokáže aplikovat nápady• udělá vždy to, co je nutné	<ul style="list-style-type: none">• nekompromisní, pedantský

<ul style="list-style-type: none"> • mění nápady na uskutečnitelné úkoly • je metodický, rád dělá plány a harmonogramy • je ukázněný a odpovědný, dbá na disciplínu • řeší problémy systematicky • ochotně se chápe administrativy 	<ul style="list-style-type: none"> • umí zorganizovat i velmi komplikované aktivity 	<ul style="list-style-type: none"> • nepružný, pomalu reaguje na změny • postrádá představivost
---	--	---

Vyhledávač zdrojů

Je uvolněný, družný a společenský, o všechno se zajímá. Pohybuje se často mimo skupinu a přináší informace, nápady a kontakty zvenčí. Snadno se spřátelí. Je to diplomat zkoumající nové možnosti v širokém okolí. Je zdatný ve zjišťování, co je dosažitelné a co se dá udělat. Reaguje pozitivně a s nadšením, ale má sklon svůj zájem opět rychle ztrácet. Potřebuje povzbuzení od ostatních. Význam jeho role spočívá v tom, že zabraňuje stagnaci týmu a udržuje ho v kontaktu s realitou a informacemi. Plamínek ho dokonce nazývá procesním specialistou.

Tabulka 13 Vyhledávač zdrojů

Základní charakteristiky	Přínos pro tým	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • stabilní dominantní extravert • rychle a nadšeně reaguje • má velmi dobré komunikační schopnosti • nemá příliš originální myšlenky, ale dovede chápat a rozvíjet myšlenky ostatních • má sklon ke zvědavosti • vidí příležitost ve všem novém • potřebuje podporu a uznání ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> • získává zakázky, informace, finance, materiál • skvěle zjistí, co je dosažitelné • navazuje, udržuje a rozvíjí kontakty 	<ul style="list-style-type: none"> • rychle ztrácí zájem • náladový a netrpělivý • přehnaně nadšený

Týmový pracovník

Je nejcitlivějším členem týmu. Uvědomuje si potřeby a starosti druhých. Je milý, oblíbený, neprosazuje se, drží tým pohromadě. Je zaměřen na proces. Snadno komunikuje, vyrovnává napětí a střety, které mohou vzniknout vlivem formovače a inovátora, případně vyhodnocovače. Nemá rád osobní konflikty. Bývá však nerozhodný v kritických situacích. Je-li tým v napětí nebo obtížích, je jeho večitění, porozumění, oddanost a podpora obzvláště potřebná. Díky své

nesoutěživosti a touze po harmonii se zdá být trochu moc měkký a nerozhodný, ale stává se stálou tmelící silou v týmu. V normálních podmínkách však jeho přínos nemusí být zřejmý.

Tabulka 14 Týmový pracovník dle Belbina

Základní charakteristiky	Přínos pro tým	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • stabilní nedominantní extravert • přátelský, družný, mírný • dobrý posluchač, má zájem o ostatní, chápe jejich názory • pružný, umí se přizpůsobit různým situacím a lidem • diplomatický • populární 	<ul style="list-style-type: none"> • vytváří optimální atmosféru, zabraňuje konfliktům • má stmelující vliv, udržuje morálku • vnímavý, poskytuje podporu 	<ul style="list-style-type: none"> • bývá nerozhodný v kritické situaci • vyhýbá se konfliktům • málo energický

Kompletovač

Puntičkář se systematickým myšlením, stará se o to, aby se na nic nezapomnělo. Jeho oborem jsou detaily a dokonalost. Má velkou kapacitu pro dokončování. V týmu neustále udržuje pocit povinnosti. Je netrpělivý a netolerantní vůči méně zodpovědným členům týmu. Snadno ztratí přehled o celkových cílech a zabředne do detailů. Přesto je jeho neúnavný dohled důležitým přínosem. Je nedocenitelný pro řešení problémů, které vyžadují soustředěnou detailní pozornost a přesnost.

Tabulka 15 Kompletovač dle Belbina

Základní charakteristiky	Přínos pro tým	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • úzkostný introvert • soustřeďuje se na detaily • nezačíná nic, co nedokáže dokončit • není tolerantní k nedomyšleným řešením a nepřesné práci 	<ul style="list-style-type: none"> • domýšlí podrobnosti projektů • dbá na dodržování postupů a harmonogramů • vyniká precizností při dokončování akcí 	<ul style="list-style-type: none"> • neústupný, pedantský • sklon k přehnaným obavám • nerad deleguje

Specialista

Je to zapálený jednotlivec, pro kterého je odbornost vším. Je expertem s velkými schopnostmi v úzkém oboru. Jeho prioritou je dosažení náležité profesionality. Tak je schopen

trávit noci např. u počítače. Na rozvíjení a budování vztahů s druhými lidmi nemá čas a ani o ně nemá zájem. Obtížně se vymaňuje ze své odbornosti.

Tabulka 16 Specialista dle Belbina

Základní charakteristiky	Přínos pro tým	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • spíše nedominantní introvert • nadšenec pro svůj obor, pyšní se odbornými znalostmi a dovednostmi • usiluje o dosažení špičkové profesionality • brání svou odbornou oblast • má malý zájem o ostatní lidi 	<ul style="list-style-type: none"> • dodává odbornou úroveň řešeným úkolům • dodává týmu prestiž na veřejnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • postrádá zájem o týmovou práci • komunikační problémy

Zdroj: Autorka dle Bělohávek, 2000; Belbin, 2004

Z Českých autorů se diagnostice týmových rolí věnuje převážně Bělohávek a Plamínek. Bělohávek rozděluje role na dvě hlavní složky. Role úkolové, které vedou skupinu lidí a dodávají dynamiku a role udržující, které udržují efektivní tým pohromadě.

Bělohávek uvádí celkem sedmnáct typologických rolí.

Tabulka 17 Týmové role dle Bělohávka a Plamínka

Úkolové role	Charakteristiky
Iniciátor	Přichází s novými impulsy, navrhuje nové cíle
Informátor	Je nositelem základních informací
Ideolog	Pracuje s hodnotami, které akcentuje
Objasňovatel	Zvyšuje porozumění, vysvětluje nejasnosti
Koordinátor	Spojuje myšlenky a nápady
Směrovatel	Udává správný směr na cestě k cíli
Hodnotitel	Přichází s hodnocením práce a výsledků dle jednotlivých kritérií
Mobilizátor	Povzbuzuje a mobilizuje jedince k vyššímu výkonu
Ceremoniář	Vykonává běžné úkoly
Zapisovatel	Má na starost zápisy z jednání

Udržující role	Charakteristiky
Povzbuzovatel	Posiluje solidaritu mezi jednotlivci, oceňuje a přijímá názory druhých
Harmonizátor	Řeší případné konflikty a snaží se jim předcházet
Kompromisník	Je moderátorem případných sporů a snaží se o konsenzus
Aktivist	Povzbuzuje své kolegy k činnosti
Posuzovatel	Posuzuje kvalitu práce a výstupů
Komentátor	Komentuje práci a procesy
Následovník	Je pasivním posluchačem

Autorka dle Bělohlávek, 1996; Bělohlávek, 2008; Belbin, 2004

Zatímco Bělohlávek pracuje s dvousložkovým a poměrně obsáhlým modelem, Plamínek uvádí, že bychom si mohli vystačit se třemi rolemi.

- 1) Myslitel – řeší poslání a cíle celého týmu, udává jeho směr
- 2) Hybatel – uvádí a udržuje tým v činnosti v souladu s cíli
- 3) Pečovatel – pečuje o mezilidské vztahy uvnitř týmu (Plamínek, 2000)

Existuje další celá řada přístupů, názorů, teorií. Pro práci je však stěžejní Belbinova diagnostika týmových rolí, která bude použita v praktické části práce.

2.7 LIFO® metoda

Vedení lidí, manažerské sebehodnocení, respektive zájem o tuto agendu v různé šíři je velký. Manažeři, vedoucí pracovníci jsou si vědomi, že pro vedení týmu jsou potřebné určité kompetence, některé jsou třeba vrozené, ale některé se získávají praxí a vzděláváním. Neméně podstatné je znát své silné a slabé stránky, a tak má stále více manažerů ambici vzdělávat a rozvíjet se, to vše s cílem dobře vést pracovní tým a motivovat jej k dobrým pracovním výkonům a vysoké produktivitě. Současně existuje rozdíl mezi manažerem a vůdcem, lídrem.

„Vůdce je ten, který mění stanoviska lidí, avšak manažer mění pouze chování. Lídři jsou na rozdíl od manažerů potřební k tomu, aby se starali o změnu v podniku prostřednictvím motivace, inspirace, nastavení směru a organizace lidí.“ (Skokan, 2015)

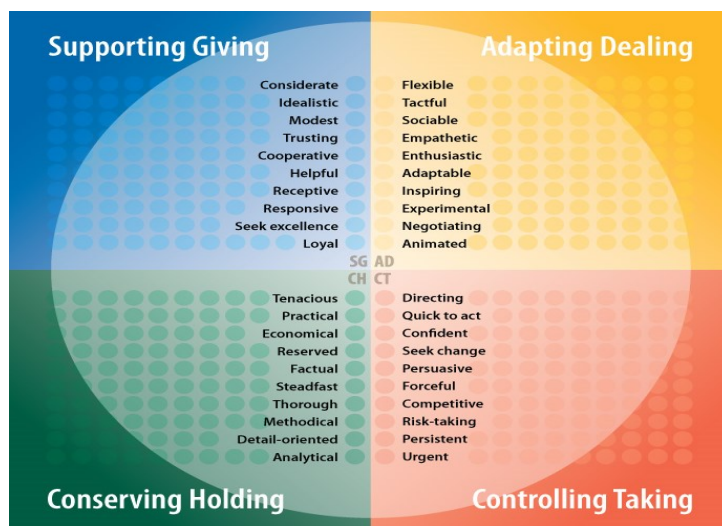
Zajímavou metodou, kterou chci zmínit a která bude aplikována, je tzv. The Life Orientations Method (dále jen LIFO®). Jedná se o praktický přístup, souhrn praktických programů sloužících k sebehodnocení, definici silných a slabých stránek jednotlivce, týmu, včetně zjištění, jak správně komunikovat. Tato velmi zajímavá metoda měří základní preference

chování člověka a definuje jakýsi operační styl z jeho vlastního pohledu, na základě svých hodnot a přístupu, který má každý jednatel ke své práci a životu. Metoda odhalí detaily související s chováním v souvislosti s příležitostmi i potenciálními hrozbami. Tato metoda je orientována na klienta. Nevyjadřuje hodnotící soudy k individuálním vlastnostem těch, kdo metodu absolvují. LIFO® metoda představuje praktický přístup, jak efektivně komunikovat a eliminovat chybnou komunikaci.

Tři hlavní vlivy jsou založeny na práci Ericha Fromma (silné / slabé stránky), Carla Rogerse (základní orientovaná terapie a učení) a Petera Druckera (motivace). Tento působivý základ byl adaptován Stuartem Atkinsem a Allanem Katcherem na tento praktický a efektivní nástroj.

Při jednoduchém použití metody výzkum ukáže (dotazník osobního stylu), jak každý člověk reaguje za normální situace, ale také při stresových situacích nebo konfliktech. LIFO® metoda se odlišuje od konkurence, protože to není psychometrický ani psychologický test. Cílem je optimalizovat výsledky jednotlivců, zlepšit komunikaci pro týmovou spolupráci, zefektivnění rozhodování a efektivnější řešení problémů. Následně se tedy nabízí okamžité a doložitelné zlepšení výkonu jednotlivců, týmů a organizací. (Pokorná, Vaculík). LIFO® metoda pracuje se čtyřmi rovinami:

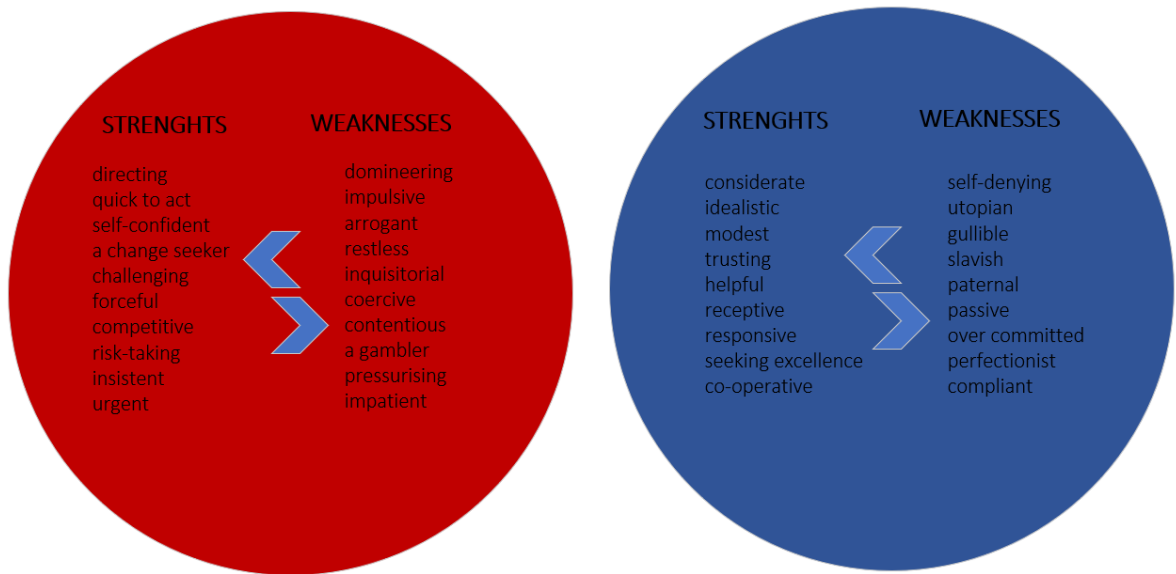
Diagram 7 základní roviny výstupů LIFO



Zdroj: archiv autorky

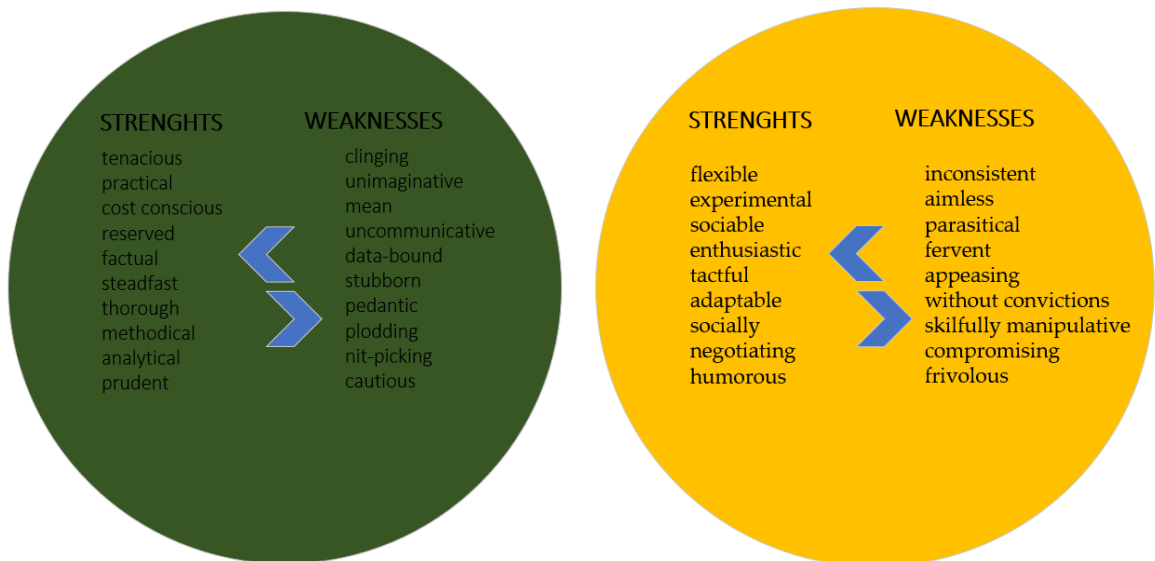
Metoda lifo má čtyři roviny diagnostiky sebehodnocení – Supporting Giving, Adapting Dealing, Conserving Holding a Controlling Taking. Osoba je tak diagnostikována. Níže jsou detailněji uvedeny jednotlivé roviny a jsou uvedeny potenciální silné stránky a případné slabiny.

Diagram 8 rovina SG – Support/Giving a CT – Controllin/taking-over



Zdroj: archiv autorů

Diagram 9 rovina CH – Conserving/Holding-On a AD – Adapting/Dealing-Away



Zdroj: archiv autorů

Výstupy sebehodnocení počítají se škálou. Pod 21 bodů značí, že se neprojevuje, 21–24 bodů, projevuje se, 25–30 bodů – je pro osobu charakteristické a nad 31 bodů je naprosto rozhodující.

2.8 Teorie vedení lidí

Autorka zmínila diagnostiku týmových rolí, také vybranou diagnostickou metodu sebehodnocení LIFO®, nyní je tedy potřeba se ještě zaměřit na vedoucího pracovníka, manažera v kontextu vedení lidí, týmů. I na tuto oblast nahlíží teorie z různých perspektiv a přístupy se v průběhu času značně vyvíjejí.

Teorie rysů

Tato teorie se věnuje zejména osobnostním, sociálním, fyzickým či intelektuálním faktorům vedoucích. Skokan (2015) ve své práci uvádí např. Edwina Ghiselliho. Ten definoval charakteristiky, které jsou dle něj nezbytné pro vedení lidí. Konkrétně uvádí šest charakteristik.

- Dozorčí schopnost nebo také vykonávání základních funkcí managementu, převážně vedení a kontrolování práce druhých.
- Potřeba pracovního úspěchu – tato charakteristika zahrnuje hledání odpovědnosti a touhu po úspěchu.
- Inteligence – zahrnuje uvažování a reaktivní myšlení.
- Rozhodnost nebo také schopnost vytvářet rozhodnutí a řešit problémy.
- Sebejistota nebo také schopnost vyrovnat se s problémy.
- Iniciativa nebo schopnost jednat nezávisle a hledat nové inovativní cesty pro zvládnání situací.

Tato teorie by šla shrnout tak, že dle ní existují rysy, jež mohou zvýšit pravděpodobnost úspěchu a jiné, které úspěch v podstatě garantují. (Skokan, 2015)

Behaviorální teorie vedení lidí

Jak již z názvu teorie vyplývá, tento přístup se zaměřuje na chování a zejména odlišnosti mezi chováním vedoucího a zaměstnance. Důležité je také zjištění, zda styl vedoucího je orientován spíše na zaměstnance nebo na práci. Teorie rysů nebyla schopna vhodně jen na základě osobních charakteristik plně vysvětlit úspěšnost manažera. Proto se teorie zaměřila spíše na mezilidské vztahy. Skokan (2015) ve své práci uvádí velmi dobrý přehled behaviorálních teorií vedení lidí. Začíná třemi běžně uváděnými styly vedení – demokratický styl, autoritativní styl a styl Laissez-Faire a pro ně uvádí charakteristické rysy.

