

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Vedení studentů ve vysokoškolském prostředí

Diplomová práce

Autor: Bc. Václav Kňourek

Studijní obor: Informační management (IM2)

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Bachmann, Ph.D.

Hradec Králové

listopad 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 30. listopadu 2018

.....

Václav Kňourek

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Pavlu Bachmannovi, Ph.D., za vedení a trpělivost během realizace této diplomové práce. Rovněž děkuji své rodině a blízkým přátelům za jejich podporu.

Anotace

Diplomová práce se zabývá vedením studentských týmů ve vysokoškolském prostředí. Teoretická část popisuje rozvíjející se oblast leadershipu, jednotlivé styly i modely vedení a s tím spojené požadavky na roli lídra. Kontext univerzitního prostředí je charakterizován zejména s ohledem na související prostředí neziskových a veřejných organizací. Z pohledu studentů, kteří věnují svůj volný čas týmové spolupráci, je definována oblast dobrovolnictví. Praktická část zjišťuje současnou úroveň vedení studentských týmů ve vybraném vysokoškolském prostředí Univerzity Hradec Králové. První část výzkumu je vystavena na dotazníkovém šetření Multifaktorového leadership dotazníku (MLQ), v části druhé je využito semistandardizované interview s jednotlivými respondenty. Výsledky vyvracejí rozdílnost stylů vedení mezi akademickými a studentskými lídry. Zároveň představují názory jednotlivých respondentů, kteří se shodují zejména ve volbě osobnějšího přístupu ke studentům s vhodnou motivací k jejich činnosti. Závěrem dochází k popsání a vymezení vztahu mezi studenty a jejich vedoucími, s důrazem na to, jak vztah vedoucí vnímají a jaké interakce mezi nimi vzájemně probíhají.

Klíčová slova

Leadership, vedení studentů, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), styly vedení, transformační leadership, transakční leadership, vysoké školy, Univerzita Hradec Králové

Annotation

Title: Leadership of students in the university environment

This diploma thesis deals with leadership of student teams in the university environment. The theoretical part describes developing field of leadership, its individual styles, leadership models and related requirements for the role of a leader. Context of the university environment is characterized especially with focus on related environment of non-profit and public organizations. There is a volunteering topic defined connected to students which devote their leisure time for teamwork. The practical part identifies current level of leadership of student teams in selected environment of the University of Hradec Králové. First part of the research uses Multifactor leadership questionnaire (MLQ) and second part utilizes semi-standardized interview with the respondents. Research analysis later declines the difference of leadership styles between academics and student leaders. In addition, they also present opinions of each respondents, which coincide with the thought of more personal approach to students and selection of appropriate motivation for their activities. In conclusion, relationship between students and their leaders is described with emphasis on how each leader perceives his relationship and what interactions are taking place between them.

Key words

Leadership, leadership of students, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), leadership styles, transformational leadership, transactional leadership, university environment, University of Hradec Králové

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl práce.....	2
3	Teoretická východiska	3
3.1	Leadership	3
3.1.1	Historický vývoj	3
3.1.2	Vymezení pojmu leadership	4
3.1.3	Lídr versus manažer.....	7
3.1.4	Aktuální pohled na vedoucí pozice	9
3.1.5	Modely vůdců.....	11
3.1.6	Styly vedení	13
3.1.7	Proces vedení lidí	21
3.1.8	Osobnost lídra.....	32
3.2	Dobrovolnictví	36
3.3	Vymezení vysokoškolského prostředí	39
3.3.1	Přesah do neziskových organizací	40
3.3.2	Přesah do veřejných organizací	43
3.3.3	Školní a vysokoškolské prostředí.....	43
3.4	Metody a nástroje leadershipu	49
3.4.1	Nástroje zaměřené na hodnocení pracovníků.....	49
3.4.2	Nástroje zaměřené na hodnocení lídrů	51
4	Metodika zpracování	54
4.1	Výzkumné otázky	54
4.2	Použité metody	55
4.2.1	Kvantitativní výzkum.....	57
4.2.2	Kvalitativní výzkum	58

4.3	Výchozí podmínky výzkumu.....	60
4.4	Výzkumný vzorek.....	63
4.5	Zvolený nástroj pro hodnocení leadershipu.....	66
5	Výsledky	71
5.1	Rozdíl mezi jednotlivými dimenzemi MLQ.....	75
5.2	Rozdíl ve vedení akademických pracovníků a studentů	78
5.3	Styl vedení akademických pracovníků	79
5.4	Styl vedení studentů	81
5.5	Profil týmů vedených akademickými pracovníky	82
5.6	Profil týmů vedených studenty.....	89
6	Diskuze	95
6.1	Hlavní zjištění	95
6.2	Limity výzkumu	97
6.3	Interpretace a komparace zjištění	98
7	Závěr.....	100
8	Citovaná literatura.....	102
9	Seznam příloh.....	109

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Příklad bipolární škály použité k hodnocení leadershipu	18
Obrázek 2 – Vhodnost vztahově a úkolově orientovaného lídra	19
Obrázek 3 – Situační leadership model	20
Obrázek 4 – Interakce mezi členy týmu.	23
Obrázek 5 – Matice řešení konfliktních situací	31
Obrázek 6 – Leadership 5. úrovně	34
Obrázek 7 – Pozice VŠ v prostředí čtyř sektorů.	39
Obrázek 8 – Vlivy na školní prostředí.	45

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Zásady pro osobní rozvoj leadershipu	35
Tabulka 2 – Faktory ovlivňující zapojení do dobrovolné práce	37
Tabulka 3 – Počet nestátních neziskových organizací v ČR	42
Tabulka 4 – Zaznamenané časy doby vyplnění dotazníkového šetření	62
Tabulka 5 – Přehled studentských organizací působící na UHK	64
Tabulka 6 – Základní charakteristiky souboru	65
Tabulka 7 – Počet vedených studentů	65
Tabulka 8 – Rozdělení jednotlivých dimenzí MLQ	67
Tabulka 9 – Výběr 5 otázek Multifaktorového leadership dotazníku	70
Tabulka 10 – Hodnotící stupnice využita v MLQ	70
Tabulka 11 – Základní statistika	71
Tabulka 12 – Základní popisné statistiky	73
Tabulka 13 – Spearmanova korelace dimenzí MLQ	77
Tabulka 14 – F-test testování rozptylů, příklad 1. dimenze	78
Tabulka 15 – Nepárový t-test shodných průměrů	78
Tabulka 16 – Výsledky nepárových t-testů mezi jednotlivými dimenzemi	79
Tabulka 19 – Vztah akademických pracovníků k vedení studentů	83
Tabulka 20 – Rozvoj akademických pracovníků v oblasti vedení	84
Tabulka 21 – Atmosféra v týmu vedeného akademickými pracovníky	85
Tabulka 22 – Komunikační kanály používané akademickými pracovníky	88

Tabulka 23 – Vztah studentských lídrů k vedení studentů	89
Tabulka 24 – Rozvoj studentů v oblasti vedení.....	90
Tabulka 25 – Atmosféra v týmu vedených studenty	91
Tabulka 26 – Místo konání schůzek v týmu vedených studenty.....	93
Tabulka 27 – Komunikační kanály používané studenty k vedení studentů.....	93
Tabulka 28 – Porovnání stylu vedení na UHK s Evropským percentilem.....	99
Tabulka 29 – Porovnání průměrných skóre se zahraničním výzkumem.	99

Seznam schémat

Schéma 1 – Různé pohledy na leadership založený na vlastnostech	5
Schéma 2 – Manažerská mřížka	11
Schéma 3 – Akčně centrováný model vůdcovství.....	13
Schéma 4 – Efekt transformačního leadershipu	17
Schéma 5 – Proces dosahování cílů	24
Schéma 6 – Model týmového leadershipu.....	25
Schéma 7 – Zjednodušený proces komunikace	27
Schéma 8 – Obecný model sociálního systému.....	44
Schéma 9 – Rozšířená 360°zpětná vazba	50

Seznam grafů

Graf 1 – Histogram četnosti odpovědí u MLQ.....	72
Graf 2 – Průměrná skóre lídrů na UHK a evropských lídrů.....	74
Graf 3 – Průměrná skóre celé populace u čtyř základních oblastí MLQ.....	74
Graf 4 – Porovnání průměrného skóre čtyř základních oblastí MLQ.....	75
Graf 5 – Rozdíly mezi dimenzemi zachyceny v krabicovém grafu	76
Graf 6 – Porovnání průměrných skóre vyhýbavého/pasivního řízení.....	76
Graf 7 – Porovnání průměrných skóre výstupů leadershipu	77
Graf 8 – Porovnání průměrných skóre transakčního leadershipu	80
Graf 9 – Porovnání průměrných skóre transformačního leadershipu.....	81

1 Úvod

Vůdčovství představuje velkou kapitolu již po celá staletí a postupně se touto oblastí začalo zabývat více autorů odborné literatury. Ale až teprve za poslední desítky let se začala stupňovat jeho důležitost a vzniká ucelený pojem leadership.

Vedení lidí je součástí všech možných oblastí, ať už na úrovni pracovní (firemní prostředí a vztah nadřízeného a podřízeného), studijní (školní prostředí a vztah vyučujícího a studenta) nebo třeba osobní (rodina obsahující autority a vedení životem v rámci vztahu rodičů a dětí). Leadership si tak zaslouhuje větší pozornost nejenom z pohledu vedení studentů, ale jistě i z dlouhodobějšího hlediska.

„Ve světě, kde je sdílená síla více efektivní než ta individuální, musí být úkoly leadershipu sdíleny rozumně. Nikdo nedokáže ztělesňovat všechny potřebné kvality nebo vykonávat všechny úkoly.“ Bryson a Crosby (1992, s. 32)

Jedna z motivací k psaní této práce je právě myšlenka související s touto citací. Manažerské nebo vedoucí pozice jsou takřka v každé organizaci, je však nutné, aby jednotliví lidé působící na daných pozicích byli schopni využívat celého potenciálu vedení, a především aby si uvědomovali důležitost jejich role.

Volba tématu „Vedení studentů ve vysokoškolském prostředí“ není ledajakou náhodou, byla totiž učiněna autorem z důvodů hluboké vnitřní blízkosti dané oblasti. Autor se v této oblasti za svoje studium na vysoké škole postupně posouval směrem kupředu z hlediska načerpaných znalostí i prohlubující se angažovanosti. Je možné zhodnotit, že působností ve studentských organizacích, zejména v organizaci První kroky na FIM, jejich vedením a zároveň působením v úzké spolupráci s vedením Fakulty informatiky a managementu UHK při pořádání různorodých událostí nabyl autor značných zkušeností.

Hlavní myšlenku potom představuje touha, aby se tímto tématem začalo zabývat více autorů odborné literatury, především pak samotní vyučující, potažmo katedry a z většího měřítka i univerzity jako takové. Dnešní doba potřebuje mladé schopné vůdce, kteří budou přistupovat zodpovědně, avšak kriticky a metodicky otevřeně k velmi svižně se měnícím požadavkům v pracovním prostředí.