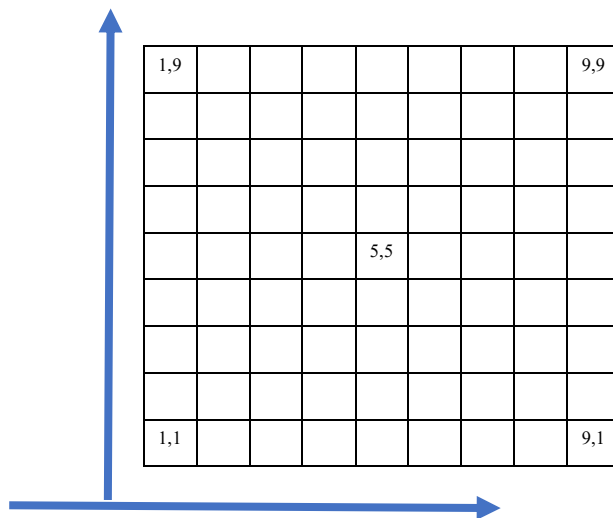
Demokratický styl	Autoritativní styl	Styl Laissez-Faire
Zahrnuje následovníky do sestavování cílů	Sestavuje cíle individuálně	Dává následovníkům prostor, aby si sestavili cíle samostatně

Napomáhá diskusi s následovníky	Preferuje řízenou diskusi s následovníky	Vyhýbá se diskusi s následovníky
Konzultuje strategii a stanovení postupů s následovníky	Vůdce sám sestavuje strategii a postupy	Nechává následovníky, aby sestavili postupy a strategii sami
Zaměřuje se na interakce	Interakce převládají	Vyhýbá se interakcím
Poskytuje častou zpětnou vazbu	Poskytuje občasnou zpětnou vazbu	Neposkytuje zpětnou vazbu
Poskytuje návrhy a alternativy pro kompletní úkolů	Osobně řídí kompletní úkolů	Poskytuje návrhy a alternativy pro kompletní úkolů, ale pouze tehdy, je-li tázán
Vyzdvihuje dobré vlastnosti	Vyzdvihuje špatné vlastnosti	Může vyzdvihovat, jak špatné, tak dobré vlastnosti
Uměle vyvolává konflikty pro větší úspěch skupiny	Vyvolává konflikt pro osobní úspěchy	Vyhýbá se konfliktům

Zdroj: Autorka dle Skokan, 2015

Skokan (2015) dále dobře popisuje i další teorie – jako přístup výzkumníků z Ohia – s důrazem na dimenze úcty a struktury. Poté uvádí teorii z konce 40. let, tentokrát přístup akademiků z Michiganu – zde je v popředí dimenze orientace na pracovníka, orientace na výrobu. Dále pak uvádí Teorie X a Teorie Y, v neposlední řadě tzv. model manažerské mřížky. Manažerská mřížka představuje zajímavý přístup – jedná se o orientaci na výsledky a orientaci na výkon. Model manažerské mřížky se snaží pokrýt budování pracovního nasazení, důvěru, osobní hodnotu zaměstnanců, podávání efektivních výkonů a dobré sociální vztahy.

Diagram 10 Model manažerské mřížky



Zdroj: Autorka dle Skokan, 2015.

Jedna osa pojímá orientaci na lidi, druhá orientaci na výsledek. Styl 9,1 je v podstatě diktátorský, kdy 9 značí velkou orientaci na výsledek a 1 orientaci na lidi. Naopak styl 1,9 je zaměřen na lidi a málo na výsledek (je pravým opakem diktátorského stylu). Styl 1,1 je de facto styl apatický, kdy se vedoucí do aktivit příliš nezapojuje a je nevýrazný. Styl 9,9 znamená největší důraz na lidi a současně i na výsledek.

Situační či kontingenční přístup k vedení lidí

Situační přístup tedy na rozdíl od behaviorální teorie tvrdí, že vůdcem se člověk nemusí narodit, ale může být trénován a školen pro používání nejen jednoho ze stylu vedení, která je mu tak nějak nejpřirozenější. Skokan (2015) ve své práci dobře zmiňuje asi pět možných teorií, přístupů. Například Tannenbaum a Schmidt pracují se škálou autoritativního a demokratického stylu. U prvního je orientace na výstup, u druhého na chování. Pro Fiedlerův kontingenční model jsou důležitými aspekty: styly vůdcovství, různé typy situací a nalezení jejich vhodné kombinace. Blíže další teorie – teorie cesta-cíl, Vroomův a Yettonův náhodný model, Situační teorie vůdcovství dobře popisuje ve své práci Skokan (2015)

Transformační a transakční model

Tento přístup se od všech předchozích odlišuje zejména v tom, že si uvědomuje nutné změny a vývoj ve vedení lidí a vztahu nadřízený a podřízený zaměstnanec. Do popředí se dostává motivace jako ideální nástroj pro práci s podřízenými a dosažení společného cíle. (Skokan, 2015)

Tabulka 18 Rozdíl mezi transakčním a transformačním vůdcem

Transakční	Transformační
Chápe smysl práce podřízených a také jejich pracovní očekávání.	Snaží se prohlubovat nejen znalosti svých podřízených, ale také jejich pochopení významu úkolu. Neustále hledá nové, inovativní cesty, jak dosáhnout požadovaného cíle.
Pokud podřízení vykonávají svoji práci podle instrukcí, odměňuje je.	Snaží se, aby pracovníci stavěli cíle firmy či týmu nad své vlastní.
Staví se pozitivně k připomínkám a nápadům, které vedou k efektivnějšímu splnění úkolu.	Posouvá rozsah přání a potřeb svých podřízených.

Zdroj: Autorka dle Skokan, 2015.

3 Motivace a odměňování zaměstnanců

Motivace je hnací silou. Pokud chceme mít motivované lidi (zaměstnance), musíme znát důvody jejich jednání a uspokojit jejich potřeby. (Hagemannová, 1995)

„Mezi psychology často diskutovanou otázkou je to, zda motivace je prvotní a hlavní determinantou lidského chování. Neexistují principy, např. emoce, paměť, kognitivní vývoj, způsob vnímání nebo jiné osobnostní rysy, které vysvětlují příčiny a změny lidského chování lépe?“ (Beranová, 2006)

Jak píše Stuchlík v knize Tým snů, motivace je *„když lidé chtějí, mají chuť, zájem, interes, apetit, nadšení, elán.“* (Stuchlík, 2008) Slovo motivace má původní význam v latinském „movere“- hýbat, pohybovat, uvádět v činnost, ale i zneklidňovat, znepokojovat. Vyjadřuje vnitřní hybné síly (pohnutky, motivy), které aktivují, směřují a udržují lidské chování, respektive jednání i prožívání.

Motivovat znamená vyvolat určitou aktivitu, udržovat tuto aktivitu po určitou potřebnou dobu, směřovat ji k požadovanému cíli a vyvíjet tuto aktivitu uvědoměle. I v oblasti motivace je třeba si definovat určité pojmy.

Motiv představuje jednotlivou vnitřní pohnutku, sílu, která lidskou činnost orientuje, aktivizuje a udržuje. **Motivace** je souhrnem motivů, v podstatě tedy jakýsi pohyb směřující osobu k cíli. **Stimul** je jakýkoliv vnější podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka a **stimulaci** lze chápat jako proces, ve kterém je motivace druhých jedinců záměrně ovlivňována. Stimulací totiž rozumíme *„vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím jeho motivace“*. Bláhová, 2014)

Plamínek říká, že *„Výslednici působení různých podmětů (motivů a stimulů) na člověka můžeme vnímat jako vektorový součet.“* (Plamínek, 2007) Volba mezi motivací a stimulací závisí na konkrétních podmínkách. Obecně platí, že při budování např. firemní kultury, si při vytváření „spodních pater“ (základů) vystačíme se stimulací, posléze se ale motivační prvky stávají více a více důležitějšími, a nakonec jsou klíčovým předpokladem úspěchu.

V této části musíme zmínit také pojem spokojenost, respektive pracovní spokojenost. Co činí lidi, respektive zaměstnance spokojenými? Na pracovní spokojenost mají vliv různé faktory – finanční i nefinanční nároky, dobrý pracovní kolektiv, spravedlivé zacházení, přiměřené pracovní podmínky, různorodé pracovní úkoly atd. Do jaké míry budou jednotlivci

spokojení, závisí především na jejich vlastních potřebách a na tom, jak vnímají prostředí, ve kterém pracují. (Armstrong, 2007; Bláhová, 2014)

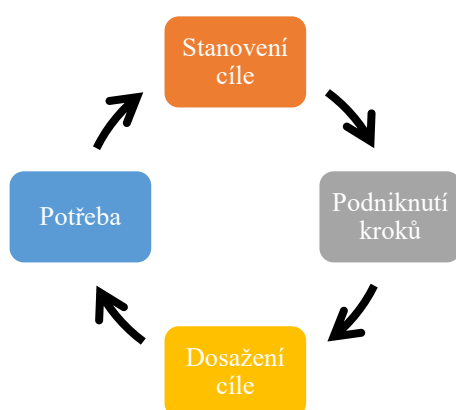
3.1 Proces motivace

Motiv je důvodem toho, abychom něco vykonali. Existují tři hlavní složky motivace:

- Směr – co se nějaká osoba pokouší dělat
- Úsilí – s jakou pílí se o to pokouší
- Vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší

Model motivace bývá zpravidla prezentován v souvislosti s potřebami, cíli a očekáváním jedinců. V diagramu modelu procesu motivace je patrné, že motivace je iniciována vědomými nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Motivační cyklus má cyklický charakter.

Diagram 11 Jednoduchý model procesu motivace



Zdroj: Autorka dle (Armstrong, 2007)

3.2 Typy motivace

K pracovní motivaci je možné dojít dvojím způsobem. V prvním případě jsou lidé motivováni sami sebou – vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní lidé očekávají naplnění svých cílů. V druhém případě mohou být lidé motivováni vedením skrze různé metody jako: odměny, povyšování, pochvaly atd.

Zdroje motivace – skutečnosti, faktory, které motivaci vytvářejí. Mohou být vnitřní a vnější povahy:

- a) **vnitřní** (intrapsychické podněty, impulsy) – potřeby, zájmy, postoje, hodnoty a hodnotové orientace, ideály, aspirace, osobní cíle, např. potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu

s druhými lidmi, touha po moci, seberealizaci apod. V takovém případě je, např. u pracovní motivace, práce sama zdrojem uspokojení.

- b) vnější** (z vnějšku přicházející podněty, incentive) – hmotné prostředky, pracovní a životní podmínky, např. potřeba uplatnění se, mzda, která uspokojuje jiné potřeby, aj. (Tureckiová, 2004)

3.3 Teorie motivace

- 1) Teorie zaměřené na proces motivace – jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak jej interpretují a hodnotí. Teorie odpovídají na otázku: **Jak** probíhá motivace? **Jak** si lidé stanovují cíle? **Jak** se rozhodují? Tyto teorie se zaměřují na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti
- 2) Teorie zaměřené na obsah – tyto teorie se zaměřují zejména na obsah motivace. Tvrdí, že motivace je vlastně jakési podnikání kroků, jejichž účelem je uspokojení potřeb. Nejznámější jsou teorie od autorů Maslow a Herzberg a kol.
- 3) Teorie instrumentality – tyto teorie, kterým se také někdy říká politika cukru a biče vychází zejména z toho, že odměny a tresty jsou způsobem, jak dosáhnout, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. Nejznámější je teorie od Taylora. (Armstrong, 2007)

Armstrong uvádí základní shrnutí jednotlivých teorií:

Tabulka 19 Shrnutí teorií motivace dle Armstronga

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instrumentalita	Taylorismus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázána s jejich výkonem	Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje motivátor.
Teorie zaměřená na obsah	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, sociálních, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.

Dvoufaktorový model	Satisfactory/ dissatisfactory	Herzberg	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1. Ty, které vnitřně souvisejí s prací (vnitřní motivátory nebo satisfaktory), jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst; ty, které stojí mimo práci (vnější motivátory nebo hygienické faktory), jako je plat/mzda nebo pracovní podmínky	Identifikuje řadu základní potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny
Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Vroom, Porter a Lawler	Motivace a výkon jsou ovlivněny: 1. Vnímáním spojením mezi úsilím a výkonem, 2. Vnímáním spojením mezi výkonem a výsledky, 3. Významem (valencí) výsledků pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.	Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle	Latham a Locke	Motivace a výkon selepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.	Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

Zdroj: Autorka dle Armstrong, 2007

3.4 Motivační techniky

Zaměstnanec je možné motivovat už tím, pokud jim vytvoříme pracovní prostředí, které bude uspokojovat jejich vnitřní potřeby. Zaměstnanci mají různé potřeby, ale většina vyžaduje následující: bezpečnost, zajímavou práci, zajímavý podnik, přátelské spolupracovníky, dobrého nadřízeného, povýšení, uznání, dobré pracovní podmínky, odměny, dobrý plat.

Jane Mishell a Vincent Mishell uvádí mezi efektivní motivační techniky následující:

- 1) Dbejte, aby byli zaměstnanci informováni
- 2) S každým jedněte jako s profesionálem
- 3) Pravidelně reorganizujte pracovní diagram
- 4) Konfrontujte vaše a jejich očekávání
- 5) Vyžadujte názory
- 6) Nevyslovujte žádné hodnotící soudy
- 7) Dbejte, aby věci byly včas dotaženy do konce
- 8) Buďte velkorysí a nezdráhejte se pochválit
- 9) Podporujte profesionální růst
- 10) Poslouchejte, snažte se porozumět a respektovat (Miskell, Miskell, 1996)

3.5 Principy motivace

„Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonat.“ (Plamínek, 2007)

Jen málo konkrétních úkolů přesně pasuje na určitého člověka. Existují dva způsoby řešení: přizpůsobit člověka úkolu nebo přizpůsobit úkol člověku. První varianta může být úspěšná snad v dlouhodobém horizontu. Z krátkodobého, operativního hlediska je lepší se snažit úkol přizpůsobit člověku. Z toho plyne i tzv. **Zlaté pravidlo motivace** „*Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům.*“ (Plamínek, 2007)

3.6 Odměňování

Problematika odměňování patří k nejdůležitějším personálním činnostem a je v organizaci citlivou záležitostí. Jedná se o poměrně komplikovanou, a ne vždy zcela jasnou problematiku, na kterou bývá soustředěna pozornost jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů a z toho důvodu se velmi často v této oblasti objevují spory. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Proto je v každé organizaci nutné efektivní, přijatelné, spravedlivé a motivující řízení odměňování. Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů, a procedur

odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných. (Armstrong, 2007)

Tedy tento systém by měl být přijatelný jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele a tím by měl napomáhat vytváření harmonických vztahů v organizaci. Měl by být schopen diferencovat výkonné zaměstnance od nevýkonných, mezi zaměstnanci s různou úrovní požadovaných kompetencí a mezi zaměstnanci s různou tržní hodnotou.

3.7 Systémy odměňování

Systém odměňování je způsob stanovování mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem peněžního i nepeněžního odměňování. Měl by být nastavený tak, aby vyhovoval konkrétním podmínkám společnosti, jejím potřebám a potřebám zaměstnanců. Velmi podstatná je akceptace systému odměňování těmito zaměstnanci.

Smyslem systému odměňování v organizaci je:

- Odměňovat hodnoty podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- Odměňovat zaměstnance podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit,
- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky
- Motivovat lidi a získávat oddanost a angažovanost. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Systém odměňování nemůže vést ke konfliktům, proto by měl splňovat tři základní pilíře:

- 1) **Motivace** – systém by měl podporovat motivaci zaměstnanců, tzn. být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných organizacích (na trhu práce) a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své aktivity. Systém odměňování pomáhá jak při rozhodování poptávajících po práci mezi různými nabídkami společností, tak i při stabilizaci uvnitř organizace. Tento pilíř je podmíněn ekonomickými požadavky a aktuální situací organizace.
- 1) **Spravedlnost** – zaměstnanec by měl mít pocit, že v poměru k jiným zaměstnancům (pracujícím na stejné úrovni a se stejnými kompetencemi) ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh. Znamená to také, že eventuální rozdíly v odměňování zaměstnanců organizace jsou pochopitelné a zdůvodněné.
- 2) **Transparentnost** – systém musí být založen na známých mechanismech, srozumitelných všem zaměstnancům. Jednoduchost systému je argumentem, který

nejen umožňuje jeho pochopení, ale pomáhá také vyvarovat se případným chybám. (Armstrong, 2007)

Systém odměňování v praxi rozlišuje v podstatě hmotné formy (nárokové – mzda či plat, povinné příplatky a nenárokové – příplatky, bonusy, prémie, zaměstnanecké výhody – nepeněžní) a nehmotné formy (povyšování, uznání, dobré vztahy na pracovišti, větší odpovědnost, obsah vykonávané práce, pracovní podmínky) (Čopíková, Horváthová, 2010)

Při tvorbě celého systému odměňování je třeba znát odpovědi na různé otázky. Je potřeba např. nadefinovat skupiny zaměstnanců, množství prostředků k rozdělení na odměňování pracovníků a přehled předpisů, které je třeba respektovat. Současně je třeba zohledňovat vnější faktory – jako je situace na trhu práce, dostatek či nedostatek různých profesí atp. S otázkou mzdy a platů souvisí zároveň míra uspokojení současných zaměstnanců a přispívání k jejich stabilitě. Taktéž je důležité pamatovat na peněžní a nepeněžní odměny, které organizace nabízí.

Dle výše uvedených skutečností můžeme konstatovat, že systém odměňování tvoří:

- 1) **Strategie odměňování** – stanovuje to, co organizace zamýšlí v dlouhodobé perspektivě udělat pro formování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahování jejích podnikatelských cílů.
- 2) **Politika odměňování** – poskytuje vodítko k přístupům v řízení odměňování a týká se obecnějších záležitostí jako například úrovně odměn, zabezpečování spravedlnosti odměňování, přístupu k celkové odměně, role liniových manažerů, transparentnosti a průhlednosti.
- 3) **Procesy odměňování** – tvoří způsoby realizace politiky a vztahuje se k hodnocení práce a řízení pracovního výkonu.
- 4) **Procedury (postupy)** – jsou prováděné v zájmu udržení systému k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně, aby vynaložené finanční prostředky přinášeli odpovídající hodnotu.

Systém odměňování musí vycházet ze strategie organizace a podporovat všechny její klíčové prvky. Strategie odměňování je tedy součástí celé strategie řízení lidských zdrojů ve společnosti a „*můžeme ji definovat jako to, co chce organizace v dlouhodobé perspektivě udělat v oblasti vytváření a realizace politiky, způsobů procesů odměňování, které pomohou při dosahování jejích podnikatelských cílů a naplňovat potřeby stran zainteresovaných na organizaci.*“ (Armstrong, 2007) Cílem strategie odměňování je tedy vyjádření účelu a směru a je rámcem pro vytváření politiky, způsobů a procesů odměňování. Je založena na porozumění

potřeb organizace a jejich zaměstnanců a toho, jak mohou být co nejlépe uspokojováni. (Armstrong, 2007)

Pro definování přístupu, který organizace zvolí k řešení otázky odměňování, se používají základní zásady. Jsou východiskem, ale zároveň jsou i návodem k určitým krokům, které jsou obsažené ve strategii odměňování. Mezi základní zásady můžeme uvést záležitosti jako:

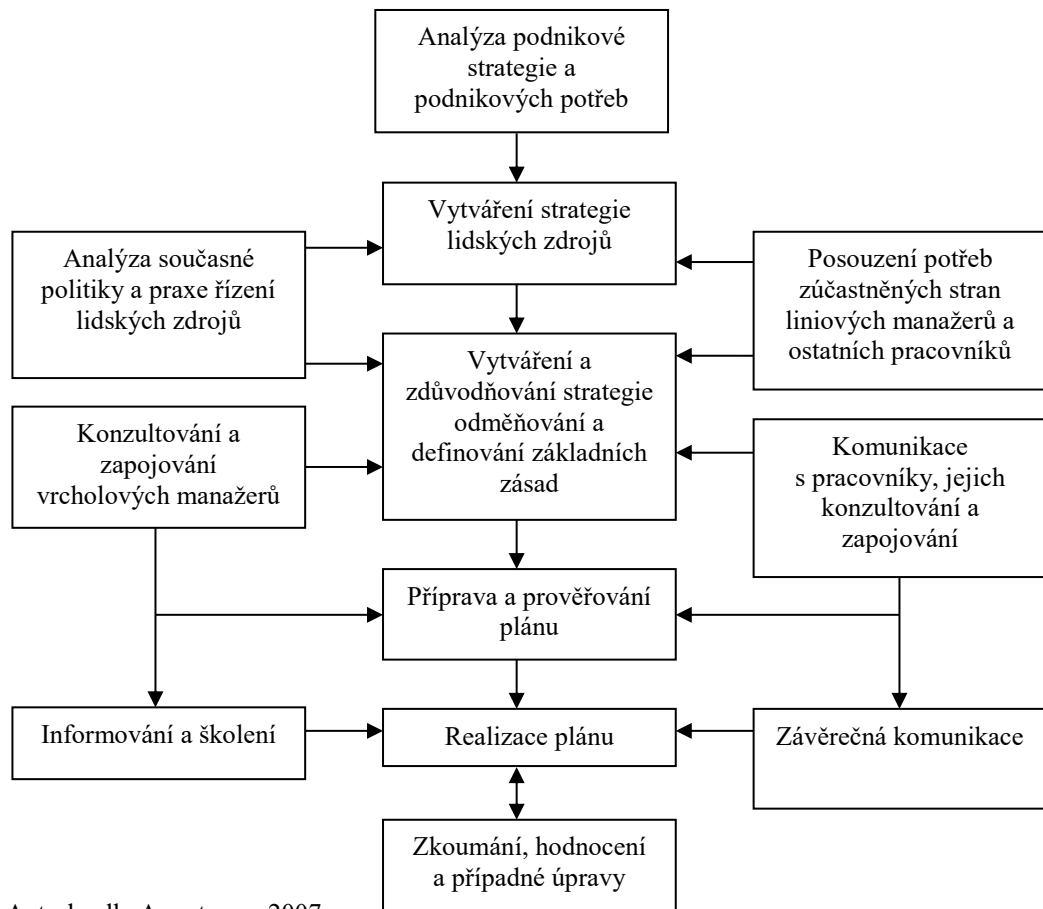
- Propojenost všech strategií (strategie odměňování, strategie lidských zdrojů, celková strategie) k dosažení cílů organizace;
- Propojenost politiky odměňování s kulturou organizace;
- Odměňování pracovníků podle jejich schopnosti a přínosu;
- Nastavení konkurenceschopných mzdových (platových) sazeb;
- Při realizaci politiky a praxe odměňování akceptovat hodnoty jako: rovnost, spravedlnost, slušnost, přiměřenost, důslednost a transparentnost;
- Synchronizace strategie odměňování interním a externím prostředím;
- Zapojení do strategie odměňování a rozhodování manažery.

Vytváření strategie odměňování můžeme charakterizovat jako proces formování směru. Mezi základní fáze patří diagnóza, vytvoření detailní podoby, konečné ověřování a příprava, zavádění a realizace. V praxi je však tento proces zřídka kdy tak přesný. Je to způsobeno tím, že lidé vytvářející strategie musí průběžně reagovat na požadavky organizace a musí brát v úvahu nové trendy v oblasti odměňování. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Díky konkrétním fázím vytváření strategie můžeme charakterizovat vlivy faktorů, které působí na obsah strategie odměňování. Jedná se o:

- Strukturu mzdy (platu)
- Pevnou a pohyblivou složku
- Rozdělení v rámci pozic
- Podmínky pro vyplacení (nevyplacení) mezd či platů a jejich jednotlivých složek
- Předpokládaný růst mezd a platů
- Podobu nefinančního odměňování

Diagram 12 Model procesu vytváření strategie odměňování



Zdroj: Autorka dle Armstrong, 2007

3.8 Vliv osobnosti na proces motivace

„Účinnost stimulace a stimulací podmíněné motivace zaměstnanců je podmíněna celou řadou osobnostních vlastností a psychických procesů. Základním předpokladem možnosti úspěšného ovlivňování motivace je soulad mezi stimulem, který motivaci vyvolává a motivačním profilem jedince, jehož znalost umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům chování, respektive jednání.“ (Beranová, 2006) Pracovní motivace úzce souvisí s psychologií a osobností člověka jako takovou, a to jak pohledem vedoucího, lídra, tak optikou zaměstnanců. Je potřeba vždy detailní znalost sebe sama, tak svého týmu. Teprve poté je proces motivace možno vhodně využít. Co se týká spokojenosti lidí zaměstnanců, požadavky jsou u každé osoby různé pro finanční i nefinanční nároky. Důležitou roli představují také faktory jako dobrý pracovní kolektiv, spravedlivé zacházení, přiměřené pracovní podmínky, různorodé pracovní úkoly atd. Do jaké míry budou jednotlivci spokojeni, závisí především na jejich vlastních potřebách a na tom, jak vnímají prostředí, ve kterém pracují (Bláhová, 2014)

3.9 Shrnutí teoretické části

Teoretická část dává důležitý rámec pro část praktickou. A to co do klíčové terminologie i vybraných témat a teoretických přístupů. Tato část definovala hlavní pojmy jako je management. Nový pohled na management zdůrazňuje zajímavá zjištění, jako že v centru zájmu jsou primárně lidi, zájem o osobu a daná práce se má přizpůsobovat týmu, jednotlivým lidem. Dále byly přiblíženy pojmy manažer – vedoucí pracovník, manažerské role, manažerské funkce, manažerské dovednosti a kompetence. Nedílnou součástí teoretické části je i pochopení a vhled do tématu řízení lidských zdrojů, personalistiky, personální administrativy atp.

Další části se věnovaly týmu, procesu budování, týmové spolupráci a následně tomu, kdy je tým funkční. Je to tehdy, pokud je užitečný, efektivní, stabilní a dynamický. Různí autoři mají různé pohledy na složení týmů. V čem však panuje shoda je to, že tým má být heterogenní a každý člen by měl v podstatě mít odlišnou roli, každý člen by měl být něčím jiný. Nejdůležitější částí kapitoly zaměřující se na tým je kapitola věnující se diagnostice týmových rolí, respektive Belbinově testu a metodě LIFO®. Tyto jsou následně stěžejní pro praktickou část práce. Teoretická část hledala také odpovědi na dvě dílčí výzkumné otázky.

3.9.1 DV01 vazby a vztahy – vytváření a složení pracovních týmů

Na tuto otázku (DVO1: Jaké vazby a vztahy popisuje teorie managementu a řízení lidských zdrojů pro vytváření a složení pracovních týmů?) detailněji odpovíme na tomto místě. Management v podstatě přináší různé poznatky, nahlíží na ně z různých úhlů pohledů, vše však s cílem představení poznatků, které by si měl manažer osvojit, aby byl ve své činnosti úspěšný. Manažer, jako vedoucí pracovník, má nejrůznější manažerské role – v oblasti mezilidských vztahů, v oblasti informací a rozhodování. Různé manažerské pozice (od liniového managementu, přes management střední, až po management vrcholový) se odlišuje co do převládajících manažerských funkcí, které jde rozdělit do čtyř hlavních – plánování, organizování, vedení a kontrola. Manažer by měl mít také nejrůznější dovednosti a kompetence, a to technické, koncepční, ale i lidské. Zejména ty lidské jsou zásadní pro vytváření a složení pracovních týmů a následnou motivaci (umění komunikovat, motivovat atp.). Zde se dostáváme k pojmu řízení lidských zdrojů, kde můžeme jako hlavní cíle vidět zabezpečování a rozvoj pracovníků, jejich oceňování a také zmíněné kvalitní mezilidské vztahy.

Každý manažer je jiný. Jednak tak nějak přirozeně svým charakterem, zda je extrovert, introvert. Manažer má velký vliv na tvorbu týmové spolupráce. Ta je, na rozdíl od spolupráce skupinové, charakteristická svými synergickými efekty, včetně rozdělení týmových rolí

jednotlivých členů. Právě pracovní tým nemůže být sestaven bezmyšlenkovitě, ale manažer musí mít představu o jednotlivých členech, jejich silných a slabých stránkách, schopnosti práce v týmu atp. Přelomový je přístup Belbina a jeho dotazníku týmových rolí, který určuje (na základě např. osobnostních rysů, inteligence a chování atp.) celkem devět typologizovaných rolí. Klíčovým zjištěním je také skutečnost, že na teorii vedení lidí nelze nahlížet jen optikou například rysů, nebo chování. Úspěšnost manažera nejde uceleně vysvětlit třeba jen na základě osobních charakteristik. Postupně se do popředí dostávaly teorie, jako např. transformační a transakční model – do popředí všeho se dostává téma motivace. Celá tato oblast (managementu v nejširším pojetí) je oblastí natolik obšírnou, že souvislostí existuje v podstatě nepřehledné množství. Pro účely práce je však uvedené dostačující.

3.9.2 DV02 hlavní faktory motivace a spokojenosti zaměstnanců

Kapitola tři této práce navazuje na předchozí a v této části se věnuje pracovní motivaci (a částečně i s tím spojené spokojenosti). Jak zní odpověď na další výzkumnou otázku – DVO1: Jaké vazby a vztahy popisuje teorie managementu a řízení lidských zdrojů pro vytváření a složení pracovních týmů?

Základní hnací silou je tzv. motivace jako primární determinanta lidského chování. V procesu motivace je nutné znát potřeby, stanovit cíl, podniknout patřičné kroky a cíl dosáhnout. Takto v podstatě stále dokola. Zdroje motivace mohou být vnitřní a vnější. I v rámci procesu motivace existují různé teorie, motivační techniky, principy motivace. Na motivaci má klíčový vliv odměňování, které není možné chápat jen v peněžní rovině. Odměňování je v hmotné – finanční rovině nárokové, ve formě nenárokové – zde se bavíme o nejrůznějších benefitech a třetí rovinu tvoří nehmotné formy (jako například lidský faktor). Vliv na motivaci a s tím spojenou spokojenost. I přímo v teoretické části spokojenost definujeme v této souvislosti: Na pracovní spokojenost mají vliv různé faktory – finanční i nefinanční nároky, dobrý pracovní kolektiv, spravedlivé zacházení, přiměřené pracovní podmínky, různorodé pracovní úkoly atd. Do jaké míry budou jednotlivci spokojeni, závisí především na jejich vlastních potřebách a na tom, jak vnímají prostředí, ve kterém pracují.“ V neposlední řadě hraje svou roli také osobnost vedoucího pracovníka, nadřízeného.

Praktická část

4 Metodika výzkumu

Na úvod praktické části se seznámíme s celkovou metodologií, respektive cíli výzkumu, výzkumnými otázkami, budeme se věnovat operacionalizaci výzkumu – polostrukturovaného rozhovoru, výzkumné strategii, struktuře a celkovému designu výzkumu, respondentům, samotné realizaci výzkumu a nebude chybět ani zmínka ohledně případných limitů výzkumu a jeho etickém rozměru. Následovat bude empirická část čili analýza, interpretace získaných dat a průběžné závěry k jednotlivým dílčím výzkumným otázkám.

4.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem výzkumu je odpověď na hlavní výzkumnou otázku? **Jakým způsobem se promítají vnější podmínky vytvořené na pracovišti pro pracovní tým včetně osobnosti vedoucího pracovníka na fungování týmu?**

Konkrétně vybraná organizace je aktuálně ovlivněna vývojem ve svém segmentu. Oblast krátkodobých a dlouhodobých nájmu kancelářských, respektive konferenčních prostor se v době postižené koronavirovou pandemií mění. Výzkum bude sloužit nejen účelům této práce, ale jeho klíčové výstupy budou poskytnuty i vedení vybrané organizace k případné vnitřní reflexi, zpětné vazbě a případnému dalšímu rozvoji pracovního týmu či strategie v oblasti personálního řízení.

Autorka práce si v souladu s cílem výzkumu uvedeným v úvodu této práce stanovila jednu hlavní výzkumnou otázku (HVO) a šest dílčích výzkumné otázky (DVO). „Začátkem každé vědecké práce je určitá vědecká otázka. Bez zadání výzkumné otázky nebo bez tvrzení, předpokladu nebo hypotézy je bádání pouze zálibou, ale nemůže být považováno za vědeckou práci.“ (Ludvíková, Kovačičinová, 2018)

HVO: JAKÝM ZPŮSOBEM SE PROMÍTÁJÍ VNĚJŠÍ PODMÍNKY VYTVOŘENÉ NA PRACOVIŠTI PRO PRACOVNÍ TÝM VČETNĚ OSOBNOSTI VEDOUcíHO PRACOVNÍKA NA FUNGOVÁNÍ TÝMU?

DVO1: Jaké vazby a vztahy popisuje teorie managementu a řízení lidských zdrojů pro vytváření a složení pracovních týmů?

DVO2: Jaké hlavní faktory popisuje teorie pro motivaci a spokojenost zaměstnanců?

Na první dvě výzkumné otázky byly nalezeny odpovědi v teoretické části.

DVO3: Jaký vztah mají zaměstnanci k řediteli organizace?

DVO4: Je pracovní tým vhodně sestavený a stabilní?

DVO5: Jaký vliv má ředitel organizace na motivaci a spokojenost zaměstnanců?

DVO6: Jak zaměstnanci hodnotí motivační systém organizace?

Jednotlivé dílčí otázky se mohou prolínat, vzájemně se doplňují a dopomohou k odpovědi na hlavní výzkumnou otázku.

Jednotlivé DVO jsou zodpovězeny na základě kombinace metod. Pro odpovědi na DVO3 až DVO6 slouží polostrukturovaný dotazník. Pro DVO4 a DVO5 bude soužit také test týmových rolí pomocí Blbina, v neposlední řadě je doplňující otestování osoby ředitele prostřednictvím sebehodnocení LIFO® - také tento nástroj dopomůže k výstupům celkového výzkumu, kdy se autorka práce pokusí nalézt relevantní souvislosti, případná antagonistická zjištění.

4.2 Operacionalizace výzkumných otázek

Operacionalizace je charakteristická pro kvalitativní průzkum. Jedná se o jakýsi převod obecných pojmů, výzkumného problému, do empiricky sledovatelné, testovatelné podoby. Základem procesu je definování, resp. identifikace problémové situace a následná konceptualizace předmětu zkoumání. Teorie tak přechází do výzkumu. Jak s odkazem na Reichela uvádí ve své práci Kosková: „žádný ze znaků nezkoumáme a neměříme přímo, ale na základě nějakého jeho indikátoru, projevu nebo příznaku. U zjevných znaků jsou jejich indikátory evidentní, ovšem takových znaků při zkoumání mnoho nenajdeme. Více znaků je těch, které musíme zkoumat nebo měřit nepřímo, často pomocí indikátorů, které je třeba nejdříve najít, odhadnout a sestavit.“ (Kosková, 2020) Operacionalizaci výzkumných otázek autorka uvádí v níže uvedené tabulce. Celkem máme šest dílčích výzkumných otázek.⁴

<p>HVO: JAKÝM ZPŮSOBEM SE PROMÍTÁJÍ VNĚJŠÍ PODMÍNKY VYTVOŘENÉ NA PRACOVIŠTI PRO PRACOVNÍ TÝM VČETNĚ OSOBNOSTI VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA NA FUNGOVÁNÍ TÝMU?</p>
--

⁴ Autorce posloužily pro inspiraci také dvě zdařilé diplomové práce – zejména *Faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců ve vybrané firmě* od Evy Lampartové (Lampartová, 2020) a *Analýza motivačního systému pracovníků ve vybrané organizaci* od Denisy Koskové (Kosková, 2020).