2 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zjištění úrovně vedení studentských týmů ve vysokoškolském prostředí, konkrétně v prostředí vybrané vysoké školy, kterou představuje Univerzita Hradec Králové. Mezi hlavní cíle práce patří (a) identifikace jednotlivých stylů a (b) dimenzí vedení lidí. Dané cíle jsou uskutečněny na vzorku studentských a akademických lídrů. Specifickou snahou předložené práce je prozkoumat souvislosti mezi styly vedení tvořícími dimenze transformačního, transakčního a laissez-faire leadershipu prostřednictvím Multifaktorového leadership dotazníku. Následně je (c) doplněn kvalitativní rozměr prostřednictvím strukturovaných rozhovorů. Práce se také zaměří na srovnání zjištěného stavu se styly vedení uplatňovanými mezi evropskými lídry.

3 Teoretická východiska

3.1 Leadership

„Lídři mohou mít různou podobu, různé vlastnosti a spousta těch opravdových lídrů ani není vidět, pracuje z poza opony. Leadership, který vykazuje velké výsledky, obvykle začíná z ničeho.“¹ Daft (1999, s. 7)

3.1.1 Historický vývoj

Vůdcovství a vedení lidí je předmětem zkoumání historiků již od starověku. Hlavně filozofové se zabývali otázkou, co vůdce dělí nebo odlišuje od ostatních.

Podle Yukla (1998) je leadership předmětem zájmu lidí již po dlouhou dobu, samotný termín poté evokuje silné, energické osobnosti, které velí vítězným armádám nebo udávají směr celým národům. Už jenom při pohledu na historii jednotlivých států, stateční a chytrí vojenští, političtí nebo duchovní lídři jsou podstatou těchto příběhů. Lídři, kteří jsou oslavováni nebo naopak osočováni za výsledky různých důležitých historických událostí, aniž by lidu bylo zcela zřejmé, co se v té době přesně stalo a jakou tam daný lídr měl roli.

V minulosti nebylo zcela jednoznačně rozlišováno řízení a vedení lidí. Podle Blažka (2011) je řízení bráno jako praktická činnost spojená s organizovanou prací vykonávanou v lidských kolektivech. Z toho vyplývá, že se řízení dá považovat za tak staré, jako je civilizace sama. Historická literatura poté odkazuje na řízení rozsáhlých projektů v dávném starověku, mezi které bezpochyby patřily stavby pyramid, vodovodních kanálů, či jiných rozsáhlých stavebních prací, na nichž se podílely stovky až tisíce pracovníků. Postupným přibližováním v době je nutno zmínit i řízení státu nebo církve.

Blažek (2011) uvádí počátky vývoje moderního managementu, v rámci něhož dochází k hlubšímu zkoumání a definování managementu jako samostatné

¹ Volně přeloženo z anglického originálu: *„Leaders come in all shapes and sizes, and many true leaders are working behind the scenes. Leadership that has big outcomes often starts small.“*

odborné disciplíny, až ve druhé polovině devatenáctého století při prudkém růstu průmyslové výroby.

Zvyšující se nároky na výrobu a začínající růst pracovních míst se složitějšími procesy dovolily vzniku managementu, který v prvotních chvílích sloužil především jako efektivní způsob řízení s minimalizací problémů. Díky takřka nezastavitelnému vývoji se disciplína managementu posouvala stále kupředu.

Teprve na přelomu století se tématem vedení lidí začalo zabývat více do hloubky, a to především z vědeckého hlediska. Do té doby bylo od vědců a spisovatelů pouze představováno velké množství definic a vysvětlení termínu „leadership“ bez dalšího pochopení. Jeden možný výklad představoval pojem *leadership* jako jeden z nejvíce pozorovaných, avšak zároveň nejméně pochopených fenoménů na zemi. V posledních letech se dostalo velkému pokroku zejména v pochopení podstaty leadershipu a jeho důležitosti ve fungování organizací i společnosti. Daft (1999)

3.1.2 Vymezení pojmu leadership

Z hlediska vymezení pojmu nelze zcela jednoznačně určit přesný význam, jelikož tento pojem představuje velké množství významů zasahující do více oblastí (management, sociologie, psychologie). Na téma definic položených v minulosti Jukl (1998) dodává, že většina z nich vyjadřovala předpoklad, že leadership zahrnuje proces, pomocí kterého dochází k úmyslnému ovlivňování dalších lidí právě jednou osobou, která je vede, formuje a snaží se usnadnit jednotlivé aktivity a vztahy ve skupině nebo celé organizaci.

„Lídři na jakékoliv úrovni podniku si musejí v sobě pěstovat potřebu vítězství a být tomuto vítězství oddáni.“ Ulrich (1997, s. 35)

Ulrich (1997) uvádí, že touha po vítězství bohužel nestačí. Správný lídr si musí umět stanovit cestu, pomocí které se vítězství pokusí uskutečnit. Zároveň poté, co dosáhne touženého cíle, by měl jít dál a vytvářet nové podněty na zlepšení, vzhledem ke konkurenci je totiž nutné jednat s předstihem. Úspěšný lídr musí být schopen rozpoznat klíčové výhody pro růst podniku a přizpůsobit tomu tak své kroky, například z hlediska personálních postupů, které tyto výhody mohou vytvářet. Z toho vyplývá, že lídr musí být zkušený v řízení lidských zdrojů.

Armstrong (2008) uvádí leadership neboli schopnost vést, jako inspirování lidí k vytyčenému cíli, při kterém se lídr snaží využít svých nejlepších schopností.

Aby bylo možné určit lídra, je zároveň nutné do této rovnice přidat ještě složku skupiny – následovníků. Jedná se o dvě základní a nezbytné složky tvořící vztah, který představuje uskutečnění toužených změn. Ve chvíli, kdy by na jedné straně byl lídr s velkou praxí a na straně druhé prázdná pláň, náměstí nebo sál, tak jednotlivé myšlenky nemá kdo vyslyšet a přijdou vniveč. Klíčem je provázanost lídra, vnímaného jako nástroj k dosažení představeného cíle, s následovníky.

S touto myšlenkou souhlasí Northouse (2001), který dodává, že v procesu jde spíše o interaktivitu mezi jednotlivými subjekty (lídrem a skupinou), než že by se jednalo o přímý, jednostranný proces. Velmi důležitý předpoklad dodává Rost (1991), který říká, že v tomto vztahu jsou oba subjekty rovnocenné, uvedeno na příkladu dvou stran jedné mince (jsou nedílnou součástí – pozn. autora).

Zajímavý pohled na leadership představuje Northouse (2001) v souvislosti s vrozenými vlastnostmi či fyzickými dispozicemi. Jedná se o určité předpoklady, které z daného jedince dělají lepšího kandidáta na vedoucí pozici. Faktory, které toto mohou ovlivnit, jsou například výška, určitý charakter osobnosti, schopnost projevu a mnoho dalších. Základní rozdílný pohled na leadership založený *na vlastnostech* (zakotven v lidech) a *na definovaných procesech* (může být pozorován) je naznačen na Schématu 1.

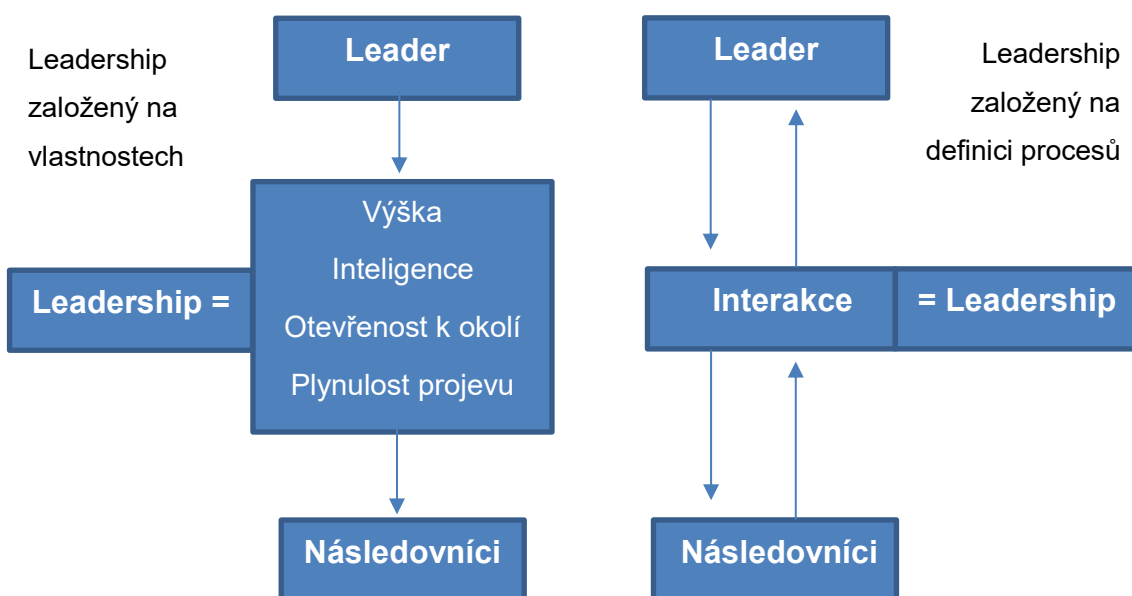


Schéma 1 – Různé pohledy na leadership založený na vlastnostech a definovaných procesech.
Zdroj: Northouse (2011, s.5). Vlastní zpracování

„Leadership zahrnuje vliv. Vliv je nezbytnou složkou leadershipu. Bez vlivu neexistuje leadership.“² Northouse (2001, s. 3)

Velmi důležitým předpokladem pro každého úspěšného lídra je nutnost dodržování určitých zásad a myšlenek, na základě kterých dojde k již zmíněnému ovlivnění obecnstva. Na toto téma Armstrong (2008) uvádí, že by lídr měl plnit tři základní role (oblasti potřeb).

1. **Definovat úkol** – ujistit se, že skupina plně chápe zadání a je srozuměna s tím, co se od ní očekává.
2. **Plnit úkol** – vytyčit smysl práce a vůbec důvod existence dané skupiny; představuje ujištění se, aby nedocházelo ke konfliktům.
3. **Udržovat efektivní vztahy** – zajišťování soudržnosti, díky tomu je možné v rámci skupiny vytvořit pozitivní klima tíhnoucí ke zdárným výsledkům.

Z výše uvedeného výčtu základních rolí tak vyplývá, že se lídr musí dopředu zamyslet nad danou vizí či pracovní náplní z obecného hlediska. Následně je totiž vystaven situaci, kdy dochází k předání určité znalostní báze směrem k posluchačům a zejména k motivaci.

Plamínek (2018) k tomu přistupuje podobně a obecně dodává, že je nutné, aby správný lídr nejprve zpytoval své svědomí. Problém totiž může nastat již na úrovni první, při špatné definici práce. Autor tím popisuje určitou loajalitu k myšlenkám, která by měla předcházet vhodnému pracovnímu procesu. Jsou zde proto položeny tři myšlenky, se kterými se mohou lidé ztotožnit a na základě kterých mohou být loajální. Jedná se o korektní a přesné *definování* úloh, které obnáší přesné požadavky na výkon. Nadřízení musí vědět, co je potřeba a snaží se vizi předat dál. Předpokladem pro počáteční úvahy o vedení lidí jsou schopní manažeři a lídři. Ve chvíli, kdy jsou tyto základní myšlenky definovány, je nutno přistoupit k dalšímu úkolu, kterým je *orientace*. Hrozí totiž riziko, že lidé nebudou ochotní myšlenky realizovat, nebo je omezí určitá neznalost daného tématu. V rámci orientace tedy dochází k jasnému představení, co přesně se od

² Volně přeloženo z anglického originálu: „Leadership involves influence; influence is the sine qua non od leadership. Without influence, leadership does not exist.“

konkrétních lidí očekává – v ten moment nastane prostor pro případně pochyby a dotazy, které bude snadné zodpovědět a docílit tak stavu případného nadšení do práce. S tím souvisí třetí úkol a tedy *motivace*. Té lze dosáhnout pomocí určitých nástrojů a technik využívaných napříč všemi sférami. Jedná se totiž o základní nezbytně nutnou složku v řízení lidských zdrojů.

Leadership ve veřejném sektoru

Raffel (2009) uvádí nezbytnost leadershipu ve veřejném sektoru jako opravdu velkou záležitost. V dnešní době je hodně důležitých výzev, které jsou svým způsobem nové, komplexní a do jisté míry dynamické. Jsou to výzvy, které představují například globální oteplování, krize na finančních trzích nebo třeba hrozby zdravotní. K tomuto seznamu je možné připojit i bezpečnostní hrozby v online prostředí, které nemusí narušit pouhé jedince nebo jednotlivé organizace, ale celá města, státy a kontinenty. Příkládá tedy důležitost efektivnímu leadershipu ve veřejném sektoru, který může ovlivňovat miliony lidí po světě. Tvrzení podtrhuje myšlenkou, že ač je leadership efektivní či nikoliv, hraje velmi významnou roli v otázkách společnosti.

3.1.3 Lídr versus manažer

Rozdíl mezi těmito dvěma pozicemi je nejprve nutno definovat z pohledu nadřazenějšího pojmu, a tedy z pohledu samotných disciplín. V dnešní době jsou organizace řízené mnohdy i v několika úrovních. Od ředitele přes manažery jednotlivých úseků až po koncového vedoucího nebo mistra. Z hlediska odborné literatury spadá management do vědecké oblasti a má definovaná svá přesná pravidla, podle kterých manažeři svou práci vykonávají. Je zde však potřeba organizacím dodat hlas, který je povede kupředu. Tuto roli zastupuje leadership.

Northouse (2001) vnímá leadership jako proces, který zahrnuje vliv a dále uvádí, že základní funkcí managementu je poskytnutí řádu a ucelenosti v organizaci, zatímco v leadershipu je hlavní funkcí přijít se změnou a celkovým posunem organizace. V oblasti plánování dochází v managementu zpravidla ke kratším a nezbytně nutným rozhodnutím, kde se naopak leadership zaměřuje na poskytnutí nadhledu celé situace s dlouhodobějšími vizemi.

Vyplývá z toho tvrzení, které popisuje Barták (2011), že v pojetí klasických manažerských kompetencí je sto úkolů vykonávat správně, zatímco v novém pojetí, které zahrnuje jak manažerský, sociální, odborný a morální předpoklad, je možné, ba naopak nutné, vykonávat správné věci.

Northouse (2001) podotýká, že manažeři, kteří se snaží motivovat svou skupinu ke splnění jasného cíle, se tím dostávají do oblastí leadershipu. Naopak v úvaze lídrů, kteří plánují nebo organizují dlouhodobé myšlenky a cíle, se dostávají do oblasti managementu.

Ačkoliv se může v obecném povědomí na první pohled zdát, že se jedná o stejný význam a z praktického hlediska jsou si pojmy hodně blízké (tím, že oba obsahují určitou míru ovlivňování lidí a ve spoustě aktivitách se úzce prolínají), jsou mezi nimi velké rozdíly. Zásadním rozdílem je myšlenka, že pro manažera lidé pracují, zatímco lídra lidé následují, v ideálním případě dobrovolně.

Vedení versus řízení

V souvislosti s rozdílem manažera a lídra se pojí i druhé rozdělení – řízení a vedení. Jedná se o stejně důležité rozdělení, které z předchozích definic vychází. Jak uvádí Armstrong (2001), řízení souvisí s naplňováním cílů prostřednictvím efektivního získávání a využívání dostupných zdrojů. Za tyto zdroje je možné považovat v první řadě zaměstnance – lidi, peníze a různé informace či znalosti. Naopak vedení si klade za cíl zaměřit se na jednu a nejdůležitější složku - lidi. Jde o proces, při kterém se snaží své publikum oslovit a získat na svoji stranu.

Z hlediska osobnosti k tomu Zeleznik (1977) přistupuje z jiného úhlu pohledu a podotýká, že se jedná o dva naprosto rozdílné typy lidí. Manažeři raději pracují s lidmi za účelem řešení problémů, avšak na rutinní bázi bez většího zapojení emocí, a tím tak jednají s určitými omezenými možnostmi. Lídry naopak považuje za velmi emočně aktivní, což jim pomáhá představovat lidem nové myšlenky a pohled na to, co je vůbec v rámci jejich práce možné dokázat.

Odborná literatura se shoduje, že rozdíl je zcela zřejmý. Je možné jej shrnout předpokladem, že manažeři jsou více zaměřeni na stabilitu, efektivní organizování, plánování a na redukci případného chaosu v organizaci, zatímco lídři se zaměřují na inovace, vize, proaktivitu a přínos pozitivního klimatu.

Ačkoliv pozice mají podobné a provázané rysy, z formálního hlediska požadavků na jednotlivé pozice, je nutné si tyto rozdíly a kompetence uvědomit, aby nedocházelo k položení určitých překážek, které by omezovaly práci či rozvoj.

3.1.4 Aktuální pohled na vedoucí pozice

Jak již bylo naznačeno, v minulosti se bez znalosti přesných definic manažer a lídr považovali za jedno. V dnešní době se však nároky začaly stupňovat a organizace se rozrůstají do větších rozměrů společně s přidělenou agendou. Tím tak přibývá pracovní náplně na dané vedoucí pozice. Je tedy nezbytně nutné jasně a zřetelně oddělit pracovní pozici manažera a lídra vzhledem k jejich kompetencím.

„Organizace, které nesledují politiku soustavného zlepšování, budou stagnovat, dojde u nich k úpadku, popřípadě zahynou.“ Armstrong (2005, s. 231)

Organizace jsou do velké míry trhem tlačeny, aby se více soustředily na zákazníka a snažily se vyhovět jeho potřebám na všech úrovních. Bernardi (2017) Sestupnou tendencí tak je zákonitě vyvíjen tlak na vedoucí pracovníky v organizaci, a tedy aby pracovali efektivně, pokud možno konstantně a zodpovědně. V této fázi je toho na manažera z hlediska pracovní náplně a zodpovědnosti za své zaměstnance poměrně hodně úkolů. Jirsová (2014) jeho funkce ho do jisté míry limituje velkou mírou zodpovědnosti a nenachází poté volnou kapacitu, aby se mohl zamýšlet nad tím, kam firmu dál směřovat či posouvat. Ačkoliv organizace stále požadují po manažerech zároveň i vlastnosti lídra Gharehbaghi (2002), není to ve většině případech kapacitně možné. Z toho důvodu v dnešní době mnoho progresivnějších firem má vytvořené pomyslné dvě pozice a tou druhou je právě zmíněný lídr, který má za úkol lidi inspirovat a připomínat jim smysl jejich práce.³ Daft (1999)

S tím je spojená i vize posunu kupředu, zlepšení své pozice na trhu. Tyto dvě pracovní pozice má vytvořené pouze méně organizací. Je předpoklad, že se ti ostatní postupem času budou k tomuto kroku nuceni uchýlit také (naznačeno v předchozím odstavci) z důvodu hladkého setrvání na trhu.

³ Autor vychází ze znalostí načerpaných studiem odborné literatury a problematiky na dané téma.

Populární články píší o nutnosti mít více lídrů. Více lidí, kteří nebudou svoji práci brát pouze na úrovni své pracovní doby, kteří se dokáží podívat směrem k zaměstnancům a přesvědčit je o tom, JAK a PROČ se dané pracovní procesy dělají (což by mělo vést ke ztotožnění se s vizí společnosti). Zároveň se toto tvrzení dá rozvinout o základní složku, ze které lídr vychází. A tedy, že ve vedoucích pozicích je hodně manažerů a málo lídrů. Sirotková (2016)

Nabízí se otázka, zda opravdu potřebujeme více lídrů. Autor v článku rozebírá jednotlivé styly vedení leadershipu a jejich vhodnost. Nastiňuje zároveň myšlenku, do jaké míry je potřeba mít pozici lídra a do jaké míry stačí mít schopného manažera. Podotýká, že organizace, které pozice lídrů mají, tak vědomě manažery tlačí do situací, kde by lídry měli pouze bezmyšlenkovitě poslouchat a následovat. Dochází k závěru, že by manažeři v organizacích měli hrát roli usměrňovačů rozjetých lídrů, kteří jdou až moc dopředu a neohlíží se na reálné možnosti. Z toho vyplývá, že by organizace měly zaměstnávat lídry, avšak ne za každou cenu. Vzhledem k zodpovědnosti a velkému vlivu, by organizace měla mít pouze ty schopné se zkušenostmi, co budou ochotni spolupracovat s ostatními na společných cílech. Giampetro-Meyer (1998)

Z toho hlediska se nabízí otázka, kde se nacházejí tito schopní lídři a kde mají šanci se naučit odborností a zkušeností. Jak by si trh byl schopný poradit se zvýšenou poptávkou po pozicích zaměřených na vedení?

Je možné vycházet z této otázky, která vede k další, zda se postupně začnou na vysokých školách vytvářet nové vyučovací předměty či dokonce celé studijní obory, které by se přímo zaměřovaly na oblast vedení lidí. V tuto chvíli totiž takto specializované obory nejsou zcela běžné a prakticky se nevyskytují. Na odbornější úrovni v prostředí businessu a MBA je možné obdobné obory s různým zaměřením studovat.⁴ Není se však čemu divit, že na se na této úrovni vyskytují. Takto zaměřené studium je určeno především pro pracovníky ze samotného managementu či vyšších pozic podniku, kteří se i nadále chtějí učit a posouvat. Kromě toho, že je studium zpravidla zpoplatněno, je mnohdy vyžadována praxe v oboru a jedná se o dost značnou investici. Langová (2009)

⁴ www.vysokeskoly.cz/katalog-vs/obory

3.1.5 Modely vůdců

Lídři jsou vyprofilovaní jedinci, kteří disponují velkou sebedůvěrou a cílevědomostí. Hálek (2016) dále uvádí, že se mohou ještě rozlišovat charismatičtí vůdci, kteří mají zpravidla velký respekt následovníků, kteří je s obdivem následují. Zmíněné charisma je poté atribut přiřazený právě díky velkému, až maximálnímu respektu.