DVO1: Jaké vazby a vztahy popisuje teorie managementu a řízení lidských zdrojů pro vytváření a složení pracovních týmů?	
Relevantní teorie uvedená v teoretické části diplomové práce – kapitola 1 a kapitola 2.	
DVO2: Jaké hlavní faktory popisuje teorie pro motivaci a spokojenost zaměstnanců?	
Relevantní teorie uvedená v teoretické části diplomové práce – kapitola 3.	
DVO3: Jaký vztah mají zaměstnanci k řediteli organizace?	
Osobnost ředitele	Jak na vás působí osobnost ředitele?
Odbornost ředitele	Jak vnímáte ředitele po pracovní / odborné stránce?
Chování a komunikace ředitele	Jak vnímáte chování ředitele? Jak vnímáte komunikaci s ředitelem? Jak byste zhodnotil/a celkový vztah s ředitelem?
DVO4: Je pracovní tým vhodně sestavený a stabilní? Kromě uvedených otázek nám k odpovědi slouží také realizovaný test týmových rolí dle Belbina, zde dojde k porovnání výstupů z rozhovorů a výstupů testu a hledání souvislostí, či naopak vzájemně antagonistických zjištění.	
Skladba týmu a týmové role	Myslíte, že aktuální pracovní tým je dobře sestaven? Má podle Vás každý pracovník v týmu jasně danou roli?
Vliv ředitele na tým	Jak byste popsal/a vliv ředitele na zaměstnance a tým?
DVO5: Jaký vliv má ředitel organizace na motivaci a spokojenost zaměstnanců Kromě uvedených otázek nám k odpovědi slouží také realizovaný test týmových rolí dle Belbina, zde dojde k porovnání výstupů z rozhovorů a výstupů testu a hledání souvislostí, či naopak vzájemně antagonistických zjištění.	
Ředitel coby motivátor	Umí podle Vás ředitel dobře motivovat jednotlivé zaměstnance?
Ředitelův zájem o tým	Jste spokojený/á s uznáním ze strany ředitele? Jste spokojený/á se zájmem ředitele o potřeby zaměstnanců? Jakým způsobem sleduje ředitel, zda jste ve svém zaměstnání spokojený/á?
Ředitelův zájem o zpětnou vazbu	Jak často s Vámi ředitel hovoří o Vaši motivaci a spokojenosti?
DVO6: Jak zaměstnanci hodnotí motivační systém organizace?	
Motivační systém – finance	Jak vnímáte a hodnotíte existující systém finančního ohodnocení zaměstnanců?

<p>Motivační systém – benefity</p>	<p>Jste spokojený/á s finančním ohodnocením? Je něco, co byste v této oblasti zlepšil/a? Jak ovlivňuje výše vašeho finančního ohodnocení vaši motivaci?</p> <p>Jak vnímáte a hodnotíte existující systém benefitů pro zaměstnanců? Jste spokojený/á s benefity? Je něco, co byste v této oblasti zlepšil/a? Jak ovlivňují benefity vaši motivaci?</p>
<p>Motivační systém – lidský faktor</p>	<p>Jak byste popsal/a vaše pracovní vztahy na pracovišti mezi kolegy? V čem spatřujete vztahy v kolektivu za důležité?</p>

4.3 Výzkumná strategie a design výzkumu

Základ praktické části diplomové práce tvoří kvalitativní výzkum. Kvalitativní výzkum je charakteristický použitím induktivní logiky. Na počátku je pozorování a sběr dat. Na základě tohoto je potřeba zkusit nalézt pravidelnosti, zákonitosti a z tohoto formulovat závěry, či odpovědět na výzkumné otázky. Kvalitativní průzkum byl proveden v přirozených podmínkách respondentů a přináší jejich názory na stanovené oblasti, otázky. Dotazník, respektive vedené rozhovory jsou nastaveny jako polostrukturované. Respondenti tak dostali prostor také k dalšímu a volnějším vyjádření, doplnění, co považovali za vhodné. Toto umožňuje i flexibilitu autora výzkumu pro promptní reakce a zjištění dalších zajímavých výstupů. To vše celkově zaručuje větší míru objektivitu výstupů, které sestávají v podstatě ze subjektivních hodnocení, názorů, vnímání reality respondentů.

Kvalitativní průzkum byl v případě této práce jasnou volbou, pro tematické zaměření práce, i s ohledem na velikost konkrétní organizace XY (ředitel a šest zaměstnanců). Kvalitativní průzkum se opírá o indukci – na základě pozorování zjišťujeme pravidelnost jevu, poté ze zjištěných dat vytváříme závěry. (Lampartová, 2020) Výstupy jsou vyhodnoceny zejména frekvenční a sekvenční analýzou – jsou hledána opakující se fakta, sekvence v odpovědích.

Autorka měla na výběr z různých technik. Pro určitou část se polostrukturovaný rozhovor jevil jako nejlepší možná volba. V rámci rozhovorů bylo k možnému výběru také nestrukturovaná či ryze strukturovaná podoba. Vybraná finální forma však nejlépe naplňuje představy autorky práce a zaměření výzkumu.

Rozhovory proběhly osobně se všemi respondenty vyjma technického pracovníka, s ním bylo realizováno pomocí online konferenčního hovoru. Bližší informace o realizaci jsou

uvedeny v následujících podkapitolách. Na úvod před jednotlivými rozhovory došlo k cca deseti až patnácti minutovému neformálnímu úvodu, který by šlo vnímat jako jakýsi ice breaking a navození vzájemné důvěry. Respondentům byl také akcentován důvěrný charakter práce s výstupy. Osobní rozhovory proběhly v diskrétním prostředí a trvaly v rozmezí cca 30–60 minut. Jednotlivé rozhovory byly nahrány na diktafon a následně doslovně přepsány do písemné podoby. Písemná podoba následně prošla drobnou jazykovou korekturou, analýzou a vybraný relevantní obsah je uveden i dále v textu.

4.4 Jednotka výzkumu a respondenti

Jednotkou výzkumu jsou vybraní respondenti, tedy šest zaměstnanců firmy XY, která podniká v segmentu poskytování nájemních služeb dlouhodobého i krátkodobého charakteru. Výběr je zcela konkrétní s cílem odpovědět na výzkumné otázky a naplnit celkový cíl této diplomové práce. Výzkum nám odpoví na dílčí výzkumné otázky 3, 4, 5 a 6. Jedná se celkem o šest zaměstnanců. Jak vidíme v níže uvedené tabulce – šest zaměstnanců působí celkem na čtyřech pracovních pozicích. Dva manažeři krátkodobých nájmu a dva manažeři dlouhodobých nájmu mají v podstatě totožnou náplň práce a jedná se de facto o „minitým“, dvojici zaměstnanců, která si často vzájemně více pomáhá. Jedná se o pět žen a jednoho muže. Průměrný věk zaměstnanců je 44,3 let, přičemž nejmladší zaměstnankyně má 34 let, nejstarší naopak 54. Průměrná délka v zaměstnání je u šesti zmíněných zaměstnanců bezmála 8 let.

Tabulka 20 Výběr respondentů – pracovní tým organizace XY

Respondent	Věk	Délka práce pro firmu	Pracovní zařazení	Pohlaví	Nejvyšší dosažené vzdělání
R	44	15	Ředitel	Muž	VŠ
R1	45	10	Manažer krátkodobých nájmu	Žena	SŠ
R2	36	6	Manažer krátkodobých nájmu	Žena	SŠ
R3	54	13	Manažer dlouhodobých nájmu	Žena	SŠ
R4	48	5	Manažer dlouhodobých nájmu	Žena	VŠ
R5	34	4	Office manažer	Žena	VŠ
R6	49	9	Technický pracovník	Muž	SŠ

Zdroj: Autorka dle interních výstupů.

4.5 Realizace a možné limity výzkumu

Autorka práce osobně znala osobu vedoucího pracovníka (ředitele organizace XY) ze svých profesních aktivit a kontaktovala jej za účelem výzkumu. Ředitel, který je současně také jednatelem a spolumajitelem. Po domluvě na parametrech, garanci zachování diskrétnosti majitel sdělil další podrobnější informace o firemní vizi, misi, o celkové strategii firmy, včetně nastavení interních procesů, motivačních nástrojů, systému pracovních benefitů atp. Po realizaci rozhovorů (realizováno v rozmezí 20. ledna 2021–19. února 2021) byly tyto přepsány do písemné podoby. Poté autorka přistoupila k práci s výstupy, seskupení podobných výstupů, případně těch antagonistických. Toto bylo pro systematizaci výstupů velmi důležité.

Každý výzkum má své ambice, ale i případné limity. Svým nastavením a velikostí týmu – tedy malým počtem zaměstnanců je pro ředitele společnosti jasně identifikovatelné, kdo jak vypovídal a výzkum není tak ryze anonymizovaný. Respondenti tak mohli autocenzurovat své názory. Z obsahu rozhovorů ale autorka usuzuje, že se tomu tak dít nemuselo. Některé výpovědi jsou opravdu upřímné a zřejmě z nich lze evokovat upřímnou a otevřenou komunikaci na daném pracovišti. Subjektivně lze toto hodnotit i z atmosféry rozhovorů a sledování „psychologie“ u jednotlivých respondentů. U ryze autoritativně řízené společnosti s „faktory strachu“ ze strany vedoucího pracovníka, by se některé odpovědi, které byly zaznamenány, pravděpodobně neobjevily. Tedy jde dedukovat i z této maličkosti některé vlastnosti osoby ředitele. O tom ale více na jiných místech práce.

4.6 Etická rovina výzkumu

Ihned na počátku nastavení výzkumu bylo domluveno, že celá práce bude anonymizována a nebude možné přesně identifikovat konkrétní firmu. Současně bylo všem zaměstnancům zřejmé, že některé jejich soudy budou pro ředitele společnosti identifikovatelné.

Všichni účastníci byli požádáni o součinnost a bylo potěšením, že se všichni, i přes dobrovolnost zapojení, nakonec skutečně zapojili. Kromě ředitele společnosti a možná nejbližšího okolí není pravděpodobné a reálné, že by konkrétní zaměstnanec byl schopen někdo identifikovat. Všichni zapojení ztvrdili svůj zájem o participaci na průzkumu také v písemné podobě. Autorka práce brala v potaz pozitivní i potenciálně negativní zjištění průzkumu a

nečinila samovolnou redukci závěrů, výstupů, kterými by mohla ovlivnit objektivitu a validitu a reliabilitu výstupů⁵.

⁵ „Validita – validní test plní požadavky, pro něž byl konstruován a použit. Obecně je možné říci, že test je validní, pokud měří opravdu to, co měřit má. Podle toho k čemu se validita vztahuje, lze rozlišit validitu na obsahovou, souběžnou, predikční a konstruktovou. Reliabilita – do českého jazyka by se dala přeložit reliabilita jako spolehlivost nebo přesnost. Reliabilní měření je takové, které spolehlivě měří úroveň určitého jevu. Znamená to, že není zatíženo chybami měření. Při opakování reliabilního měření dostaneme za stejných podmínek skoro totožné výsledky. Reliabilita měření souvisí s validitou. Má-li mít měření dobrou validitu, musí mít vysokou reliabilitu. Opačně to však neplatí. Objektivita – objektivitou rozumíme to, že naměřené výsledky nejsou příliš ovlivněny osobností toho, který měření koná, ani jinými subjektivními vlivy.“ (Chráska, 1999)

5 Analytická část – interpretace dat

Analytická část, respektive interpretace dat je zásadní pro celkové výstupy diplomové práce. Byly realizovány polostrukturované rozhovory s šesti respondenty – zaměstnanci. Tito zaměstnanci byli všichni, pro doplnění, podrobeni také Belbinovu testu týmových rolí, tomuto testu byl podroben také ředitel organizace. Ten, vyjma toho, absolvoval také sebehodnocení LIFO®.

Tabulka 21 Přehled absolvování vybraných nástrojů dle respondentů

Respondent	Polostrukturované rozhovory	Belbinův test	Sebehodnocení LIFO®
R	-	X	X
R1	X	X	-
R2	X	X	-
R3	X	X	-
R4	X	X	-
R5	X	X	-
R6	X	X	-

Zdroj: Autorka.

Pro větší přehlednost jsou vybraná relevantní data interpretována v kontextu jednotlivých dílčích výzkumných otázek. Součástí této části práce jsou i základní informace o firmě XY a personální schéma společnosti, které autorka pro potřeby diplomové práce vytvořila. Následující podkapitoly pojednávají o jednotlivých segmentech souvisejících s jednotlivými dílčími výzkumnými otázkami, respektive zjištěními z proběhnuvšího výzkumu.

5.1 Základní popis vybrané organizace

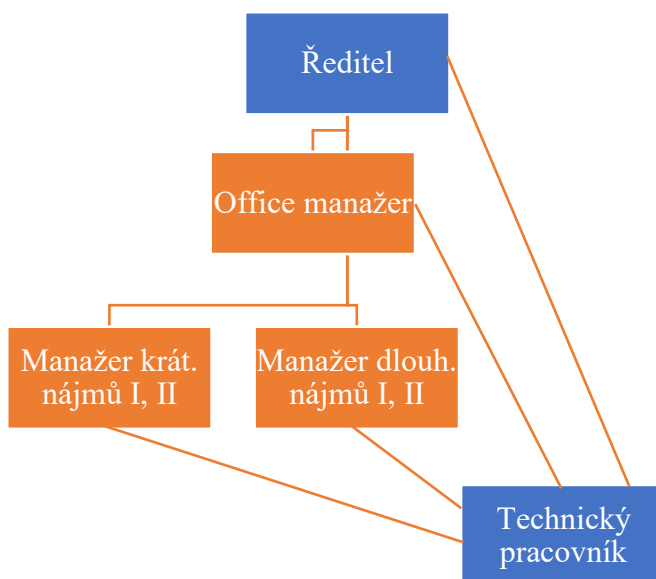
Firmu XY vznikla před 15 let, tedy v roce 2006. Tato firma má dva majitele, jeden z nich je současně jednatelem a ředitelem. Společnost nicméně navazuje na další společnosti s různou majetkovou a organizační strukturou. V některých z dalších společností je ředitel společnosti (a v podstatě klíčová osoba pro tuto práci) také různě angažován a zainteresován. Vybraná firma je de facto servisní organizací, která má na starost veškerou agendu související s krátkodobými nájmy konferenčních prostor a dlouhodobými nájmy kancelářských prostor. Firma řeší tuto agendu v rámci velké administrativní budovy, která je v majetku jiného subjektu. Jak bude detailněji popsáno níže, společnost má celkem sedm zaměstnanců. Společnost si zakládá na

dobrých vztazích, o čemž svědčí i nízká fluktuace zaměstnanců, respektive stabilní tým pracovníků, kdy nejkratší doba zaměstnání je na pozici Office manažer, a to celkem čtyři roky (v červnu 2021 pět let). Nejdéle pracujícím zaměstnancem je ve firmě manažer dlouhodobých nájmu, konkrétně třináct let. Společnost má ambici udržet stávající pracovníky a případné přesuny zaměstnanců řeší se skupinou dalších firem. Tedy například zmíněná Office manažerka je v této společnosti zaměstnaná bezmála pět let, ale předchozí tři roky působila ve spřátelené společnosti. Naopak, jak vyplynulo z úvodního rozhovoru s ředitelem, ještě před započatím samotného výzkumu, jeden z manažerů dlouhodobých nájmu, který působil ve společnosti od roku 2006 povýšil na jinou pozici v roce 2016. To vše svědčí o relativně konzervativní personální politice. Již jen z těchto údajů jde usoudit, že je nízká fluktuace a vedení zřejmě umí motivovat jednotlivé zaměstnance. Blíže se však dozvíme až ve výstupech.

5.2 Personální schéma organizace

Vybraná společnost XY má jednoho ředitele, který je současně spolumajitelem, jednatelem společnosti. Celý pracovní tým sestává kromě zmíněného ředitele ještě z dalších šesti zaměstnanců. Konkrétně se jedná o dvě pozice manažera krátkodobých nájmu, dvě pozice manažera dlouhodobých nájmu, office manažera a technického pracovníka. Přičemž office manažer je po řediteli klíčovým výkonným pracovníkem. Další potřebné profese, či služby jsou zabezpečeny externě, resp. zejména jinými firmami, se kterými je ale více či méně ředitel majetkově či co do výkonu pracovní funkce propojen.

Diagram 13 Personální schéma organizace XY



Zdroj: Autorka dle interních výstupů.

Ředitel je v tomto malém týmu zástupcem top managementu, ale v podstatě také středního managementu, kdy mu pracovní čas zabere více také vedení a organizování práce. U dalších pracovníků si autorka práce vyžádala také popisy práce, respektive popisy jednotlivých pracovních rolí jednotlivých pracovních pozic. Tyto popisy jsou uvedeny níže:

Manažer krátkodobých nájmu a manažer dlouhodobých nájmu

- Přijímání objednávek, zpracování nabídek, u rozsáhlejších obchodních případů vedení složky nájemce v elektronické i tištěné podobě.
 - Zajištění hladkého průběhu akce – zadání požadavků na techniku, údržbu, zajištění služeb, které se váží ke konkrétní akci.
 - Spolupráce s pořadajícími agenturami. Zajištění smluvního vztahu – kontrola úplnosti a funkčnosti smluv, projednání a zpracování požadavků na změnu smluvního vztahu, předávání a přebírání nájemních prostor.
 - Vyúčtování, vyhodnocení, návrh opatření.
-
- Realizace komunikačního vztahu pronajímatel – nájemce, nájemce – podnájemce.
 - Požadavky, opravy, připomínky, reklamace
 - Akce, mimořádní události, omezení provozu.
 - Měsíční výkazy služeb (zpracování, odsouhlasení, předání).

- Zpracování, odsouhlasení a vedení zápisů z jednání.
- Vedení složky nájemce – elektronická i tištěná.
- Koordinace průběhu nájemního vztahu s ostatními nájemci, zpětné informování.
- Další úkoly dle zadání.
- Manažeři krátkodobých i dlouhodobých nájmu mají k dispozici technického pracovníka.

Office manažer

- Správa kanceláře, má v kompetenci vedení a kontrolu příslušných pracovníků (manažeři nájmu) i technického pracovníka, rozdělování úkolů a následnou kontrolu jejich plnění.
- Zajištění organizačních a provozních předpokladů kanceláře v kontextu příslušného úseku.
- Smluvně – právní koordinace, garance správnosti a úplnosti právních podkladů (nájemní smlouvy, výkazy, ceníky služeb).
- Reprezentuje společnost při vytváření a udržování obchodních vztahů s nájemci.
- Spolupráce na návrzích úsekových postupů, implementace úsekových organizačních systémů.
- Garantuje vyřízení veškerých požadavků ze strany nájemců a partnerů.

Technický pracovník

- Úklid – zajištění, výkazy aj.
- Odpadového hospodářství – zajištění, výkazy aj.
- Ostraha objektu – zajištění, výkazy
- Autoprovoz – zajištění, kontrolní činnost
- Pojištění – zajištění, řešení pojistných událostí aj.
- Provozní zajištění akcí SKC
- Řešení mimořádných událostí
- další úkoly dle zadání nadřízených

V následujících podkapitolách autorka uvádí vybrané výstupy z proběhnuvších strukturovaných rozhovorů, a tedy i reakce v kontextu dílčích výzkumných otázek a průběžné závěry.

5.3 DV03 vztah zaměstnanců k řediteli organizace

V této podkapitole se pokusíme nalézt odpovědi na *DV03 Jaký vztah mají zaměstnanci k řediteli organizace?* Z původně pěti položených otázek byly určeny v podstatě tři kategorie – osobnost ředitele, odbornost ředitele, chování a komunikace ředitele.