Rozdělení určitých atributů a hodnot vzhledem k definování vůdců vedlo výzkumy k vytvoření počátečního modelu, takzvané manažerské mřížky (Schéma 2), jejíž autory jsou Blake a Moutonová.⁵ V rámci této mřížky dochází k definování pěti základních stylů. Jednotlivé hodnoty (čtyři) jsou přiděleny extrémům, poslední styl je v určité rovnováze umístěn uprostřed mřížky.

Nízké - Zaměření na lidi - Vysoké	9	S							T	
	8									
	7									
	6									
	5				K					
	4									
	3									
	2									
	1	L							Ú	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Nízké - Zaměření na produkci - Vysoké								

Schéma 2 – Manažerská mřížka. Zdroj: Plamínek (2018, s. 135). Vlastní zpracování

Z manažerské mřížky vychází popis jednotlivých stylů podle Háalka (2016):

L (1,1) Lhostejný typ

Jedná se o takzvaný ochuzený management, jelikož manažeři hledí pouze na sebe a okolí je zajímá jen velmi málo. Jejich práce je zdaleka ani trochu nenaplnuje.

⁵ Autoři manažerské mřížky, která je stylem leadership modelu, vytvořené v roce 1964.

S (1,9) Sousedský typ

Dalo by se volně definovat velkou až nezdravou orientací na lidi, jednotlivé výrobní cíle jsou upozaděny dobrými vztahy na pracovišti, které bohužel samy o sobě nejsou schopny plnit firemní cíle. Předpokladem pro tento typ může být management zájmových nebo neziskových organizací.

Ú (9,1) Úkolový typ

Tento extrém je naopak zaměřen pouze na plnění produkčních cílů a výrobních procesů. Zájem o lidi je velmi malý a komunikace s nimi upozaděna.

T (9,9) Týmový typ

Jedná se o takzvaného týmového hráče, který dokáže dotáhnout dílčí cíle do konce a zároveň si být jist, že jsou členové skupiny spokojeni. Jde o ideální podobu, kdy je možno propojit jak pozornost lidem, tak i zájem o výrobní cíle.

K (5,5) Kompromisní typ

U tohoto typu je snaha se zajímat o oba faktory, tedy výrobu i lidi stejně. Výsledkem je dobrá organizovanost a určitá rovnováha. Z toho vyplývá, že ani na jedné straně nedojde k žádným zvláštním stavům.

I přesto, že z manažerské mřížky plyne jasná zpráva nejvhodnějšího typu vůdce, není to tak zřejmé. Je nutné totiž uvažovat o organizacích z různých hledisek, jelikož i organizace jsou různých povah. Z toho důvodu tam, kde by měl fungovat týmový typ, se může stát, že by byl vhodnější typ úkolový. Je to tedy do jisté míry individuální i co se povahy daných úkolů týče.

Ať už je však vůdce zařazen do jakéhokoliv výše zmíněného typu, ve chvíli, kdy chce být dobrým vůdcem, by měl mít určitou kontrolu nad třemi základními oblastmi, které vychází z Akčně centrovaného modelu vůdcovství od uznávaného profesora Johna Adaira, znázorněno na Schématu 3.

Hlavní role vůdce

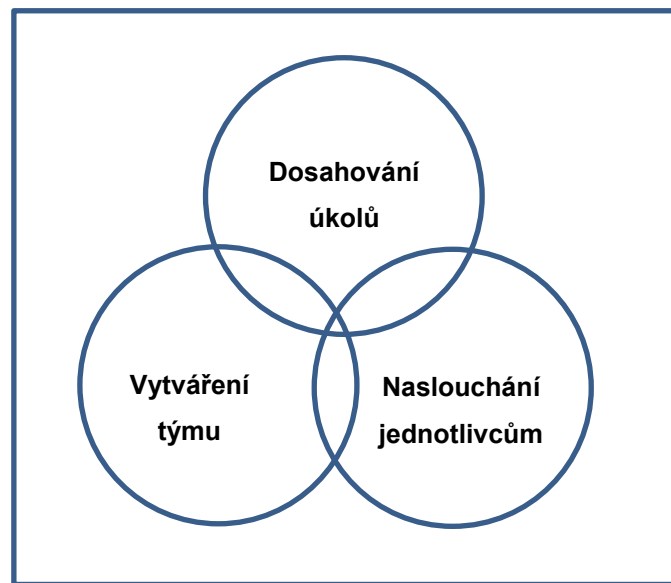


Schéma 3 – Akčně centrováný model vůdcovství. Zdroj: vychází z modelu Adaira (1973).
Vlastní zpracování

Tento model představuje nutnost soustředit se na všechny oblasti. Z hlediska skupinových potřeb naplňuje jejich základní požadavky, a tedy určitou komunikaci k týmu jako celku, týmového ducha i skupinovou motivaci. V případě potřeb jednotlivců dochází k naslouchání, individuální motivaci a pomoci s problémy. Pohled úkolový poté představuje řízení, korektní plánování a dodržování cílů, dílčí rozdělení pravomocí, tedy pracovních pozic a v neposlední řadě také definování určitých kvalit, které je nutno dodržovat.

3.1.6 Styly vedení

Z předchozí kapitoly vyplývá, že typy jednotlivých vůdců mohou být různorodé, to platí i pro styly vedení. Z tohoto pohledu se však již jedná o vztah nadřízeného (vedoucího) směrem k podřízenému (zaměstnanci). Představené styly vycházejí z podstaty osobnosti vedoucího a jeho specifického chování. Dá se předpokládat, že různí vůdci budou přikloněni k jinému stylu, který jim bude nejbližší. Mezi nejznámější styly vedení patří autokratický, demokratický a liberální.

Autokratický

Dominantní vedoucí. Tak by se dal stroze definovat styl vedení, který je založen především na úrovni jedné linie shora dolů. Tedy direktivní ze směru vedoucího směrem k zaměstnancům, kteří jsou povinni se řídit striktně nastavenými

pravidly. Komunikace a případná zpětná vazba ze strany zaměstnanců směrem vzhůru v tomto případě nejsou téměř možné.

Blažek (2011) dodává, že v tomto stylu panuje velmi tvrdá disciplína s autoritativně podmíněnou motivací. Nesplnění příkazů představuje zřejmé tresty a celý styl se tak blíží modelu Teorie X⁶. V rámci stylu se dá považovat práce za snadnou s jednoduššími podmínkami ke splnění. Tento styl je však nezbytný v případě krizových situací, kde je nutné se rychle a jasně rozhodnout.

Demokratický

Spolupracující kolektiv definuje tento styl, který je naopak založen na vzájemném respektování a interakci, kde vedoucí pracovník má hlavní slovo a dokáže svým podřízeným vhodně zadat práci, kterou s nimi předem komunikuje.

Blažek (2011) jasně říká, že komunikace je rozhodně složitější oproti autokratickému stylu, jelikož probíhá oboustranně. Motivaci představuje společná účast při jednotlivých rozhodováních a očekávání odměny. Tento styl, který jiná literatura uvádí jako participativní se v současnosti více prosazuje. Dochází k rozvoji zaměstnanců díky bezprostřednímu přístupu k jednotlivým procesům a zpětná vazba je vítána.

Liberální

Vysoce autonomní zaměstnanecké podmínky. Tak by se dal vystihnout tento volnější styl, ve kterém vedoucí pouze svým způsobem dohlíží na klíčové cíle a strategii organizace. Komunikace probíhá především na úrovni pracovníků, kteří se snaží problémy řešit mezi sebou.

Blažek (2011) tvrdí, že jde o vedení kolektivů pracovníků, kteří jsou zkušení a kvalifikovaní ve svém oboru. Zpravidla se jedná o kreativnější práci vyžadující více volnosti. Tento styl se blíží naopak modelu Teorie Y⁷ a dá se tam úspěšně aplikovat za určitých podmínek.

^{6 7} Teorie X a Y, známá pod pojmem metody cukru a biče, jejíž autorem je Douglas McGregor (1960).

Základní styly jsou definované a v tuto chvíli je možné vznést otázku, který je ten správný, je možné jednoznačně určit, pro jakou organizaci bude platit jaký styl? Odpověď přináší Hálek (2016, s.102), který tvrdí: „Dnes se uvádí, a zkušenost to potvrzuje, že jeden vedoucí může (musí) uplatňovat různé styly, a to podle potřeby, podle situace, ale zejména podle toho, s kým jedná.“

Charismatický leadership

Je zcela zřejmé, a již tato myšlenka byla naznačena v kapitole 3.1.2 *Vymezení pojmu leadership*, že vůdce, který má strhnout lidi a dokázat jim sdělit svoji myšlenku, musí mít určité silné charisma. Daft (1999) dodává, že charisma je těžké definovat, avšak mělo by zahrnovat duševní i emocionální složku na vyšší úrovni. Jedná se o osobnosti, které se snaží prosazovat své nápady, vize a nové projekty, nebo se pouze věnují věcem, které doopravdy mají rády, což dokáže nabudit ostatní. V každodenním životě sdílí své emoce a předávají tím okolí energii a nadšení.

*„Nalezení radosti v životním díle člověka je základním předpokladem leadershipu“*⁸ Daft (1999, s. 336)

Publikace *Teorie charismatického leadershipu* od House (1976) představuje základy tohoto pojmu a jak Northouse (2001) dodává, od jejího zveřejnění se dostalo velké pozornosti tématu charismatických vůdců. Jedná se o velmi podobný koncept s transformačním leadershipem v následující kapitole.

Northouse (2001, s. 134) dodává, že charismatičtí vůdci představují určité typy chování. Bylo vytvořeno pět různých skupin:

1. *„Jedná se o velmi silné osobnosti díky jejich přesvědčení a hodnotám, které předávají svým následovníkům. Příkladem by byl Gándhí, který hájil nenásilí a byl vzorovým příkladem občanské neposlušnosti.*
2. *Charismatičtí vůdci, kteří vypadají schopní pro své následovníky.*

⁸ Volně přeloženo z anglického originálu: *„Finding exhilaration from one's life work is a basic premise of leadership.“*

3. *Formulují své ideologické cíle, které mají morální nádech. Známa řeč Martina Luther Kinga Jr. „Já mám sen“ je krásným příkladem tohoto chování.*
4. *Charismatictí lídři, kteří komunikují s vysokými očekáváními u svých následovníků a tím v nich vzbuzují důvěru, že jsou dostatečně schopni tyto očekávání splnit.*
5. *Lídři, kteří vzbuzují úkolově relevantní motivy v následovnících, které mohou obnášet určité sblížení, moc nebo úctu. Například John F. Kennedy apeloval na lidské hodnoty Američanů, když řekl „Neptejte se na to, co by mohl stát udělat pro vás, zeptejte se na to, co byste mohli udělat pro váš stát.““*

Transformační a transakční leadership

Koncem dvacátého století přichází Bernard M. Bass s teorií *transformačního leadershipu*⁹ (1985), která byla postavena na dřívější myšlence *transformujícího leadershipu*¹⁰ od J. M. Burnse (1978). Teorie podle Yukla (1999) obsahuje dva odlišné postoje k procesu vůdcovství se základním předpokladem založeným na vlivném procesu směrem k následovníkům. Ačkoliv se jedná o rozdílné typy, původní myšlenka říká, že je možné využít obou typů ve chvíli, kdy je potřeba.