5.3.1 Osobnost ředitele

Z dané části dotazníku, respektive z rozhovoru s respondenty jde uvést společné závěry.

R2: *„Já ho vnímám velmi dobře. Pan ředitel je výrazná osobnost. Je celkem autoritativní, ale umí s tím pracovat, nepřehání to. Na jednu stranu působí přátelský, ale když řeší nějaký spor, umí působit i celkem arogantně, občas máme výměnu názorů. Někdy je na mě taky až moc rozlítaný, ale má toho hodně.“*⁶

R3: *„Na mě působí dobře. Za ty roky jsme v podstatě přátelé. Jak ho vidím jako osobnost? Hlavně chce mít vše pevně v rukách, vše řídit a často je přesvědčen o tom, že jeho názor je jediný správný. Umí to ale s námi a snaží se být velmi komunikativní, pro tým toho dělá hodně, i když někdy hodně přes office manažerku. Svou autoritou si drží rozumný odstup, ale jinak je opravdu v pohodě.“*

R4: *„Za dobu, co jsem ve firmě, jsem s ním neměla opravdový problém. Rozhodně si nemohu na nic stěžovat. Jako člověk je inspirativní. Určitě nejde o šéfa, který by se po lidech vozil, ale někdy působí přísně, byť to tak vlastně úplně není, v realitě je celkem přátelský, byť někdy má horší náladu. Někdy umí být také poměrně horkokrevný.“*

R5: *„My jsme každý jiný, ale to je možná to, proč jsem právě ta, která v podstatě stojí mezi ním a zbytkem lidí. On je trochu dominantní, soustředí dost na cíle, úkoly, zdolávání met, já se snažím alespoň komunikačně věci trochu mírnit a přenášet na ostatní. Jinak je ale přátelský.“*

R6: *„Někdy je moc hrr, takový netrpělivý. Do toho hýří nápady, někdy se až moc pro něco nadchne a za chvíli se věnuje zas něčemu jinému.“*

Celkem u čtyřech ze šesti respondentů se v této části rozhovorů zaměřené na osobnost ředitele objevila významově velmi podobná zmínka – že ředitel působí výrazně, přísně, dominantně či autoritativně. Současně ale pětkrát šlo o výpověď, že je v podstatě přátelský.

⁶ V následujících podkapitolách nejsou uvedeny ucelené odpovědi všech respondentů. Jsou vybrané jen modelové části, závěry jsou pak formulovány z celku, ze všech výstupů, zjištěných pravidelností, opakování atp. Používána je frekvenční a sekvenční analýza.

Třikrát se objevil názor členů týmu, že je ředitel lidově řečeno „rozlítaný“ a netrpělivý. Padla také domněnka, že na neznalé osoby může, při řešení palčivých témat, působit i arogantně.

5.3.2 Odbornost ředitele

Osobnost manažera má vždy samozřejmě několik rovin. Zejména lidskou a tu pracovní. Je vždy dobré, když jsou kvality v obou případech v souladu.

R1: „*U mých předchozích pracovních zkušeností jsem měla různé šéfy. Ten aktuální je co do znalostí reálné praxe fakt nejlepší, byť občas může působit jako střelec. Ale to je spíš tím, že se rád nadchne pro nové věci a taky, že toho má hodně. Ale obdivuji, co vše zvládá. A je taky velmi sebevědomý.*“

R3: „*Je dobrým šéfem a věcem za ty roky i fakt rozumí. Hlavně mám pocit, že práci tráví celé dny, neumí vypnout. Někdy by si mohl sice více vyslechnout další názor, respektive víc si ho vzít k srdci, ale jinak v pohodě. Je taky celkem kreativní, nepamatuji, že by měl někdy za ty roky velikou potíž poradit si s problémem a že jich už bylo. Má rád věci pevně ve svých rukách a mám pocit, že mu vyhovuje pracovat v nějaké krizi, pod tlakem. Ostatně věci, které vymýšlí v korona době jsou toho důkazem. Někdy má těch nápadů a snah o změny ale až moc.*“

R5: „*S šéfem jsem každý den, jsme si pracovníě hodně nablízku. Hodně jsem se od něj už naučila. Některé věci na mě deleguje, ale je toho kopa, co si řeší úplně sám. V jednání působí jistě a zná toho hodně, i když někdy v tom množství určitě nemůže vše na 100 % vědět. Je výborný ve shánění nových klientů a opravdu těch velkých zakázek.*“

R6: „*Někdy je to s ředitelem složité. Dokud to šlo, hodně cestoval a pak chtěl realizovat nápady, které někde viděl. Ne vždy to šlo tak jednoduše, jak si představoval. Občas věci zlehčuje, vidí to jednodušeji, než to ve skutečnosti je. Někdy mě trochu štve, když si myslí, že se něco udělá jen tak jednoduše.*“

Častokrát se objevila kladná reakce na odbornost ředitele – ať již obecně, či konkrétněji třeba v oblasti shánění nových klientů. Současně byla nalezena shoda u tří ze šesti výpovědí, že některé věci ředitel zjednodušuje a rychle se pouští do nových aktivit.

5.3.3 Chování a komunikace ředitele

Chování a komunikace vlastně úzce souvisí s osobním i odborným profilem a vhodně doplňuje komplexitu osobnosti, jeho vnímání a vliv na pracovní tým. Některé reakce na aspekty chování a komunikace šlo vypořádat již i u předchozích otázek, respektive odpovědí (často se obsah prolíná napříč tématy).

R2: „*On se chová slušně. Když si člověk zvykne na jeho styl, je to v pohodě. Někdy teda umí, když se třeba nestíhá, použít i nějaká peprná slova a je trochu dusnější atmosféra, ale to je asi potřeba. Celkově máme dobrý vztah.*“

R3: „*V mém věku už jsem něco zažila. Komunikace i jeho chování mi ale vyhovuje. Je přímý a jde rovnou k věci. Na lidi, kteří ho neznají, může působit drsně. Ale není to tak. Je to tím, jak je rozlitaný a upřímný, nikdy nechodí kolem horké kaše. Samozřejmě jsou chvíle, kdy jde vidět, že má hodně práce a je malinko nervózní, ale snaží se to držet v normě. Za těch třináct let jsme máme moc dobrý vztah, kdyby tomu tak nebylo, už bych tu nepracovala.*“

R4: „*Já si myslím, že v práci není nikdo, kdo by měl s ředitelem zásadní problém. Samozřejmě je to nadřízený a někdy musí přitvrdit, abychom se neurvali ze řetězu, ale je vždy relativně korektní, pominuli někdy drsnější slovník. Chování má dobré a v komunikaci je většinou v pohodě.*“

R5: „*Komunikovat umí, je společenská, rychle navazuje vztahy s lidmi. Hodně se lidí ptá, ne vždy to ale vezme plně v potaz.*“

R6: „*Vycházíme celkem dobře, zvykl jsem si na jeho styl.*“

Hned několika odpovědích lze nalézt názor, že členům týmu komunikace s ředitelem vyhovuje. U některých členů padla výtky na neslušná slova, ale zejména v souvislostech, kdy se řeší nějaký problém. Nikdo nenaznačil, že by s ředitelem vycházel špatně, nebo měl problém zásadnějšího charakteru. Také chování ředitele bylo hodnoceno pozitivně, až na občasné zmínky (ty šly pozorovat již u předchozích odpovědí na dřívější otázky), že má ředitel hodně práce a někdy je přísnější, stejně tak se objevily opakující zmínky, že komunikuje upřímně, narovinu.

5.3.4 Průběžné závěry k DVO3

Tato dílčí výzkumná otázka je o subjektivním hodnocení pracovníků směrem k vybraným aspektům ředitele. Ze zaměření na opakující se fakta lze výstupy vyhodnotit zjednodušeně následovně:

- V této části jde konstatovat shodu čtyř ze šesti respondentů ohledně vnímání ředitele jako osoby přátelské a komunikativní.
- Velmi často se objevoval ale také názor, že je ředitel vnímán jako autoritativní a poměrně přísná osoba.

- Častý názor je, že ředitel rád vše řídí a má pod kontrolou, stejně tak se objevily zmínky o jeho velkém vytížení a s tím související "rozlitanosti" a případné občasně nervozitě. Stejně tak, že je dle názorů členů týmů poměrně impulsivní.
- Vedoucí pracovník působí na tým tak, že rád čelí výzvám, toto jde označit za čitelně se opakující výstupy.
- Respondenti hodnotí ředitele po odborné stránce i co do výkonu funkce nadřazeného kladně.
- Panuje ovšem i opakující se názor, že má ředitel tendenci někdy úkoly zlehčovat a současně se nadchne rychle pro nové myšlenky.
- Vícekrát také padlo, že ne vždy ředitel dá na názory ostatních, byť si je vyslechne.
- Členové týmu hodnotí kladně komunikaci ředitele, zaznělo i, že je velmi upřímný a někdy opravdu přímočarý. V krizových situacích však dle názorů některých členů týmu používá peprná slova, což dle nich souvisí s jeho temperamentní povahou.

5.4 DV04 Skladba a stabilita pracovního týmu

V této podkapitole se pokusíme nalézt částečné odpovědi na *DVO4: Je pracovní tým vhodně sestavený a stabilní?* Na tuto otázku částečně odpoví výstupy z rozhovorů, současně budou výstupy konfrontovány s výstupy Belbinova testu, a to v následujících částech práce. Tři položené dotazy jsou zjednodušeny do dvou kategorií – Skladba týmu a týmové role; vliv ředitele na tým.

5.4.1 Skladba týmu a týmové role

R2: „*Já si nemůžu stěžovat. Jsme malý tým, všichni o sobě všechno za ty roky víme. Kolegyně z krátkodobých nájmu mi pomáhá v některých věcech, které já moc ráda nemám, současně je tomu tak i naopak. Ale nikdy jsem na tým nějak víc nepřemýšlela, že bych si kolegy analyzovala nebo něco. Prostě to funguje.*“

R3: „*Tým, si myslím, že to, co je tu fakt super. Za těch třináct let se mi tu pár kolegů sice vyměnilo, ale tým je stabilní a vždy fungují dobře vztahy na pracovišti. Každý ví, co má dělat, současně si umíme i pomáhat.*“

R4: „*Když se nad tím zamyslím, v některých věcech jsme si podobní, přece jen my manažeři nájmu máme podobné úkoly. Každý k věcem ale možná přistupuje trochu jinak, to je asi dobře.*“

R5: „*Já jsem tu služebně nejmladší, ale taky už to bude brzy pět let. Tým je stabilní a myslím, že se dobře doplňuje. Jak u dlouhodobých, tak krátkodobých nájmu máme hned dva lidi,*

v základu jsou si sice podobní, všichni musí být komunikativní, ale současně má každá jiné silné stránky. Všichni víme, co máme dělat. Celkově se všichni dobře doplňují. Pravda, většina z nás je v porovnání s ředitelem klidnější povahy, ale to je asi dobře. Nějaká úplně horká hlava by si s ním zřejmě nesesla.“

V tomto případě se ve výstupech u úplně všech respondentů objevil alespoň mírný náznak toho, že vnímají aktuální tým jako dobře sestavený. Většina respondentů nepřemýšlela nad pohledem na tým dle týmových rolí, ale primárně v kontextu náplně práce, svých pracovních pozic. V tomto ohledu panuje konsenzus, že se členové týmu doplňují.

5.4.2 Vliv ředitele na tým

Jedna otázka rozhovorů se věnuje názoru na vlivu ředitele na skladbu týmu.

R1: *„Tak to je jednoduché, ředitel je ten, kdo o všem rozhoduje, takže v oblasti zaměstnanců to není jinak.“*

R3: *„Jsem tady už dlouho a šéf dbal vždy na to, ať jsme funkční jako celek. V tak malém počtu lidí je to důležité, být si nápomocen. Současně šéf je dobrý krizový manažer, umí řešit problémy a pomoci nám nás případně hned nasměrovat. Obecně je výběr lidí pro něj zásadní. Sice nejde o vysoké manažerské pozice, ale systém výběru zaměstnanců, co vím, je celkem složitý a má několik kol u výběrového řízení. Sám ředitel pak s jednotlivými lidmi dělá celkem dlouhý pohovor. Podobu týmu tak ovlivňuje hned na začátku a pak i tím, jak nás samozřejmě řídí a jak s námi jedná atp.“*

R5: *„Já jsem přešla z jiné pozice z druhé propojené firmy, ale i tam měl na výběr lidí zásadní vliv. Myslím, že si je vědom toho, že tohle je jeho silná stránka. Relativně pravidelně upravuje také motivační systém co do financí, benefitů. S lidmi ve firmě nikdy nebyly závažnější problémy. Výběr zaměstnanců je u nás opravdu propracovaný a uchazeči prochází trojkolovým výběrem, který pracuje i s diagnostickými nástroji atp.“*

R6: *„Jo, on si všechny vybírá, a málo kdy se sekne. Ředitel rozhoduje skoro o všem, tak je jasné, že jeho vliv je zásadní.“*

I u této otázky se všichni respondenti shodli, že již z podstaty funkce ředitele je vliv na tým zásadní. Nicméně nejen po formální rovině, ale v odpovědích je zaznamenána i úroveň zájmu o konkrétní skladbu týmu ze strany ředitele a jeho důraz na proces výběru zaměstnanců.

5.4.3 Průběžné závěry k DVO4

Výstupy pro čtvrté dílčí otázku také dopomohly k tvorbě celkového obrázku o vlivu ředitele na tým, respektive vnímání skladby a stability týmu. Ze zaměření na opakující se fakta lze výstupy vyhodnotit zjednodušeně následovně:

- Náзор respondentů je takový, že vnímají pracovní tým jako dobře sestavený.
- V odpovědích se několikrát opakoval názor, že si členové týmu pomáhají a vzájemně se doplňují.
- Respondenti uvedli, že výběr zaměstnanců je primárně v gesci ředitele, a tak jeho vliv je po formální, ale i obsahové stránce zásadní.
- Stejně tak se ukázalo, opakovaně, že tématu výběru zaměstnanců se společnost XY věnuje (např. výběrová řízení jsou více kolová a zaměřují se i na diagnostiku uchazečů).

5.5 DV05 Vliv ředitele na motivaci a spokojenost zaměstnanců

V této podkapitole se hledají odpovědi na *DVO5: Jaký vliv má ředitel organizace na motivaci a spokojenost zaměstnanců?* Motivace, jak již bylo uvedeno v teoretické části, má mnoho rovin a je klíčová v mnoha rovinách – co do pracovních výkonů zaměstnanců, ale i celkové spokojenosti atp. Motivovaný a spokojený zaměstnanec má pro firmu obecně největší přidanou hodnotu.

5.5.1 Ředitel coby motivátor

Faktorů k ovlivnění motivace zaměstnance je celá řada. Autorku nicméně velmi zajímá, jaký vliv má na motivaci a s tím související spokojenost zaměstnanců osoba ředitele, zda hraje v oblasti motivace nějakou roli, případně jakou.

R1: „*On je snad rozený taktik. Má nás přečtené a přesně ví, co na koho platí. Některé věci, když za ním jdu, tak umí obrátit tak, aby mě to vlastně nakoplo, zdravě naštválo...čímž docílí svého, že věci dotáhnu. Celkově musím uznat, že ředitel má vliv na mou spokojenost“.*

R2: „*Já jsem třeba spíš materialistka, motivují mě peníze. Na druhou stranu, ty nejsou vše a dobrá pochvala před celým týmem od ředitele umí taky motivovat.“*

R4: „*Myslím, že ano. A na uznání, na to je skoro expert. Sice nechválí na počkání, ale přesně vycítí, kdy to člověk nejvíc potřebuje. Líbí se mi také jeho soutěživost, jakože rád nás hecuje.“*

R5: „*Pokud vím, ředitel hodně čte manažerské knížky, vzdělává se. Je si vědom toho, že motivování lidí mu budou fungovat a podávat výkony, takže v tomto se snaží. Myslím, že i on*

sám na sobě hodně pracuje. Obecně je impulsivní a přirozeně možná takový přísnější, ale právě s tím umí pracovat a v týmu jsme s tím ok.“

V případě sledovaného týmu panuje názor na umění motivace vedoucího pracovníka vůči členům týmu zcela jednotný a pozitivní. Názor je postavený na tom, že dle názoru členů týmu na sobě vedoucí pracovník pracuje, včetně studia manažerských knih atp. I zde se opět ukázal názor, že je ředitel impulsivní a přísnější, nebylo to však konstatováno v ryze negativní konotaci.

5.5.2 Ředitelův zájem o tým

Správný manažer, vedoucí pracovník, svůj tým musí znát. Aby tomu tak bylo, musí se o něj zajímat, musí znát potřeby svých lidí, to souvisí i s následnou schopností motivovat tým.

R1: *„Jo tak jak jsme malý tým, má přehled, co se děje. I to s námi ženskýma umí. Nedávno jsem měla nějaké trable doma a všiml si, že nejsem ve své kůži. Někdy se ptá sám, někdy tohle řeší office manažerka, která je jeho prodlouženou rukou.“*

R3: *„Ptá se pořád na něco, už jsem na to sice zvyklá, ale někdy se potřebuji na něco soustředit a on běhá po kanceláři sem a tam a pořád se na něco ptá. Ale je to samozřejmě lepší, než kdyby se o nás nezajímal. Hodně se nás ptá ale i office manažerka, v poslední době čím dál více, protože on už taky všechno nestíhá.“*

R5: *„Obecně má o zaměstnance zájem. Hodně se to ale střídá. Někdy je velmi družný, ptá se, někdy s tím ale dál nepracuje. K tomu mu ale pomáhám já, respektive dostala jsem to od něj za úkol, já s ním sleduji, že jsou lidi v pohodě.“*

R6: *„Já zas nejsem tak moc upovídaný typ jak on, tak někdy mám rád svůj klid. Ale zájem o lidi, to on má.“*

V této části respondenti opakovaně uvedli, že se ředitel velmi zajímá o tým, zejména nejrůznějšími dotazy, k tomu používá také i office manažerku, která má na starost spokojenost týmu.

5.5.3 Ředitelův zájem o zpětnou vazbu

Tato rovina velmi úzce souvisí s tou předchozí, schopnost ptát se a požadovat zpětnou vazbu jde ruku v ruce s celkovým zájmem o lidi, o tým.

R3: *„To je různé, ptá se za pochodu i na poradách. Jednou za půl roku máme ale osobní pohovory – nikoliv ryze pracovní, ale spíš o tom, jak se daří, co by šlo vzájemně zlepšit atp.“*

R4: „*Jak kdybych ho slyšela, tak co, jak se máte, jste spokojeni? Nějaké nápady, co bychom mohli zlepšit? – jeho typické otázky. Ale máme i koncepční porady, vlastně takové pohovory. Když to šlo, tak někde v kavárně, neformálně, mimo kancl.*“

R5: „*Ano, jedna věc jsou nahodilé dotazy, tak nějak průběžně. Ale máme občas i speciální porady, první část je týmová, druhá ryze individuální, k tomu půlroční pohovory. To jsem tak trochu prosadila já, pan ředitel věci řeší více za pochodu. Ale když už jsme si nastavili ten systém, funguje to. Kromě toho takové ty průběžné dotazy, co v práci, jak nás to baví, co by mohl udělat pro to, abychom byli spokojenější, co je potřeba pro dosažení nějakých výsledků atp.*“

Dle výstupů lze konstatovat, že ředitel se o zpětnou vazbu a názory, respektive spokojenost lidí zajímá. Velmi je mu k tomu nápomocna také office manažerka, která vymyslela také speciální pohovory, které k danému účelu slouží. Respondenti ocenili i méně formální formu komunikace v této záležitosti.

5.5.4 Průběžné závěry k DVO5

Pátá dílčí otázka také potvrdila, že ředitel organizace komunikuje s týmem, vyžaduje zpětnou vazbu a snaží se členy týmu motivovat. Ze zaměření na opakující se fakta lze výstupy vyhodnotit zjednodušeně následovně:

- Respondenti se často shodovali v názoru, že ředitel umí motivovat jednotlivé zaměstnance.
- Vyjádřen byl také názor, že motivace bývá v rovině pochvaly, uznání.
- Je také zcela zjevné, že se ředitel poměrně často ptá na spokojenost zaměstnanců, někdy méně formálně různými dotazy, jindy naopak velmi koncepčně pomocí speciálních porad a pohovorů.

5.6 DVO6 Hodnocení motivačního systému organizace

Tato podkapitola hledá odpovědi na poslední dílčí výzkumnou otázku – DVO6 *Jak zaměstnanci hodnotí motivační systém organizace? A zaměřuje se na tři vybrané roviny.*

5.6.1 Motivační systém – finance

R1: „*Ano, celkový systém máme nastaven, víme tak, co očekávat a máme to všichni asi tak nějak stejně. Základ není sám o sobě, kdo ví jaký, ale různé příplatky, prémie, když se daří firmě, tak i pololetní a vánoční příspěvky. Samozřejmě vždy může být lépe, ale není to nejhorší. Kdo ví*

ale, jak to bude teď, neprožíváme nejlepší období. Ředitel ale pořád vymýšlí nějaké nápady, takže se nenudíme.“

R4: „No, na rozdíl od holek, teda kromě office manažerky, mám jediná vysokou školu a umím i další jazyky, nejen angličtinu. Na platu se to teda nepromítá a v předchozím zaměstnání jsem měla lepší plat. Ale tam zas byly jiné problémy. V součtu jsem na tom nyní teda lépe a práce, pokud se nevyskytne nějaký problém, je celkem jisté.“

R5: „Systém finančního ohodnocení je nastaven transparentně, spravedlivě a předvídatelně pro všechny a dodržuje se. Umím si představit vyšší mzdu, zvláště, když té práce je opravdu hodně, na jednu stranu administrativa, na druhou jsem někdy prodlouženou rukou šéfa, takže některé záležitosti fakt řídím. Asi bych preferovala trochu vyšší základní plat a před krizí jsme chtěli zavést ještě příspěvek na penzijní pojištění, ale přišel Covid, takže to padlo.“

R6: „Tak za dobré slovo si toho moc nekoupím. Peníze jsou zásadní. Myslím, že u konkurence jsou peníze trochu lepší. Na druhou stranu, tu mám jistotu a přesně vím, co čekat... Celkově se donedávna dařilo, tak to bylo dobré, i prémie. Bohužel nyní si na prémie kvůli té pitomé pandemii asi počkáme, ale někteří jsou na tom ještě hůř.“

Zde lze s jistotou říct, že v podstatě všichni respondenti sdělili, v různých podobách, že základní mzda by mohla být vyšší. Opakovaly se také spíše kladné odezvy na celkový systém, který je transparentní a spravedlivý, objevilo se také to, že je pro zaměstnance důležitá jakási jistota pracovní pozice, což společně s dalšími prvky ocenění má svůj význam.

5.6.2 Motivační systém – benefity

R2: „S penězi by to mohlo být lepší, na druhou stranu benefity jsou fajn. Jídlo v podstatě zdarma, poukázky, systém vzdělávání a rozvoje. Benefitem je i super tým a naše prostředí. Stejně tak ta práce je relativně pestrá. Určitě bych ocenila trochu flexibilnější pracovní dobu, to je ale v našem segmentu trochu nereálné.“

R3: „Systém benefitů je dobrý. Je pravda, že firma má pro nás další výhody, slevy, benefity a v součtu toho není málo. Těžko říct, co vše mě motivuje, na vše se dívám jako na celek a ten je vyvážený.“

R5: „Vnímám, že pro holky je důležité vše jako celek, finance by mohly být lepší, ale benefitů je relativně hodně, včetně dobrých vztahů na pracovišti a šéfa, který je sice přísný, ale spravedlivý, přístupný a dá se s ním domluvit skoro na všem. Mně by se líbilo firemní auto, ale nevypadá to, že by to nyní mohlo být na pořadu dne.“

R6: „S ohledem na peníze, které by mohly být lepší, vnímám benefity už tak nějak jako samozřejmost. Pro mě je velkou výhodou i má samostatnost. Vždy vím, co musím udělat, ale

často si sám určuji, kdy a jak a tohle mi vyhovuje. Nezvládl bych, kdyby mi pořád někdo stál za zadkem.“

V souboru odpovědí na množství otázek se našly tyto opakující se skutečnosti – respondenti se k systému benefitů vyjadřovali kladně. Opakovaly se také odpovědi v tom, že celkové hodnocení respondenti vnímají jako celek a nepadlo jednoznačně, jak benefity ovlivňují jejich motivaci.

5.6.3 Motivační systém – lidský faktor

Poslední hodnocenou oblastí je lidský faktor jako součást motivačního systému. Některé odborné práce uvádějí důležitost této roviny, která je třeba dávat větší důraz než předchozím dvěma. Bude tedy zajímavé zjistit, jak je to v případě zkoumaného týmu.

R1: *„Kdybych měla zdůraznit, co je v práci nejlepší, byl by to náš tým. Za mě je náš tým tím, proč jsme spokojeni. Je pro mě podstatné být vnitřně v klidu, s nikým se tu nehašteřit atp. Jasně, práce je hodně a musíme často zabrat a řešit věci za pochodu, do toho celkem hyperaktivní pan ředitel, ale to se vše zvládá.“*

R2: *„Já jsem se toho bála. V předchozím týmu jsme měli také převážně ženský kolektiv a úplně nám to nefungovalo. Tady jsme si ale opravdu sedly. Ředitel, na to, kolik má práce, to s námi umí. Ze začátku jsem z něj měla až moc respekt, ale jsem teď spokojená. Vztahy na pracovišti jsou pro mě velmi důležité.“*

R3: *„Už jsem tu nějakou dobu. Kdybych se hnala za kariérou a penězi, byla bych už jinde, ale vyhovuje mi to tu. Já jsem ráda, že tu máme super tým, hodně dělá i šéf, já si k němu našla cestu, vyhovuje mi jeho upřímnost. Když mají holky problém, jdou často za mnou nebo office manažerkou. Celkově mezi sebou máme maximální důvěru a vše nám sedí. Vtahy jsou opravdu super.“*

R5: *„Pro ředitele je klíčové, aby tým fungoval, aby tu nebyla velká fluktuace, protože to by mu samozřejmě přidělávalo starosti. Hodně nabádá i mě, abych vše sledovala a v případě nějakého problému se ho snažila řešit, vše zavčas, aby nic neeskalovalo. Lidi se nám tu nestřídají, vztahy mezi námi na to mají podle mě největší vliv. Samozřejmě občas je napjatá atmosféra, ale i to je potřeba, ať není stereotyp. Ředitel má občas až moc návrhů na změny, ale ten tým je na to zvyklý.“*

R6: *„Já si už zvykl, že tu máme samé ženy. Ale jako jediný s nimi nejsem pořád v kancelářích, takže pro mě v pohodě. Mám ženský kolektiv rád, i když máme někdy jiný pohled na svět a někdy vymýšlí blbosti. Pracovní kolektiv máme výborný.“*

V této části jednoznačně vyplývá, že pracovní tým, mezilidské vztahy na pracovišti a vůbec kolektiv považují za klíčové de facto úplně všichni.

5.6.4. Průběžné závěry k DVO6

Jednotlivé výpovědi jednoznačně potvrzují, že pracovní kolektiv je na vysoké úrovni a je jedním z motivů, proč je malá fluktuace a tým je funkční. Ze zaměření na opakující se fakta lze výstupy vyhodnotit zjednodušeně tedy následovně:

- Z výstupů vyplynulo, že mnoho respondentů si myslí, že finanční ohodnocení by mohlo být vyšší.
- Respondenti několikrát shodně uvedli, že je pro ně důležitá i jakási jistota práce
- Za další zjištění lze považovat skutečnosti, že jsou respondenti více méně spokojeni s benefity, které však považují v podstatě za samozřejmé.
- Celkově na ohodnocení nahlížení respondenti jako na funkční celek, který úplně nerozdělují.
- Nejvýrazněji byla zmíněna důležitost mezilidských vztahů na pracovišti, kdy dobré vztahy mezi zaměstnanci byly nejčastěji zmíněným důvodem k motivaci spokojenosti. V této souvislosti byl opakovaně zmiňován také ředitel (což se de facto týká i DVO5)

5.7 Výstupy z Belbinova testu

Již v teoretické části bylo pojednáno o týmových rolích. U nejznámějšího nástroje v podobě Belbinova testu týmových rolí byly zmíněny různé aspekty a bylo upozorněno na terminologické nejednotnosti. Test, respektive jeho vyhodnocení nicméně operuje s těmito rolemi (a pojmy): Inovátor; Vyhledavač zdrojů; Koordinátor; Formovač; Vyhodnocovač; Týmový pracovník; Realizátor; Kompletovač; Specialista.

Co se ale týká samotného testu, dotazník je rozdělen do celkem sedmi sekcí, přičemž každá obsahuje deset výroků (i zde existují nejednotnosti, některé varianty testů mají jen osm výroků). Test je součástí přílohy této práce, v této kapitole pro ukázkou uvedu jen 1. sekci pro ilustraci.

I. Čím mohu přispět k týmové práci:

- Myslím, že rychle rozeznávám výhody nových příležitostí.
- Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány.
- Mohu dobře pracovat s různými lidmi.
- Produkce nápadů je jedna z mých přirozených schopností.

- Umím aktivovat lidi, když vycítím, že mají něco cenného k uskutečnění skupinových cílů.
- Spolehlivě dokončím úkoly, které jsem přijal.
- Technické znalosti a zkušenosti jsou mým hlavním kladem.
- Jde-li o správnou věc, jsem připraven jít i přes připomínky k jádru věci.
- Obyčejně jsem schopen sdělit, zda myšlenky nebo plán jsou reálné.
- Mohu navrhnout rozumné alternativní řešení

V každé sekci mohou respondenti jednotlivým výroky udělit maximálně 10 bodů. Ty lze rozdělit tak, jak si myslí, že nejvíce vystihují jejich chování. Variant na vyplnění je celá řada. Věť může být přidělen klidně jeden, nebo i deset bodů, může být vybrána jedna věta, ale klidně i více. V Belbinově týmovém dotazníku na rozdíl od výkonových testů neexistují správné a špatné odpovědi. Výsledný profil každé testované osoby, týmové role, má své silné ale i slabé stránky. (Krysl, 2006)

Součet bodů příslušného tvrzení znázorňuje inklinaci respondenta k devíti týmovým rolím. Pracuje se i s tzv. neutrální body pro větší objektivitu výstupu, přiřazení rolí. Nejvyšší skóre ukazuje, jak se dokáže konkrétní člen v týmu prosadit. Druhé nejvyšší skóre vyjadřuje jeho záložní roli. Devět jednotlivých rolí Belbin ještě kategorizoval – role orientované na akci (Formovač, Realizátor, Kompletovač), role orientované na osoby (Koordinátor, Týmový pracovník, Vyhledávač zdrojů) a role invenční (Inovátor, Vyhodnocovač, Specialista). (Krysl, 2006). Níže jsou uvedeny výstupy primární a sekundární týmové role podle tohoto testu pro všechny zaměstnance organizace, a tedy i všechny respondenty.

Tabulka 22 Týmové role vybraného týmu – určení

R	Pracovní zařazení	Primární týmová role	Sekundární týmová role
R	Ředitel	formovač	vyhledávač zdrojů
R1	Manažer krátkodobých nájmu	realizátor	vyhledávač zdrojů
R2	Manažer krátkodobých nájmu	kompletovač	formovač
R3	Manažer dlouhodobých nájmu	koordinátor	realizátor
R4	Manažer dlouhodobých nájmu	realizátor	inovátor
R5	Office manažer	koordinátor	týmový pracovník
R6	Technický pracovník	specialista	vyhodnocovač

Zdroj: Autorka dle výstupů Belbinova testu.

Připomeňme výstupy z teoretické části, co do základních popisů, ty přiřadíme respondentům dle výstupů a poté zhodnotíme s ohledem na reálné popisy pracovních rolí, pracovních pozic v organizaci.

Tabulka 23 Týmové role vybraného týmu – základní popis

R	Primární týmová role – popis	Sekundární týmová role – popis
R	Dominantní a impulzivní člověk, která navrhuje a řídí práci v týmu. Zvyšuje produktivitu práce.	Velmi společenský a přátelský člověk. Navazuje nové kontakty a získává podporu zvenčí.
R1	Svědomitý a disciplinovaný člen týmu, který převádí nápady do konkrétních úkolů. Má rád řád a jasnou organizaci.	Velmi společenský a přátelský člověk. Navazuje nové kontakty a získává podporu zvenčí.
R2	Pečlivý a někdy až úzkostlivý člověk, který dbá na termíny a řádné plnění úkolů.	Dominantní a impulzivní člověk, která navrhuje a řídí práci v týmu. Zvyšuje produktivitu práce.
R3	Klidný, ale dominantní člověk, který koordinuje tým a vede jej k požadovaným cílům. Vedení spočívá v sociální rovině.	Svědomitý a disciplinovaný člen týmu, který převádí nápady do konkrétních úkolů. Má rád řád a jasnou organizaci.
R4	Svědomitý a disciplinovaný člen týmu, který převádí nápady do konkrétních úkolů. Má rád řád a jasnou organizaci.	Velmi inteligentní a spíše individualistický jedinec, který přichází s novými nápady a řešením situace. Má velkou představivost.
R5	Klidný, ale dominantní člověk, který koordinuje tým a vede jej k požadovaným cílům. Vedení spočívá v sociální rovině.	Citlivý jedinec, který je vnímavý k jednotlivcům, stará se o dobrou náladu v týmu a potřeby členů.
R6	Profesionál, který má dobré odborné znalosti a je doslova specialista ve svém oboru.	Racionální a spíše „skeptický“, nicméně objektivní člověk. Hodnotí nápady a upozorňuje na rizika.

Zdroj: Autorka dle výstupů teoretické části práce.

Bude zcela jistě zajímavé pohlédnout na skladbu týmu i optikou kategorizace jednotlivých rolí s ohledem na orientaci (na akci, osoby, invence).

Tabulka 24 Týmové role vybraného týmu – kategorizace

Respondent	Pracovní zařazení	Primární týmová role	Sekundární týmová role
R	Ředitel	orientovaná na akci	orientovaná na osoby
R1	Manažer krátkodobých nájmu	orientovaná na akci	orientovaná na osoby
R2	Manažer krátkodobých nájmu	orientovaná na akci	orientovaná na akci
R3	Manažer dlouhodobých nájmu	orientovaná na osoby	orientovaná na akci
R4	Manažer dlouhodobých nájmu	orientovaná na akci	orientovaná na invenci
R5	Office manažer	orientovaná na osoby	orientovaná na osoby
R6	Technický pracovník	orientovaná na invenci	orientovaná na invenci

Zdroj: Autorka dle výstupů Belbinova testu.

Z výstupů vidíme, že tým je velmi pestrý.

Tabulka 25 Týmové role vybraného týmu – týmová role optikou přínosu pro tým

R	Pracovní zařazení	Primární týmová role – přínos pro tým	Sekundární týmová role – přínos pro tým
R	Ředitel	<ul style="list-style-type: none"> • motor činnosti týmu, vnáší život a energii • zvládá překážky a komplikace, nebojí se nepopulárních opatření • usměrňuje diskusi a činnost 	<ul style="list-style-type: none"> • získává zakázky, informace, finance, materiál • skvěle zjistí, co je dosažitelné • navazuje, udržuje a rozvíjí kontakty
R1	Manažer krátkodobých nájmu	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže aplikovat nápady • udělá vždy to, co je nutné • umí zorganizovat i velmi komplikované aktivity 	<ul style="list-style-type: none"> • získává zakázky, informace, finance, materiál • skvěle zjistí, co je dosažitelné • navazuje, udržuje a rozvíjí kontakty
R2	Manažer krátkodobých nájmu	<ul style="list-style-type: none"> • domýšlí podrobnosti projektů • dbá na dodržování postupů a harmonogramů • vyniká precizností při dokončování akcí 	<ul style="list-style-type: none"> • motor činnosti týmu, vnáší život a energii • zvládá překážky a komplikace, nebojí se nepopulárních opatření • usměrňuje diskusi a činnost
R3	Manažer dlouhodobých nájmu	<ul style="list-style-type: none"> • dobře vede týmy lidí s rozdílnými schopnostmi • maximálně využívá potenciál týmu • zvyšuje sebevědomí členů týmu 	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže aplikovat nápady • udělá vždy to, co je nutné • umí zorganizovat i velmi komplikované aktivity

R4	Manažer dlouhodobých nájmů	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže aplikovat nápady • udělá vždy to, co je nutné • umí zorganizovat i velmi komplikované aktivity 	<ul style="list-style-type: none"> • tvoří nové návrhy a stimuluje nové aktivity • je zdrojem originálních nápadů • dokáže řešit složité problémy • formuje počáteční fáze projektů
R5	Office manažer	<ul style="list-style-type: none"> • dobře vede týmy lidí s rozdílnými schopnostmi • maximálně využívá potenciál týmu • zvyšuje sebevědomí členů týmu 	<ul style="list-style-type: none"> • vytváří optimální atmosféru, zabraňuje konfliktům • má stmelující vliv, udržuje morálku • vnímavý, poskytuje podporu
R6	Technický pracovník	<ul style="list-style-type: none"> • dodává odbornou úroveň řešeným úkolům • dodává týmu prestiž na veřejnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • kritické zhodnocení efektivity projektů • bystrý, dobrý úsudek • brání tým před unáhlenými rozhodnutími

Zdroj: Autorka dle výstupů Belbinova testu.