Transformační leadership představuje určitý proces, v rámci kterého se vedoucí snaží přiblížit se svým následovníkům. Northouse (2001) definuje tento styl jako určitý proces, kde je snaha o zvýšení motivace a morálky nejenom u následovníků, ale i u samotného lídra. To povede k pozitivní vzájemné spolupráci a s cílem pomoci následovníkům využít jejich plného potenciálu.

Na základě popisu tohoto stylu by se dal transformační leadership označit za styl inklinující pod pozici silného lídra.

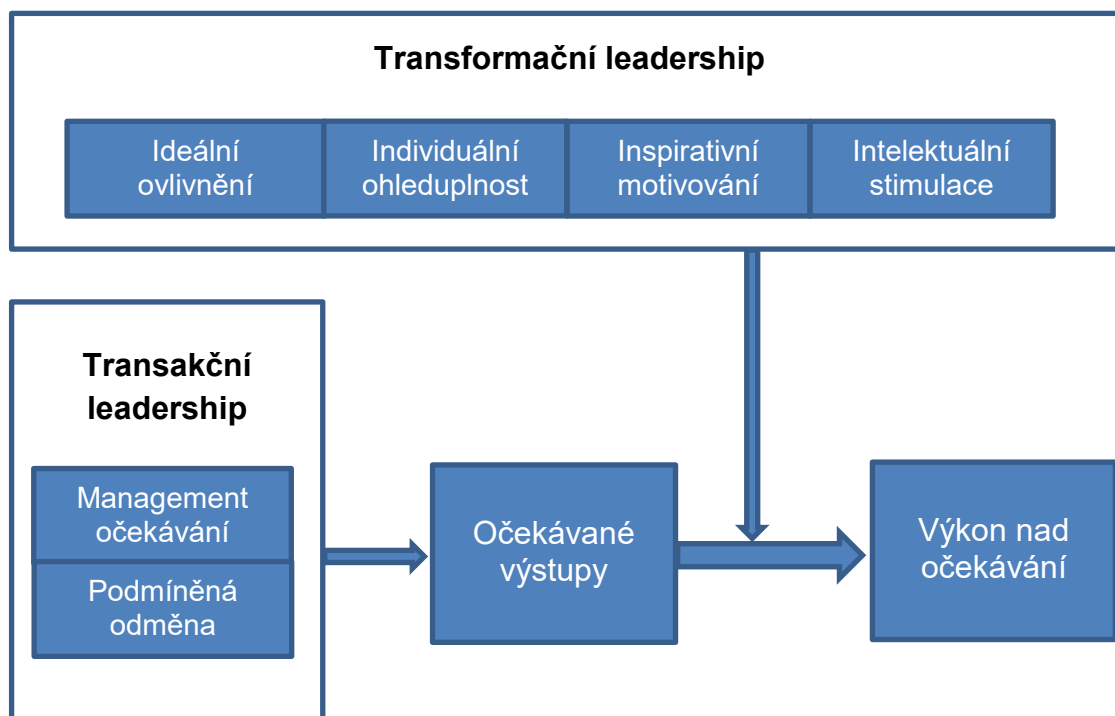
Transakční leadership je založen, jak již z názvu vyplývá, na určité transakci, tedy procesu směny. Northouse (2001) dodává, že nejlepším příkladem transakčního leadershipu jsou například politici, kteří požadují hlasy od voličů

⁹ Volně přeloženo z anglického originálu: „*transformational leadership*“

¹⁰ Volně přeloženo z anglického originálu: „*transforming leadership*“

výměnou za sliby změn po úspěšném zvolení. Jde tedy o touhu po základní ekonomické výměně. Jednodušším příkladem by mohl být například známkovací systém ve školství. Učitel dává studentovi známku za to, že splnil určitý úkol/test. Tento typ vedení (spojený s motivací) je velmi často používaný na různých úrovních větších organizací, kde je nutné být více direktivní.

Naopak na základě popisu transakčního leadershipu by styl připadal spíše zásadovému manažerovi.



**Schéma 4 – Efekt transformačního leadershipu. Zdroj: Northouse (2001, s. 139).
Vlastní zpracování**

Northouse (2001) dodává, že jak na základě Schématu 4 vyplývá, transakční leadership vede k určitým očekávaným výstupům, výsledky transformačního leadershipu však sahají až za obecně očekávané výstupy.

Situační vedení

Jak již z názvu vyplývá, jedná se o způsob vedení, který je založený na určité situaci. Northouse (2001, s.55) dále potvrzuje myšlenku a říká: „*Základní premisa teorie situačního vedení je v tom, že různé situace si přímo dožadují rozdílné druhy leadershipu. Z této perspektivy vyplývá, že být efektivním lídrem vyžaduje, aby se daný lídr přizpůsobil stylu, kterého si situace vyžaduje*“.

Především z hlediska neziskových organizací a veřejných organizací by měl být zmíněn styl vedení vytvořený Fiedlerem (1972). Tento styl, který přímo vychází z předpokladu, že situace mohou být zhodnoceny třemi faktory Northouse (2001) popisuje: a) *Vztah vedoucí – podřízený*; b) *struktura úkolu*; c) *autorita pozice*.

Základní definici Fiedlerovy teorie uvádí Daft (1999), který říká, že záleží na tom, do jaké míry je lídrův styl zaměřený spíše na vztahy nebo úkoly. Z toho hlediska je možné označit lídra jako *vztahově orientovaného*¹¹, pokud se zajímá o lidi, naslouchá jim a snaží se navazovat důvěru i respekt. *Úkolově orientovaný*¹² lídr je hnán především za splněním jednotlivých cílů, resp. úkolů. Takový styl jasně definuje pravidla a udává pracovní instrukce. Tento styl byl měřen pomocí dotazníku „nejméně preferovaného spolupracovníka“¹³, který obsahuje šestnáct přídavných jmen na osmibodové škále. Hlavní myšlenkou je ke každému spolupracovníkovi přiřadit určité hodnoty, která ho/ji definují. Pokud je poté výsledkem nejméně preferovaný zaměstnanec vybraný pomocí pozitivních slov, je lídr považován za vztahově orientovaného. Považuje se tak za vedoucího, kterému na ostatních lidech záleží a dokáže naslouchat. Analogicky platí pro negativní variantu, kde je lídr úkolově orientovaný. Snaží se spíše věnovat samotným úkolům než lidem.

otevřený ----- opatrný
sebejistý ----- váhavý
skleslý ----- veselý
výkonný ----- neschopný
hádavý ----- přátelský

**Obrázek 1 – Příklad bipolární škály použité k hodnocení leadershipu metodou LPC.
Zdroj: Yukl (1998, s.94). Vlastní zpracování**

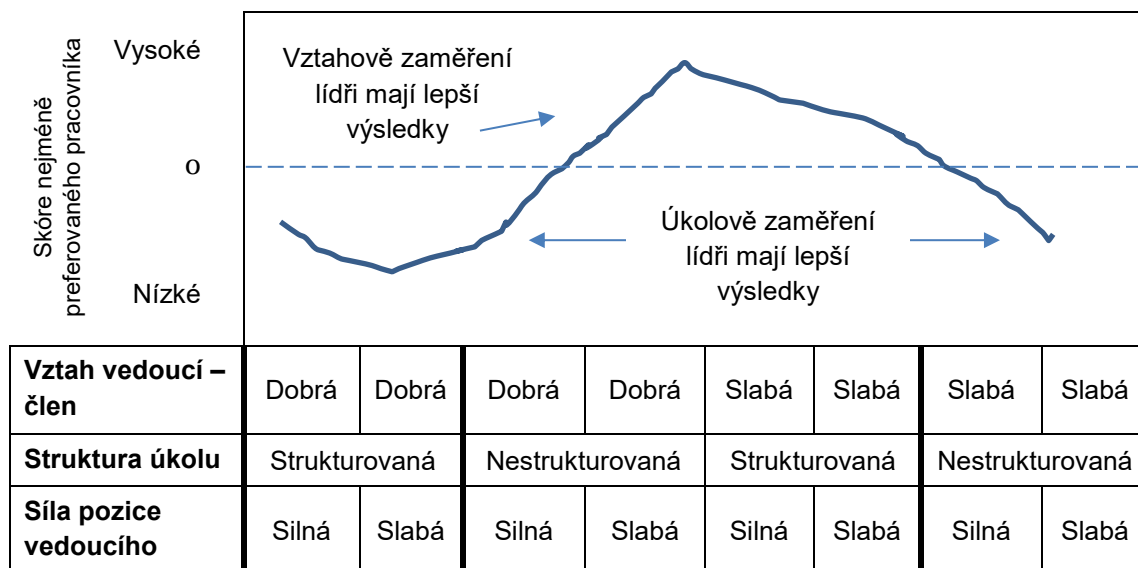
V dalším výzkumu se Fiedler zabýval, v rámci vztahově a úkolově orientovaného vedoucího, právě vztahy mezi jednotlivými styly leadershipu, situační nákloností a skupinovým úkolovým výkonem, ve kterých našel určité vzorce, které je možné vidět na Obrázku 2. Podrobnější popis přináší Daft (1999), který tvrdí, že úkolově

¹¹ Volně přeloženo z anglického originálu: „Relationship-oriented“

¹² Volně přeloženo z anglického originálu: „Task-oriented“

¹³ Volně přeloženo z anglického originálu: „Least preferred coworker (LPC)“

orientovaní lídři jsou více efektivní, když je situace buď vysoce příznivá, nebo naopak vysoce nepříznivá. Vztahově založení lídři jsou více efektivní v situacích přiměřené příznivosti.