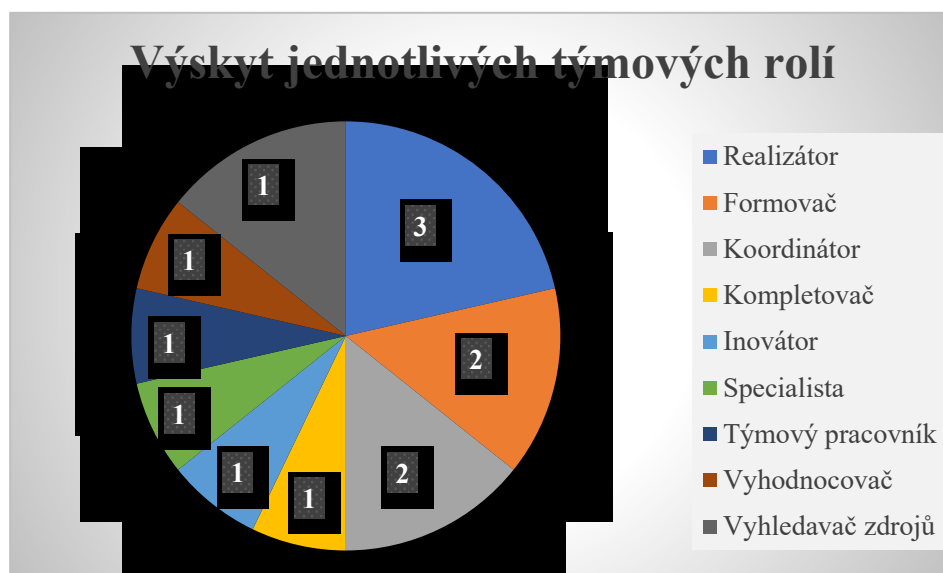
Tabulka 26 Týmové role vybraného týmu – týmová role optikou slabých stránek

R	Pracovní zařazení	Primární týmová role – slabé stránky	Sekundární týmová role – slabé stránky
R	Ředitel	<ul style="list-style-type: none"> • autoritativní a tvrdohlavý • postrádá mezilidské porozumění • agresivní, netrpělivý, hádavý 	<ul style="list-style-type: none"> • rychle ztrácí zájem • náladový a netrpělivý • přehnaně nadšený
R1	Manažer krátkodobých nájmů	<ul style="list-style-type: none"> • nekompromisní, pedantský • nepružný, pomalu reaguje na změny • postrádá představitost 	<ul style="list-style-type: none"> • rychle ztrácí zájem • náladový a netrpělivý • přehnaně nadšený
R2	Manažer krátkodobých nájmů	<ul style="list-style-type: none"> • neústupný, pedantský • sklon k přehnaným obavám • nerad deleguje 	<ul style="list-style-type: none"> • autoritativní a tvrdohlavý • postrádá mezilidské porozumění • agresivní, netrpělivý, hádavý
R3	Manažer dlouhodobých nájmů	<ul style="list-style-type: none"> • nesoutěživý, nepříliš energický • může mít střety s formovači • může být manipulativní 	<ul style="list-style-type: none"> • nekompromisní, pedantský • nepružný, pomalu reaguje na změny • postrádá představitost
R4	Manažer dlouhodobých nájmů	<ul style="list-style-type: none"> • nekompromisní, pedantský • nepružný, pomalu reaguje na změny • postrádá představitost 	<ul style="list-style-type: none"> • obtížně komunikuje s okolím • introvert, samotářský • neohlíží se na kritiku • nepraktický
R5	Office manažer	<ul style="list-style-type: none"> • nesoutěživý, nepříliš energický • může mít střety s formovači • může být manipulativní 	<ul style="list-style-type: none"> • bývá nerozhodný v kritické situaci • vyhýbá se konfliktům • málo energický

R6	Technický pracovník	<ul style="list-style-type: none"> • postrádá zájem o týmovou práci • komunikační problémy 	<ul style="list-style-type: none"> • chladný, netaktní, přehnaně kritický • není schopen inspirovat ostatní • postrádá představivost
----	---------------------	--	---

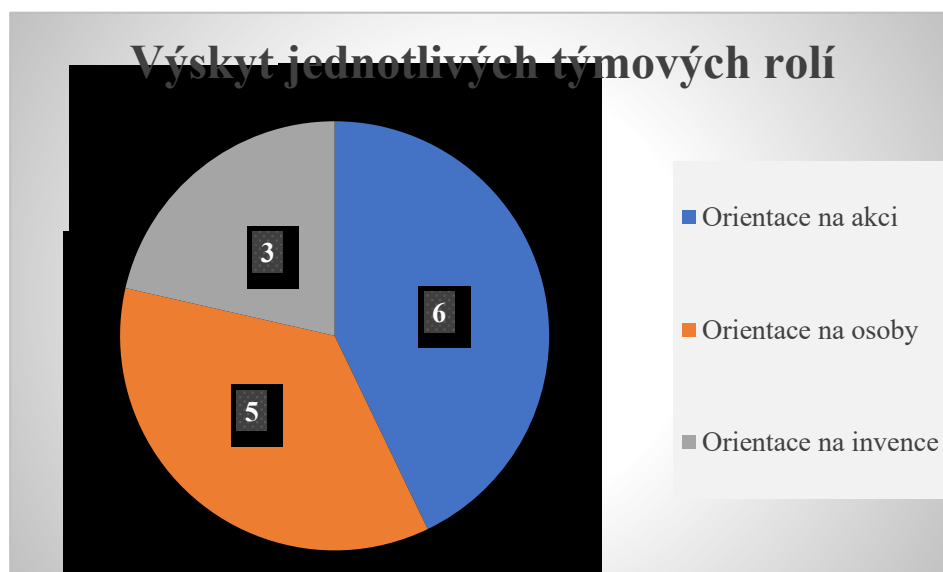
Zdroj: Autorka dle výstupů Belbinova testu.

Graf 1 Frekvence výstupu jednotlivých týmových rolí v týmu



Zdroj: Autorka dle výstupů Belbinova testu.

Graf 2 Frekvence výstupu jednotlivých týmových rolí v týmu dle kategorizace



Zdroj: Autorka dle výstupů Belbinova testu.

Zhodnocení pohledu na výstupy týmových rolí:

S ohledem na výkon činností jednotlivých zaměstnanců jsou jednotliví manažeři nájmu často realizátory. Tato role se pro tuto práci velmi hodí, jak je patrné v popisu v teoretické části. Současně je office manažer koordinátorem a týmovým pracovníkem, což se v kombinaci s osobou ředitele a s ohledem na náplň práce také velmi hodí.

Vezmeme-li v potaz zaměření společnosti XY a náplň práce jednotlivých pracovních pozic, vyplývá nám z toho, že například manažeři nájmu by měli být lidí spíše komunikativní, protože řeší komunikaci s klienty, resp. mají na starost také agendu jednotlivých zakázek, případně také včetně zajištění realizace akcí. V tomto je klíčové, aby byli pracovníci zodpovědní a zaměření „na akci“, musí umět realizovat úkoly, zadání a fungují organizovaně. U čtyřech osob manažerů vyšla celkem pětkrát role zaměřená na akci, dvakrát na osoby a jednou na invenci.

Dalším velmi zajímavým zjištěním je skutečnost, že tým o sedmi členech v primárních či sekundárních týmových rolí pokryl úplně všechny týmové role dle Belbina a ani jedna role nechybí. Nejčastěji se vyskytla role realizátora. Podíváme-li se na stručnou charakteristiku: „Svědomitý a disciplinovaný člen týmu, který převádí nápady do konkrétních úkolů. Má rád řád a jasnou organizaci.“ Tato role je např. pro výkon manažera nájmu velmi vhodná.

Co stojí takto za zmínku je role office manažerky. Ta je v primární i sekundární týmové roli orientovaná na osoby, jako jediná členka týmu. I z jejich výpovědí jde vypožorovat, že je týmovým hráčem a že velmi vhodně vyvažuje často impulsivního a autoritativního ředitele, ona je naopak jakousi „klidnou silou“. Přesto v rámci role koordinátor tým koordinuje a vede, vedení je ale spíše v sociální rovině. Kromě realizátora jsou další vícekrát (v tomto případě dvakrát) opakující se role: formovač a koordinátor. Opět, podíváme-li se na charakteristiky, jsou tyto role danému týmu a s ohledem na náplň činnosti společnosti XY velmi žádané. Tým je ale celkově dobře vyvážený, šest rolí je orientovaných na akci (přičemž u primární týmové role je to z toho hned čtyřikrát), pět na osoby (u primárních rolí z toho dvakrát) a třikrát na invenci. Z teorie, která často zmiňovala vhodnou heterogenitu týmu lze usoudit, že tým může mít synergický efekt. Současně je velmi stabilní, což dokládají data o délce zaměstnání na daných pozicích. U pracovníka na pozici technický pracovník byly zaznamenány většinou spíše kratší a strohé odpovědi v rozhovoru. I zde jde uvést, že výsledky testu nejsou překvapivé. Tento pracovník byl diagnostikován jako specialista a vyhodnocovač. Charakteristiky k těmto rolím uvedené tak potvrzují jeho spíše rezervovanější postoj, ale skutečnost, že svému řemeslu rozumí.

Autorka by ráda zmínila také zjištění k rolím osoby ředitele. Čtenář této diplomové práce si mohl udělat svůj neformální obraz, dojem z ředitele již z výstupů jednotlivých rozhovorů s respondenty. Dá se říct, že Belbinův test v tomto konkrétním případě možné dojmy potvrdil. Řediteli vyšla týmová role formovače a vyhledavače zdrojů. Potvrdila se tak jeho extroverze, komunikativnost, dominance, ambice věci řídit.

5.8 Výstupy ze sebehodnocení metodou LIFO®

Ředitel vybrané organizace podstoupil hodnocení pomocí metody LIFO®. Tato metoda diagnostikovala typická chování pro příznivé i méně příznivé situace, okolnosti v byznysu, ale i běžném životě. V obou rovinách – vyšla na základě bodů převládající kategorie, resp. CT style – Controlling and Taking over. Co je pro tento výsledek charakteristické?

Co se týká osobního cíle, ředitel chce být viděn jako ten, kdo je aktivní a kompetentní. Je si vědom, že pokud chce, aby se věci staly, musí přesvědčit a motivovat lidi. Jak již z převládající oblasti vyplývá, ředitel má rád vše pevně v rukách, rád věci ovládá a má pod kontrolou. Co dále diagnostika říká?

Tabulka 27 Výstup sebehodnocení LIFO®

	Favourable circumstances	Unfavourable circumstances
Supporting/Giving -In	25	23
Controlling/taking-Over	27	25
Conserving/Holding-On	19	19
Adaptin/Dealing-Away	19	23

Zdroj: Archiv autorky

Také kategorie „Supporting / Giving-In“ sděluje, že tento styl ředitel využívá, ale není pro něj charakteristický, není to typické chování, jak by jej ostatní vnímali. Kategorie Conserving/Holding On s výsledky 19 a 19 značí, že není pro ředitele v podstatě vůbec relevantní. Naopak Adapting/Dealing – Away s 19 a 23 nám říká, že standardně styl nevyužívá, ale v nepříznivých situacích je to alternativa k hlavní kategorii Controlling and taking Over. Co je pro ředitele ještě typické, co vyplývá z výstupů?

- má rád příležitosti a když vidí, že změny budou ku prospěchu, vyhledává je
- rád si stanovuje cíle a viditelné výsledky
- je iniciativní a přebírá nad věcmi kontrolu

- když vycítí, že není prostor převzít vlastní kontrolu, není tak přesvědčivým lídrem
- pracuje rád pod tlakem a má rád rychlá rozhodnutí
- občas zaměří svou energii špatným směrem, ale rychle se adaptuje
- někdy by mu prospěla diskuse, analýza, reflexe, aby se vyhnul nepříjemným situacím
- někdy je horkokrevný a netrpělivý
- někdy hrne věci rychle kupředu, až si nestačí všimnout, že tým okolo nedrží krok
- někdy rozjede až příliš věcí najednou
- s týmem komunikuje jasně a otevřeně, narovinu
- v případě neshody se snaží ostatní přesvědčit o své pravdě a kompetentnosti v dané záležitosti
- je sebevědomý a energický
- má rád výzvy, ty dává i ostatním kolem sebe
- sám rád překonává problémy

Silné stránky:

- preferuje jasná rozhodnutí i pod velkým tlakem
- pevně věří sobě a stojí i za svým týmem a organizací
- stížnosti či námítky umí obrátit vlastně ve výhodu
- zvládá řešit několik věcí i problémů současně
- má sílu a schopnosti
- rád čelí výzvám

Slabé stránky:

- neuznává jiné autority
- komunikuje přímo a ovládá diskusi
- rychle se nadchne pro nové projekty a dává jim maximum energie (třeba i na úkor těch starších)
- nedává na ostatní a jejich názory
- někdy je ž příliš dravý, skoro bezohledný

Celkově pak používá vůdcovské a autoritativní dovednosti, organizuje a motivuje ostatní k dosažení požadovaných výsledků, má jasné vize a cíle a představy. Má rád změny a krizové řízení, propaguje stále nové nápady, současně umí přijmout možná rizika. Nebojí se neprobádaných a nových oblastí. Zvládá spoustu věcí najednou.

5.9 Souvislosti mezi výstupy – rozhovory, Belbin, LIFO®

Osoba ředitele absolvovala jako jediná Belbinův test i hodnocení metodou LIFO®. K tomu se k němu vyjadřovali podřízení zaměstnanci v realizovaných rozhovorech. V této podkapitole se autorka pokusí nalézt případné souvislosti, shodující výstupy, které by podpořily validitu zjištěných informací několika formami, resp. metodami. Níže budou uvedeny zjednodušené charakteristiky, pouze ty, které se ve významově shodné či velmi blízké podobě objevily minimálně u dvou metod (tedy např. Belbin + LIFO®, nebo LIFO® a výstupy z rozhovorů atp.).

- Vyhledává změny
- Rád si stanovuje cíle
- Je iniciativní a přebírá kontrolu nad věcmi
- Pracuje rád pod tlakem
- Někdy je horkokrevný a netrpělivý
- Někdy rozjede až příliš věcí najednou
- S týmem komunikuje jasně a otevřeně, narovinu – přímo
- V případě neshody se snaží ostatní přesvědčit o své pravdě a kompetentnosti v dané záležitosti
- Má rád výzvy, ty dává i ostatním kolem sebe
- Sám rád překonává problémy
- Stížnosti či námítky umí obrátit vlastně ve výhodu
- Rychle se nadchne pro nové projekty
- Nedává na ostatní a jejich názor

Je také zajímavé, že v Belbinově testu vyšel ředitel jako primárně formovač a sekundárně vyhledavač zdrojů. Obě role jsou charakteristické pro svou extroverzi. Charakteristická je dobrá komunikace, občas sklony k autoritativnímu přístupu, naopak ale společenské a přátelské povaze pro tým. Dle charakteristiky formovače by se mezi slabými stránkami objevovalo také „postrádá mezilidské porozumění“, díky roli vyhledavač zdrojů naopak ale navazuje a udržuje kontakty – zrovna v tomto segmentu zjevně převládá spíše vyhledavač zdrojů, alespoň v konfrontaci s výstupy rozhovorů.

Na konci podkapitoly 5.7 autorka uvedla průběžné závěry kombinace výstupů z rozhovorů a Belbinova testu (Zhodnocení pohledu na výstupy týmových rolí). Podíváme-li se na toto zhodnocení i na předchozí dílčí závěry k jednotlivým DVO, lze na tomto místě konstatovat, že

výstupy diagnostiky metodou LIFO® není vlastně objevným zjištěním, respektive potvrzuje, případně doplňuje již dříve ve většině případů zmíněné.

Tato část diplomová práce přináší vybrané výstupy, včetně vnějších podmínek, které mají vliv na pracovní tým v konkrétně analyzovaném případě společnosti XY. Na DVO1 a DVO2 jsme našli odpovědi v teoretické části, na zbývající dílčí výzkumné otázky pak v části praktické. Jde konstatovat, že vztah zaměstnanců k řediteli je kladný. Ředitel, byť je primárně osobou spíše autoritativní, přísnou, mnohdy také impulsivní – což z velké části může vycházet z jeho povahy a přirozenosti, na sobě pracuje a je si vědom klíčové role komunikace v týmu a motivace zaměstnanců. V tomto kontextu je hodnocen svými podřízenými kladně a lze tak ředitele označit za dobrého manažera. Nejedna reakce z týmu uvedla, že je to i díky osobě ředitele, že panují dobré pracovní i mezilidské vztahy. Z hlediska organizačního je ředitel řídicím pracovníkem a má funkčně na starost celkové řízení společnosti. Toto však nepojímá ryze formalisticky a ve výstupech jsme zaznamenali, že věnuje oblasti výběru lidí do týmu i následní komunikaci, respektive motivaci patřičnou pozornost. S ohledem na jeho pravděpodobnou povahu si také výborně zvolil svou pravou ruku – výkonnou office manažerku, která je typologicky odlišná, ale výborně se s ním doplňuje. Také pracovní tým vykazuje značnou heterogenitu a týmové role jsou pro výkon činností společnosti XY vhodné.

Autorka práce tedy na základě zjištění a celkového obrazu vyplývajícího z této práce (a jednotlivých kvalitativních metod výzkumu) může konstatovat, že pracovní tým ovlivňuje několik faktorů, v tomto konkrétním a zkoumaném případě je ale jednoznačné, že vedoucí pracovník – ředitel organizace je opravdu zcela zásadní, jak co do složení pracovního týmu, motivace jednotlivých členů i celkové pracovní spokojenosti. V práci jsme uváděli, že je rozdíl mezi manažerem a vůdcem, respektive lídrem. Pokud bylo uvedeno, že „Lídři jsou na rozdíl od manažerů potřební k tomu, aby se starali o změnu v podniku prostřednictvím motivace, inspirace, nastavení směru a organizace lidí,“ ředitel by mohl splňovat i definici lídra (byť toto diplomová práce primárně nezkoumala), toto označení se nabízí.

Závěr

Tato diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části autorka práce nejprve přináší základní informace o managementu a řízení lidských zdrojů. V další kapitole je pojednáno o pracovním týmu, jeho skladbě, a především týmových rolí. Zde je podstatnou částí přiblížení přístupu Belbina a jeho diagnostice týmových rolí, stejně tak je přiblížena sebehodnotící metoda LIFO®. Poslední kapitola teoretické části se zaměřila na motivaci a odměňování lidí. Všechny tyto části jsou nezbytné pro praktickou část a zodpovězení výzkumných otázek.

Praktická část nejprve přibližuje metodiku a celkový design výzkumu a vysvětluje, co a jak je zkoumáno. Po nastavení metodiky autorka přistoupila k interpretaci dat a hledání společných výstupů, které by šlo relevantně použít pro reakci na čtyři dílčí výzkumné otázky na základě rozhovorů se zaměstnanci díky polostrukturovaným rozhovorům a dalším dvěma metodám – Belbinově testu týmových rolí a sebehodnocení LIFO® metodou.

Autorka práce uváděla průběžné závěry svého bádání přímo v práci. První dvě dílčí výzkumné otázky byly zodpovězeny v prvních kapitolách, respektive v souhrnu na konci kapitoly tři. Na čtyři výzkumné otázky, včetně té hlavní jsme našli odpovědi v části praktické, respektive na konci kapitola 5.7 a 5.9.

Pro autorčinu praxi je zajímavé, jak vhodně se tři zvolené metody doplnily a potvrdily jednotlivá zjištění. Stejně tak v tomto případě z práce vyšlo, že osoba ředitele je zásadní – nikoliv jen formalisticky s ohledem na vedoucí pozici, ale pro skladbu, motivaci i spokojenost lidí v týmu má osoba v konkrétní společnosti XY nezaměnitelnou roli a vybírá své spolupracovníky s ohledem na znalost sebe sama a také s ohledem na obsah pracovní náplni, jednotlivé pracovní pozice. Práce nenašla výrazné antagonistické zjištění, že by bylo něco v nesouladu, respektive vzájemném rozporu. Jde tedy klidně konstatovat, že pracovní tým je dobře sestavený a funkční, a to z velké části díky vlivu ředitele.

Výzkum může mít samozřejmě své limity, diagnostických metod a přístupů pro tým a týmové role může být celá řada. Určitě by bylo zajímavé konfrontovat zjištění konkrétní zkoumané organizace dalšími metodami. To je ale až případná další budoucí výzva pro další autory, nebo autorku pro svou vlastní manažerskou praxi.

Anotace

ANOTACE

Bibliografický údaj: Kubelková, Eva. *Vliv osobnosti ředitele organizace na pracovní tým*. Olomouc 2021. Diplomová práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Název práce: Vliv osobnosti ředitele organizace na pracovní tým.

Autor: Eva Kubelková

Ústav: Ústav společenských věd

Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Abstrakt: Cílem této diplomové práce je dospět k závěrům, jakým způsobem se promítají vnější podmínky vytvořené na pracovišti na pracovní tým včetně vlivu osobnosti vedoucího pracovníka na fungování týmu. K tomu dopomůže praktická část, ve které autorka použila metodu kvalitativní výzkumu obsahující kombinaci tří metod. Pracovní tým společnosti XY se skládá z ředitele organizace a celkem šesti dalších pracovníků. Těchto sedm bylo podrobena různým metodám. Zaměstnanci realizovali polostrukturované rozhovory, všichni respondenti absolvovali také test týmových rolí podle typologie Meretha Blbina, v neposlední řadě je pro celkové výstupy relevantní otestování osoby ředitele prostřednictvím sebehodnocení LIFO®. Tyto tři metody, nástroje dopomohly k cíli práce. Kombinace se ukázala jako vhodně zvolená, jednotlivé výstupy a zjištění byla v souladu. Ve zkoumaném případě jde jednoznačně konstatovat, že ředitel organizace XY má nezaměnitelnou roli a vybírá své spolupracovníky s ohledem na znalost sebe sama a také s ohledem na obsah pracovní náplně, jednotlivé pracovní pozice. Atp.

Klíčová slova: Kvalitativní metodika, pracovní tým, osobnost manažera, vnější podmínky práce týmu

Title: The influence of the personality of the director on the work team.

Author: Eva Kubelková

Department: Institut od Social Science

Supervisor: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Abstract: The aim of this diploma thesis is to reach conclusions on how the external conditions created in the workplace are reflected on the work team, including the influence of the manager's personality on the functioning of the team. The practical part will help with this, in

which the author used the method of qualitative research containing a combination of three methods. XY's work team consists of a director and a total of six other employees. These seven were subjected to different methods. Employees conducted semi-structured interviews, all respondents also passed a test of team roles according to the typology of Mereth Blbin, and last but not least, testing the person of the director through LIFO® self-assessment is relevant for the overall outcomes. These three methods, tools helped to the goal of the work. The combination proved to be appropriately chosen, the individual outputs and findings were consistent. In the case under investigation, it can be stated unequivocally that the director of the XY organization has an unmistakable role and selects his co-workers with regard to self-knowledge and also with regard to the content of the job description, individual job positions. Atp.

Keywords: Qualitative methodology, team work, manager's personality, external conditions of team work

Literatura a prameny

- ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem. Kompletní soupis osvědčených technik a dovedností*. Praha: Ekopress, 1999. 308 s. ISBN 8086929000.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 8071696145.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 8024704692.
- BAUMGARTNER, František. Sociálne poznavanie. In: *Sociální psychologie – sociální psychológia*. Praha: ISV, 1997. 453 s. ISBN 80-85866-20-X.
- BELBIN, Mereth. *Týmové role v praxi*. Brno: Coneo, 2011. 188 s.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTÁN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2010. 128 s. ISBN 9788024730011.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. 142 s. ISBN 8024719757.
- BERÁNKOVÁ, Irena. *Řešení konfliktů v organizaci a jejich vliv na spokojenost a pracovní výkon zaměstnance*. Brno, 2019. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra sociální politiky a sociální práce.
- BERANOVÁ, Zuzana. *Analýza motivačních faktorů v organizaci*. Brno, 2006. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Psychologický ústav.
- BLÁHOVÁ, Jitka. *Motivační systém podniku*. Brno, 2014. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2010. 142 s. ISBN 978-80-248-2264-8.

- DONNELLY, James L. *Management*. Praha: Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DUDKOVÁ, Anna. *Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců z pohledu zaměstnanců a vedení organizace*. Brno, 2018. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.
- DVOŘÁK, František. *Systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci*. České Budějovice, 2017. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení.
- FEJFAROVÁ, Kristýna. *Efektivita a rozvoj manažerských dovedností*. Brno, 2010. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- FERFECKI, Martin a kolektiv. *Manažerské dovednosti a řízení lidských zdrojů*. Výukový modul. Karviná: Globcom, 2011. 196 s.
- GLÖCKL, Lukáš. *Analýza manažerských dovedností pro konkurenceschopnost*. Brno, 2011. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. 1. vydání. Praha: Victoria publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-858-6513-0.
- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HÁSOVÁ, Hana. *Systém motivace ve vybrané organizaci*. Brno, 2019. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. 437 stran. ISBN 9788026209829.
- HRONCOVÁ, Diana. *Role v pracovním týmu*. Brno, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno.
- HRONOVSKÁ, Jana. *Vztah individuálního vzdělávání pracovníků a rozvoje organizačních vztahů v dané organizaci*. Brno, 2018. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta Sociálních studií, Katedra veřejné politiky a sociální práce.

- HŘEBÍČEK, Vladimír. *Řízení lidských zdrojů*. Brno, 2008. Distanční studijní opora. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- CHRÁSKA, Miroslav. *Didaktické testy: příručka pro učitele a studenty učitelství*. Brno: Paido, 1999. 91 s. ISBN 8085931680
- KELLNER, Petr. *Efektivita a rozvoj manažerských dovedností*. Brno, 2010. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada, 2008. 112 s. ISBN 8024717646.
- KOSKOVÁ, Denisa. *Analýza motivačního systému pracovníků ve vybrané organizaci*. Brno, 2020. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta Sociálních studií.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 8072611683.
- KREJČOVÁ, Kamila. *Psychologické aspekty změny role v organizaci*. Brno, 2019. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Psychologický ústav.
- KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. 108 s. ISBN 8024707802.
- KRÝSL, Daniel. *Týmové role a jejich výkonová motivace*. Brno, 2006. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Psychologický ústav.
- KUBÍČKOVÁ, Lucie. *Týmová spolupráce na pracovišti v super/hypermarketech*. Olomouc, 2011. Diplomová práce. Univerzita Palackého, Filozofická fakulta, Katedra sociologie a andragogiky.
- KUBÍČKOVÁ, Daniela. *Faktory ovlivňující interpersonální konflikty v organizaci*. Brno, 2019. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství.
- KUCHYNKOVÁ, Ladislava. *Analýza situačního stylu vedení*. Brno, 2014. Disertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

LAMPARTOVÁ, Eva. *Faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců ve vybrané firmě*. Brno 2020. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra sociální politiky a sociální práce.

LUDVÍKOVÁ, Pavla a Irena KOVAČIČINOVÁ. *Kvalifikační práce na MVŠO*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2018. 124 s.

MADARA, Lukáš. *Pracovní výkon a jeho determinanty*. Brno, 2020. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

MATUŠKA, Petr. *Vliv stylu řízení na pracovní spokojenost ve vybrané organizaci*. Brno, 2019. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra sociální politiky a sociální práce.

MINTZBERG, Henry. *Structure in fives: designing effective organizations*. London: Englewood Cliffs, 1983. ISBN 978-01385-5479-8.

MISKELL, Jane R. a Vincent MISKELL. *Pracovní motivace*. Praha: Grada, 1996. 78 s. ISBN 80-7169-317-0.

MOUDRÝ, Jan. *Efektivita a rozvoj manažerských dovedností*. Brno, 2010. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

MÜNZBERGEROVÁ, Aneta. *Analýza pracovního prostředí v konkrétní organizaci*. Brno, 2020. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Katedra psychologie.

NÁDVORNÍK, Adam. *Vliv výkonnosti podniku na systém odměňování zaměstnanců*. Brno, 2020. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

NAJZAROVÁ, Diana. *Podpora mezilidských vztahů na pracovišti. Případová studie*. Brno, 2020. Diplomová práce. Masarykova Univerzita, Filozofická fakulta, Ústav pedagogických věd Andragogika.

NĚMEČEK, Petr. *Podnikový management*. Brno, 2002. Studijní text. Vysoké učení technické v Brně. Podnikatelská fakulta.

- ONDRÁČKOVÁ, Michaela. *Analýza motivačního systému organizace a spokojenosti jejich zaměstnanců s ním*. Brno, 2017. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra sociální politiky a sociální práce.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 8072032585.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha: Grada, 2007. 127 s. ISBN 8024719916.
- POKORNÁ, Dana, Jiří VACULÍK. *Rozvoj osobního smyslu chování – trénink formou „outdoor“ aktivit*.
- POSPÍŠILOVÁ, Jana. *Analýza vlivu přístupu k řízení lidských zdrojů na aspekty chování zaměstnanců ve vybrané organizaci*. Brno, 2019. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.
- PROKEŠOVÁ, Alena. *Analýza manažerských dovedností pro konkurenceschopnost*. Brno 2010. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- QUIN, Kimberly A., Neil C. MACRAE a Galen V. BODENHAUSEN. Stereotyping and Impression Formation: How Categorical Thinking Shapes Person Perception. In: *The Sage Handbook of Social Psychology*. Londýn: Thousands Oaks, New Delhi, 2003. s. 68-92. ISBN 9780761966364.
- ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. 7. vydání. Praha: Grada, 2004. 600 s. ISBN 8024704951.
- SKOKAN, Tomáš. *Model manažerské mřížky v praxi*. Brno, 2015. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- STUHLÍK, Robert. *Tým snů*. Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1776-0.
- ŠEREK, Jan. *Psychologické aspekty politiky: Utváření dojmů o politicích*. Brno, 2006. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra psychologie.
- ŠMÍDOVÁ, Anna. *Pracovní motivace a pracovní spokojenost u zaměstnanců korporátních firem a startupů*. Brno, 2019. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Psychologický ústav.

ŠŤOVÍČKOVÁ, Radka. *Etické otázky v práci se zaměstnanci očima manažerů*. Brno, 2020. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

ŠVÁBÍKOVÁ, Hana. *Faktory působící na adaptační proces v konkrétní organizaci*. Brno, 2020. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.

TRLICOVÁ, Jana. *Efektivita firemního vzdělávání zaměstnanců*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 8024704056.

VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. 2. přepracované vydání. Brno: VMU, 2007. 432 s. Edice učebnic č. 393. ISBN 978-80-210-4264-3.

VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009. 328 s. ISBN 978-80-726-1197-3.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZDRAŽILOVÁ, Karolína. *Styl manažerského vedení a jeho vliv na vztahy v kolektivu pracovníků na vybraných školách*. Brno, 2019. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.

Seznamy

Diagram 1 Hlavní typy manažerů	14
Diagram 2 Hlavní činnosti – manažerské funkce	15
Diagram 3 manažerské funkce optikou typů manažerů	16
Diagram 4 Jungova typologie osobnosti	21
Diagram 5 Hippokratova typologie osobnosti	22
Diagram 6 Atributy funkčnosti jednotky	26
Diagram 7 základní roviny výstupů LIFO	38
Diagram 8 rovina SG – Support/Giving a CT – Controllin/taking-over.....	39
Diagram 9 rovina CH – Conserving/Holding-On a AD – Adapting/Dealing-Away	39
Diagram 10 Model manažerské mřížky	41
Diagram 11 Jednoduchý model procesu motivace	44
Diagram 12 Model procesu vytváření strategie odměňování	51
Diagram 13 Personální schéma organizace XY.....	63
Tabulka 1 Staré a nové paradigma pojmu management	12
Tabulka 2 Klíčové manažerské vlastnosti.....	17
Tabulka 3 Manažerské vlastnosti dle kategorií	17
Tabulka 4 Souvislosti mezi typem temperamentu a předpoklady pro práci v týmu.....	22
Tabulka 5 Skupina versus výkonný tým	28
Tabulka 6 Týmová versus skupinová práce	28
Tabulka 7 Belbinova typologie týmových rolí	30
Tabulka 8 Koordinátor dle Belbina.....	31
Tabulka 9 Formovač dle Belbina	32
Tabulka 10 Inovátor dle Belbina.....	32
Tabulka 11 Vyhodnocovač dle Belbina	33
Tabulka 12 Realizátor dle Belbina	33
Tabulka 13 Vyhledávač zdrojů	34
Tabulka 14 Týmový pracovník dle Belbina.....	35
Tabulka 15 Kompletovač dle Belbina.....	35
Tabulka 16 Specialista dle Belbina	36
Tabulka 17 Týmové role dle Bělohlávka a Plamínka	36
	95

Tabulka 18 Rozdíl mezi transakčním a transformačním vůdcem.....	42
Tabulka 19 Shrnutí teorií motivace dle Armstronga.....	45
Tabulka 20 Výběr respondentů – pracovní tým organizace XY.....	58
Tabulka 21 Přehled absolvování vybraných nástrojů dle respondentů.....	61
Tabulka 22 Týmové role vybraného týmu – určení.....	76
Tabulka 23 Týmové role vybraného týmu – základní popis.....	77
Tabulka 24 Týmové role vybraného týmu – kategorizace.....	78
Tabulka 25 Týmové role vybraného týmu – týmová role optikou přínosu pro tým.....	78
Tabulka 26 Týmové role vybraného týmu – týmová role optikou slabých stránek.....	79
Tabulka 27 Výstup sebehodnocení LIFO®	82
Graf 1 Frekvence výstupu jednotlivých týmových rolí v týmu	80
Graf 2 Frekvence výstupu jednotlivých týmových rolí v týmu dle kategorizace	80

Přílohy

Příloha č. 1 – Schéma polostrukturovaného rozhovoru

Rozhovor byl nastaven jako polostrukturovaný, autorka práce se v případě potřeby doptávala a průběžně reagovala na jednotlivé odpovědi. Vše tak, aby dostala ucelené informace, které jdou dle relevantních metod vyhodnotit a lze je použít pro závěry, odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky.

Úvodní otázky – identifikace respondenta:

- 1) Na jaké pracovní pozici pracujete?
- 2) Jaký je Váš věk?
- 3) Jak dlouho pracujete ve firmě?
- 4) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

DVO3: Jaký vztah mají zaměstnanci k řediteli organizace?

- 5) Jak na vás působí osobnost ředitele?
- 6) Jak vnímáte ředitele po pracovní / odborné stránce?
- 7) Jak vnímáte chování ředitele?
- 8) Jak vnímáte komunikaci s ředitelem?
- 9) Jak byste zhodnotil/a celkový vztah s ředitelem?

DVO4: Je pracovní tým vhodně sestavený a stabilní?

- 10) Myslíte, že aktuální pracovní tým je dobře sestaven?
- 11) Má podle vás každý pracovník v týmu jasně danou roli?
- 12) Jak byste popsal/a vliv ředitele na zaměstnance a tým?

DVO5: Jaký vliv má ředitel organizace na motivaci a spokojenost zaměstnanců

- 13) Umí podle Vás ředitel dobře motivovat jednotlivé zaměstnance?
- 14) Jste spokojený/á s uznáním ze strany ředitele?
- 15) Jste spokojený/á se zájmem ředitele o potřeby zaměstnanců?
- 16) Jakým způsobem sleduje ředitel, zda jste ve svém zaměstnání spokojený/á?
- 17) Jak často s Vámi ředitel hovoří o Vaši motivaci a spokojenosti?

DVO6: Jak zaměstnanci hodnotí motivační systém organizace?

Finanční faktory:

- 18) Jak vnímáte a hodnotíte existující systém finančního ohodnocení zaměstnanců?
- 19) Jste spokojený/á s finančním ohodnocením?
- 20) Je něco, co byste v této oblasti zlepšil/a?
- 21) Jak ovlivňuje výše vašeho finančního ohodnocení vaši motivaci?

Nefinanční faktory:

- 22) Jak vnímáte a hodnotíte existující systém benefitů pro zaměstnanců?
- 23) Jste spokojený/á s benefity?
- 24) Je něco, co byste v této oblasti zlepšil/a?
- 25) Jak ovlivňují benefity vaši motivaci?

Lidský faktor – tým, prostředí a další:

- 26) Jak byste popsal/a vaše pracovní vztahy na pracovišti mezi kolegy?
- 27) V čem spatřujete vztahy v kolektivu za důležité?

Příloha č. 2 – Sebehodnocení – metoda LIFO®

Sebehodnocení pomocí této metody absolvoval vedoucí pracovník u soukromého / komerčního subjektu v létě 2020 a tyto komplexní výstupy včetně celkové podoby propůjčil pro účely této práce autorce. S ohledem na licenční ujednání a interní povahu není možné v této práci více zveřejnit.