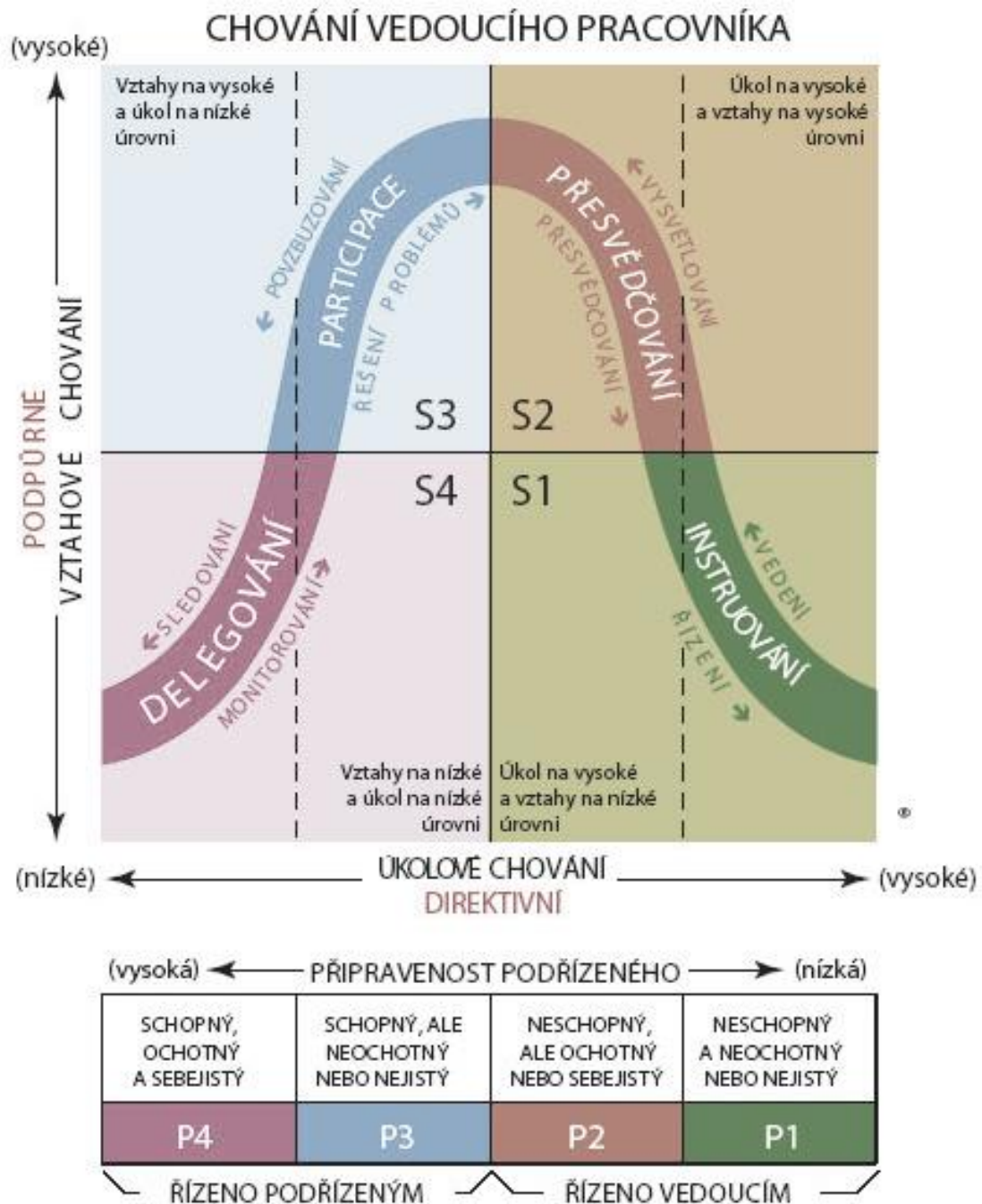
Obrázek 2 – Vhodnost vztahově a úkolově orientovaného lídra na základě LPC.
 Zdroj: Daft (1999, s.97), vychází z Fiedlerova modelu (1972). Vlastní zpracování

Podobným tématem se zabývali i Hersey a Blanchard (1977), kteří popisují určité fáze deklarující ideální cestu komplexního procesu lídra a jeho vlivu na tým. Vývoj je naznačen na Obrázku 3, vycházejícího z jejich *Situačního modelu leadershipu* (1984). Plamínek (2018) definuje jednotlivé fáze:

1. **Příkazovací fáze** je založena na kontrole s vysokým očekáváním ke splnění úkolu. Funguje na bázi rozdávání instrukcí. Následovníci jsou spíše neschopní, bez zájmu a s nízkou úrovní sebevědomí.
2. **Prodávající fáze** zvyšuje úroveň podpory a přichází vysvětlování jednotlivých procesů. Následovníci jsou spíše neschopní, ale se zájmem.
3. **Podporující fáze** obnáší konzultování jednotlivých úkolů, vedoucí je spíše v konzultativní formě, následovníci se musí rozhodnout sami.
4. **Delegační fáze** tvoří vznik důvěry ve skupinu, která pod svoji správou přebírá jednotlivé úkoly, to ústí v menší nutnost kontroly a podpory.

Vývojové fáze popisuje Plamínek (2018) jako procesy, které se mohou v jakékoliv fázi pokazit, nebo případně pozastavit. Ve chvíli, kdy však úspěšně dorazí do konce, dojde ke kompletní delegaci úkolů spojených se skupinou. Jestliže zpočátku ve spojitosti s vedením skupiny přicházely problémy či spory, po

delegování se očekávají, že budou přicházet spíše různé návrhy k rozvoji. V jednotlivých stavech (S1 - S4) dochází i k vývoji následovníků (P1 → P4). Jedná se vlastně o předpoklad samotného vývoje křivky na Obrázku 3. Následovníci postupně „dospívají“, získávají zkušenosti a možnost se posunout na další úroveň.



Obrázek 3 – Situační leadership model, vycházející od Hersey a Blanchard 1984.
Zdroj: <http://www.integrity-consulting.cz/situacni-vedeni.htm>

3.1.7 Proces vedení lidí

Vedení lidí v rámci týmu může být náročným úkolem, ve chvíli, kdy nejsou splněny určité předpoklady naznačené dříve. A tedy porozumění vizi organizace, definici dané práce nebo určité osobní nesrovnalosti s nadřízeným pracovníkem, tedy vedoucím.

Daft (1999) udává, že z hlediska vzájemného porozumění v týmovém klimatu některé moderně zaměřené organizace zaváděly změnu pozice v pracovní hierarchii. Znamená to tedy, že se jednotliví členové týmu po určité době postupně střídali v pozici lídra. Výsledkem je tvrzení, že lidé, kteří si vedoucí pozici na vlastní kůži vyzkoušeli, se poté začali chovat jako lepší následovníci.

Předpokladem pro správné a odborné vedení je tedy načerpaná zkušenost, kterou je možné se naučit právě v roli následovatele doplněnou o další odbornou znalost. Pojí se s tím jasně vystihující citát od antického řeckého myslitele a filozofa Aristotela „*Ten, kdo nedokáže být dobrým následovníkem, nemůže být dobrým vůdcem.*“¹⁴.

Zajímavou myšlenku, že by se mělo k jednotlivým situacím přistupovat spíše individuálněji a snažit se brát v úvahu i různé charakteristiky, jako je například schopnost lídra, uvádí Armstrong (2008) a zároveň zmiňuje poznatky z výzkumu Fiedlera (1967), který se zaměřoval na efektivitu v rámci vedení. Výsledky ukázaly, že lídři, jejichž skupinám se dařilo nejvíce, měli sklon mít nastavený větší odstup mezi nimi a členy skupiny. Naopak méně úspěšné skupiny, tedy jejich lídři, měli více rozvinutý, až familiární kontakt.

Z hlediska klíčových úloh týmového leadershipu Northouse (2001) deklaruje, že jsou zde dvě základní složky:

- a) *„Pomoci skupině dosáhnout jejího úkolu (funkce úkolová)*
- b) *Zachovat skupinu udržovanou a fungující (funkce udržovací)“*

¹⁴ Volně přeloženo z anglického originálu: „*He who cannot be a good follower cannot be a good leader.*“

3.1.7.1 Týmová práce

Z obecného hlediska vychází, že spolupráce více článků může tvořit a dosahovat cílů, které by pro jedince byly nedosažitelnými. Stačí použít příklad zmíněný v kapitole 3.1.1 *Historický vývoj*. Při stavění pyramid by se jednomu prostému dělníkovi nepodařilo vytáhnout velké kamenné kvádry vzhůru. I kdyby vymyslel způsob, jak toho docílit, trvalo by to velmi dlouho. Myšlenka naznačuje, že v rámci týmu je nejenom možné docílit úspěchů, kterých bychom sami nejspíše vůbec nebyli schopni, ale také, že se v týmu může podstatně zvýšit efektivita.

Tým se skládá z přesně definovaného celku spolupracujících lidí, kteří jsou ochotni společně pracovat a sladit své procesy tak, aby byli schopni dokončit určitý projekt. Teoretické východisko týmu tak předpokládá, že členové týmu budou sdílet stejný cíl za účelem dokončení, ať už výroby nějakého produktu, poskytnutí služby, nebo vytvoření určitého obsahu.

Autoři zabývající se tématem týmů ve firemním prostředí se jednoznačně shodují na faktu, že tvorba týmů v organizaci vede k mnohem větší produktivitě a lépe využitým zdrojům. Daft (1999) například tvrdí, že týmová práce je naprosto nezbytnou změnou ve způsobu práce a její organizace. Dále uvádí, že si čím dál více společností uvědomuje důležitost týmové spolupráce, vzhledem k možnostem lepšího dosahování cílů právě díky sladěné spolupráci jednotlivých zaměstnanců a jejich oddanosti.

*„Lídr, který chce zlepšit skupinovou výkonost, musí nejprve pochopit základní determinanty výkonu.“*¹⁵ Yukl (1998, s. 353)

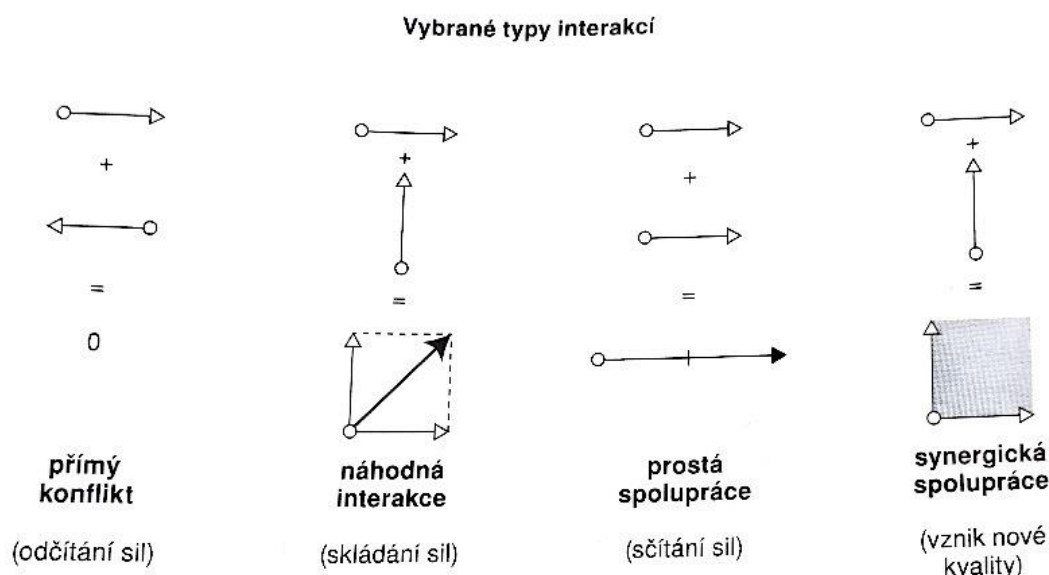
Jednotlivé klíčové determinanty výkonu představuje (ibid.) v následujícím výčtu:

- Oddání se úkolu,
- schopnost a porozumění pozici,
- výkonová strategie a týmová organizace,
- obecná schopnost kooperace a týmová spolupráce,
- externí koordinace,
- získání zdrojů a leadership.

¹⁵ Volně přeloženo z anglického originálu „A leader who wants to improve a group performance need to understand the determinants of performance“.

Bachmann (2011) podotýká, že tým je nejprve nutné vytvořit a vědomě vybudovat základnu pro jeho fungování, poté je nutné počítat s udržováním týmu, které je stejně nezbytně nutné. Zároveň na základě výzkumů MIT poukazuje na fakt, že jednotlivé týmy představují určitou synergii, která znamená vyšší výkony o 30–40 % oproti pouhému součtu práce jednotlivých pracovníků v případě individuálního počínání.

Velmi zajímavý pohled s naznačeným pojmem synergie přichází Plamínek (2018), který tvrdí, že firmy spoléhají na to, že lidé budou společně pracovat a automaticky tak dosáhnou větších cílů, což podle něj není naprosto samozřejmé.



Obrázek 4 – Interakce mezi členy týmu. Zdroj: Plamínek (2018, s. 107)

Jak naznačuje Obrázek 4, jednotliví lidé totiž mohou mít mezi sebou určitý spor, a tedy jejich pracovní síly půjdou opačnými směry. Další možností je, že sice dojde k práci na stejném projektu, avšak bez vědomí, že na tom pracuje někdo další a v tu chvíli se náhodně síly spojují. V rámci prosté spolupráce dochází poté k postupování za stejným cílem a dá se to považovat za již týmovou spolupráci. Finální stav, o kterém je možné hovořit jako o vhodné týmové spolupráci, která je prováděna vědomě na jednom projektu a do kterého je vkládáno společné úsilí, ze kterého může vzniknout něco zcela nového, se nazývá právě synergická spolupráce. Díky poslednímu stavu je možné využít i plného potenciálu skupiny.

„Leadership není pouze role, ale trvající proces průběžného shromažďování informací, redukce nejasností, poskytování struktury a překonávání překážek. Všichni členové týmu se mohou do procesu zapojit a společně pomoci skupině přizpůsobit se případným měnícím podmínkám.“ Northouse (2001, s. 165)

Předložená myšlenka popisuje pohled na činnosti lídra jako konstantního procesu, do kterého mohou přispívat další činitelé, a tedy ostatní členové týmu. Lídr ne vždy dokáže zanalyzovat celou situaci do detailu a pohled z dalších stran je pro něj zcela klíčový. Nutným předpokladem je však otevřenost lídra a schopnost s týmem komunikovat. Ve chvíli, kdy jsou splněny tyto základní podmínky, se opět potvrzuje důležitost týmové spolupráce.

Pokud je představen trvající proces, který je složen z mnoha dílčích procesů, je potřeba také definovat určitou periodu, kterou proces může trvat. Lídr má vždy určitý cíl, za kterým jde a snaží se přizpůsobit okolnosti tomu, aby jej bylo dosaženo. Některé případy je možné naplnit v krátké době a stačí triviální úkoly (jasné deklarování pracovního procesu), v některých případech však může jednat o dlouhodobý proces zahrnující více kroků (zjištění, že zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovní dobou). V rámci tohoto procesu však dochází ke komunikaci směrem k týmu, který je hlavním činitelem (naznačeno na Schématu 5).

Posloupnost efektů Leadera

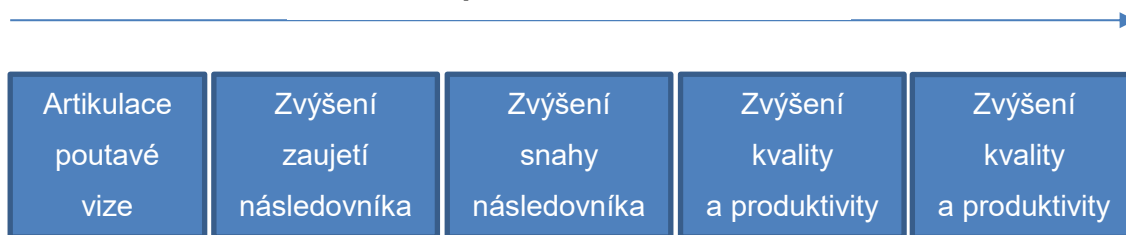


Schéma 5 – Proces dosahování cílů. Zdroj: Daft (1998, s. 7)

Jelikož týmové vedení není zcela jednoduchou disciplínou vzhledem k různým ovlivňujícím a vstupním proměnným, byl vyvinut určitý model představen na Schématu 6, který se snaží tento proces vystihnout z více stran. Jsou zde obsaženy jak vnitřní, tak vnější podmínky.

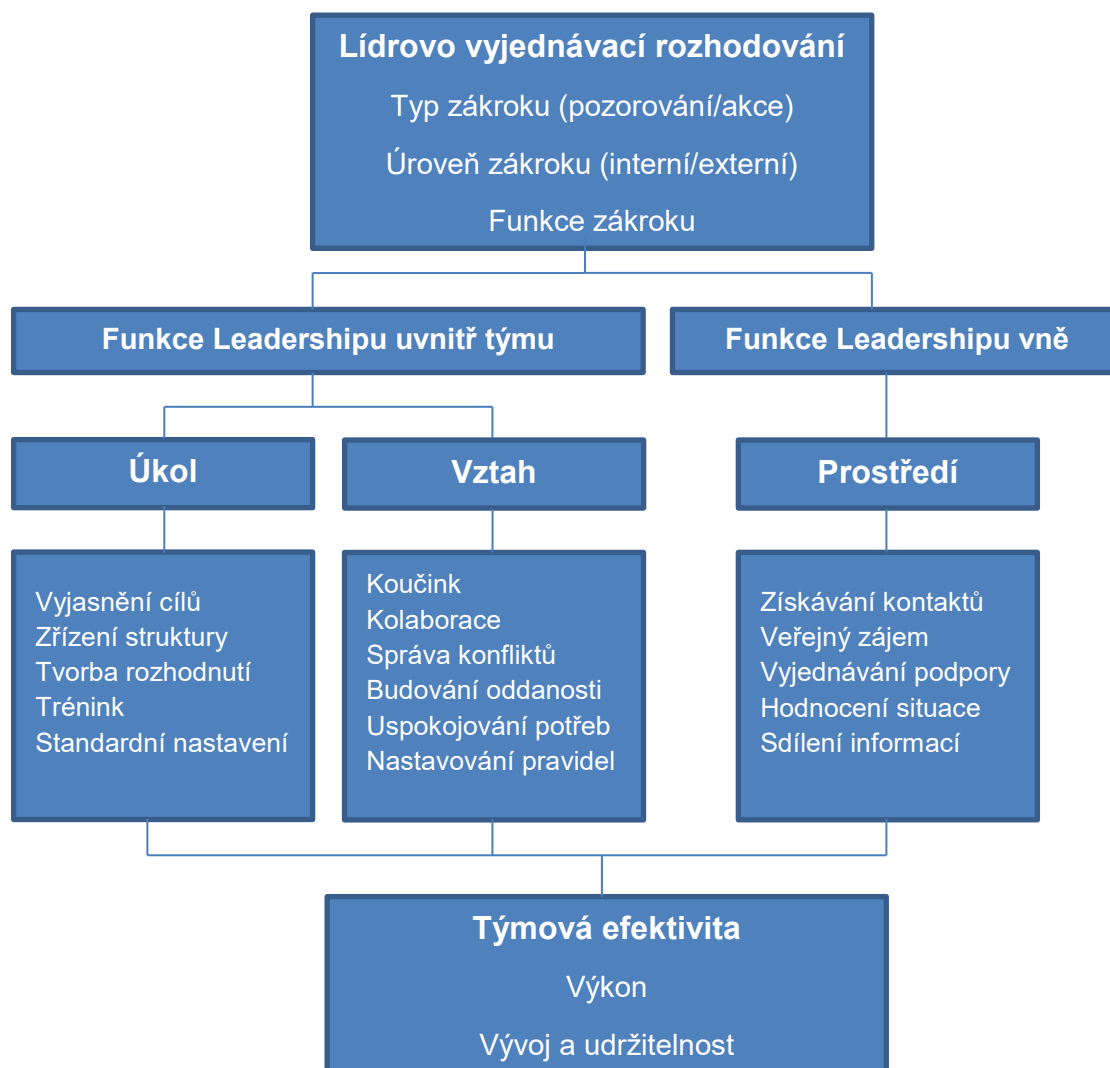


Schéma 6 – Model tÝmového leadershipu. Zdroj: Northouse (2001, s. 171). Vlastní zpracování

Autoři odborné literatury se shodují, že na úrovni tÝmové práce musí existovat osobnost a vůdce, který bude schopný skupinu vést v klidných i krizových situacích, motivovat je k lepším výsledkům, vyvracet dezinformace a pravidelně se ujišťovat, že chápou poslání organizace.

Týmy ve školním prostředí

„V procesu výuky, která využívá metod tÝmové spolupráce, je třeba založit konkrétní skupiny studentů, jejichž členové pak mají za úkol řešit zvolené problémy a diskutovat o jejich podstatě, společném postupu atd. Nově založený tým může velmi efektivně spolupracovat, také ale může existovat zcela formálně. Předpokladem efektivní práce skupiny je, že se jí podaří zvládnout všechny složité procesy, které se s jejím vznikem začnou z interakce mezi

jednotlivými jejími členy odvíjet, které jsou však skryté a pro vysokoškolského pedagoga neuchopitelné.“ Dlouhá a kol. (2011, s. 14)

Týmy ve školním prostředí s přesahem do dění na škole jsou zároveň ovlivněny dobou studia a určitého „životního cyklu“ studenta. V prostředí vysoké školy je totiž možné předpokládat, že se student po příchodu do nového prostředí bude nejprve nějakou dobu aklimatizovat a až poté nastoupí do určitého týmu. V bakalářském stupni studia může být 3, respektive 4 roky, na navazujícím magisterském stupni poté 2, respektive 3 roky studia.¹⁶ To dává v součtu maximální dobu studia, ve které může být student součástí týmu s přesahem. Minimální doba účasti v týmech nejspíše žádná nebude (pokud není přímo definováno nebo vázáno na hodnocení). Z toho důvodu je nutné počítat a při samotném výběru do týmu uvažovat, jak dlouho *a) může; b) je ochoten* student v týmu zůstat.

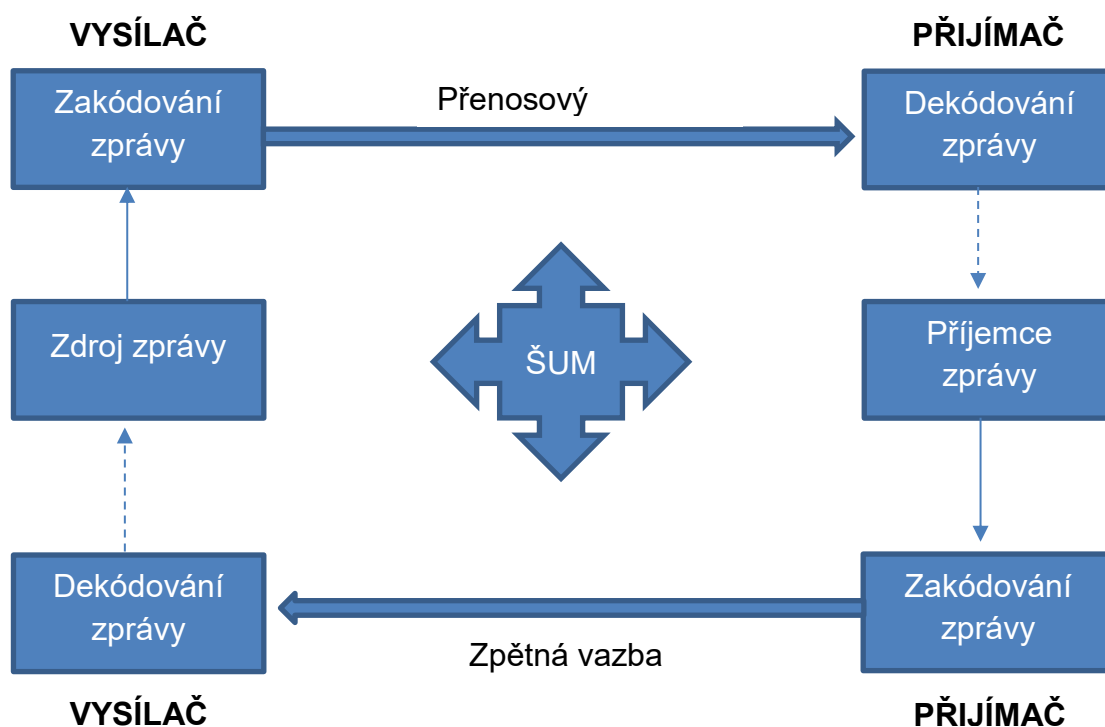
3.1.7.2 Komunikace v týmu

V prostředí týmu lidí, kteří spolu mají usilovat o naplnění pracovních cílů, je komunikace naprosto nezbytnou záležitostí. Ve chvíli, kdy chtějí společně a vědomě vytvářet určité hodnoty (související pojem synergie na Obrázku 4 v kapitole 3.1.7.1 *Týmová práce*), je jasná a zřetelná zpráva klíčovým faktorem.

Je nutné tedy definovat, jak komunikace probíhá. Mohelská (2012) vidí proces komunikace jako přenos informací, který je zformovaný do konkrétní zprávy s informační hodnotou putující od zdroje k příjemci.

Celý proces, jehož součástí je možný komunikační šum, je naznačen v Schématu 7. Zmíněný komunikační šum je právě rizikovým faktorem vzhledem k případnému budoucímu problému. Ten šum mohou podle (ibid.) představovat *vnější faktory* jako například hluk, špatný signál, technické potíže nebo například nejasnost způsobená nečitelností textu. *Vnitřními faktory* by mohly být především emočně založené stavy vyvolané stresem, urgencí, malou přípravou sdělení či nedůvěrou v uvedenou zprávu.

¹⁶ Předpokladem je základní zákonná doba studia zdarma na VŠ poskytovaná studentům státem.



**Schéma 7 – Zjednodušený proces komunikace. Zdroj: Mohelská (2012, s.184)
Vlastní zpracování**

Na základě schématu lze definovat základní způsoby, jak se vyhnout nepřesnému předání zprávy. Mělo by dojít k *přesnému vytvoření zprávy* na samotném začátku, s jasnou představou, komu je zpráva určena a tím tak předvídat cestu, kterou musí zpráva urazit a snažit se eliminovat překážky a šumy po cestě. Je nutno *zvolit vhodnou formu* (tištěný text, hlasová zpráva, videonahrávka, email) a vhodný jazyk. Ve finální fázi je možné se doptat na zpětnou vazbu za cílem ujištění se, že zpráva skutečně dorazila.

„Dobré komunikační dovednosti jsou nezbytné pro týmový leadership. To však neznamená pouhé naučení se, jak se projevit pouze sám. Znamená to nejprve se naučit poslouchat. Efektivní týmový lídr se ptá na více otázek, než odpovídá a tím, že se ptá na správné otázky, tak pomáhá členům týmu řešit problémy a činit rozhodnutí.“ Daft (1999, s.276)

Podle Dlouhé a kolektivu (2011) jsou dvě komunikační teorie. Přidává se k Mohelské (2012) a souhlasí s výše zmíněnou definicí, ke které dodává druhou teorii založenou především na procesu potkávání se a sdílení myšlenek. Předkládá, že jednotlivé strany vztahu se snaží přispět svým vlastním názorem a mají tu možnost se projevit. Myšlenka poté navazuje na různé podoby

komunikace, které mohou fungovat jako struktury jednosměrné, směrem dolů (využité především v krizových situacích bez další nutné diskuze). Dále poté zmiňuje komunikační struktury založené na prostředníkovi, který je jakýsi mezičlánek v komunikaci vedoucí – řadový zaměstnanec. Tento prostřední článek je schopný vyslechnout, dekodovat, ujistit se v přesnosti zprávy a předat zprávu tak, aby zcela jasně vyplynulo její sdělení.

Cílem týmové komunikace musí být zajištění, že se zpráva dostane k příjemci. Prostředník, který se o to zajišťuje, se může zdát jako vítaná varianta. Je však nutné se zamyslet nad časovou prodlevou, která nastane při předávání informace.

Celkově tak lze shrnout, že v organizacích je možné definovat komunikaci v úrovni *a) shora – dolů* (ředitel – zaměstnanec); *b) zespoda – vzhůru* (zaměstnanec – ředitel); *c) na horizontální úrovni* (obchodní manager – ekonomický manager). Každá ze zmíněných úrovní je důležitá ve svých specifických situacích a je potřeba si uvědomit, jaké komunikační kanály zvolit a docílit tak efektivní komunikace na celkové úrovni organizace.

3.1.7.3 Motivace a odměňování v týmu

Ve chvíli, kdy se organizace snaží jít kupředu a s odhodláním naplňovat své cíle, nedosáhne toho bez uspokojení specifických potřeb svých pracovníků. Z toho hlediska vyplývá, že je nutné průběžně zjišťovat, jaké jednotlivé motivy a potřeby pracovníci mají. Je nutné s těmito touhami pracovat a vhodně je stimulovat. Dochází k procesu motivace po celou dobu „životního cyklu“ v roli zaměstnance.

„Většina lidí se dopouští té chyby, že se pokouší motivovat druhé na základě chybných předpokladů o jejich budoucím chování. Lidské potřeby a způsoby jejich uspokojování jsou mnohem složitější, než si obvykle myslíme. Pozorujeme chování a vyvozujeme z toho závěry, ale velmi často neznáme skutečný motivační faktor.“ Armstrong (1995, s. 191)

K uspokojení jednotlivých potřeb je možné použít základního modelu motivace, kde dochází k posloupnosti: *potřeba – specifické chování – odměnění – zpětná vazba*. Zpětnou vazbou je tak dokončen celý proces, na jehož základě je možné vyhodnotit a zjistit, zda je možné a vhodné jej použít znovu. S tím se pojí nejznámější motivační klasifikace potřeb v publikaci *Motivace a Osobnost*

od Maslowa (1954), který tvrdí, že existují kategorie, které bez rozdílu platí pro všechny lidi a je nutné nejprve zcela naplnit jednu, aby bylo možné dosáhnout na další úroveň. Z pouhého naznačení této známé teorie se jedná zpravidla o pyramidové zobrazení pěti stupňů potřeb, a tedy počínaje spodní podstavou pyramidy potřeba: a) fyziologická (potřeba jídla, spánku, pohybu); b) bezpečí a jistoty; c) společenská (láska a přijetí); d) uznání a úcty; e) seberealizace.

Maslowova teorie (1954) zaujala svým charakterem osobního rozvoje dalšího známého autora, a tak o pár let později přišel Herzberg (1959) s motivační teorií zaměřenou na lidské chování. Jedná se o Herzbergerovu teorii dvou faktorů vystiženou v jeho publikaci *Motivace do práce*. Teorie je zaměřena na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Definuje dva základní faktory, první představuje takzvané *hygienické faktory*, které jsou zdrojem nespokojenosti (špatně definované pracovní procesy, nedostatečné platové ohodnocení, špatné personální klima na pracovišti). Druhým faktorem jsou určité *motivátory*, které jsou schopny nejprve motivaci nabudit a následně ji i uspokojit (míra osobního růstu a s tím spojený úspěch). Z hlediska leadershipu může tato teorie usnadnit vedoucímu odhalení určitých blokády u zaměstnanců, jejich identifikování a počátek případné pomoci v růstu či následném hledání životního smyslu, který se nejspíše projeví v pracovním prostředí.

Armstrong (1995) dodává, že může existovat více teorií a různých systémů k motivaci, poté naznačuje další faktory ovlivňující motivaci:

- „Schopnost – inteligence, dovednost a znalosti jednotlivce;
- Představy o práci – co jednotlivec chce dělat nebo co si myslí, že se na něm požaduje, aby dělal (organizace samozřejmě vítají shodné závěry).
- Vliv ostatních lidí – vlivy, kterými na člověka působí spolupracovníci, rodina a další sociální skupiny, k nimž náleží. Vlivy skupin jsou důležité, protože působí na sociální potřeby člověka a na potřebu být uznáván;
- Práce sama – míra, do jaké samotná práce dává lidem příležitost získat pocit úspěchu, odpovědnosti a uspokojení.“

Ve chvíli, kdy jedinec není ochotný se rozvíjet, není možné do toho někoho nutit, je potřeba najít jiných cest, jak ho přesvědčit a ukázat jinou cestu.

Při motivaci může docházet k problémům s komunikací a tedy, že ze strany vedoucího pracovníka nastává určitá neochota, či hůře neschopnost svým pracovníkům naslouchat a tím nevyslyšet jejich potřeby. Může docházet ke špatné motivaci, která se mine účinkem, či nedojde k žádné. To může vést až k nespokojenosti pracovníka, který může za jistých okolností ovlivnit celý tým, čehož se každá organizace z pochopitelných důvodů snaží vyvarovat.

Motivace ve školství

Již ze základního principu se ve většině případech jedná o nehmotnou motivaci, která by vždy měla ocenit odvedenou kvalitní práci nebo snahu o zlepšení prostředí, či budování vztahů mezi jednotlivými studenty nebo kolegy, a tedy budování lepšího klimatu v týmech. Souvisí s tím snaha o osobní rozvoj jedinců. Hlavním cílem je vždycky budování určité image daného jednotlivce, která pomůže k posílení jeho pocitu náležitosti. Matušíková (2009)

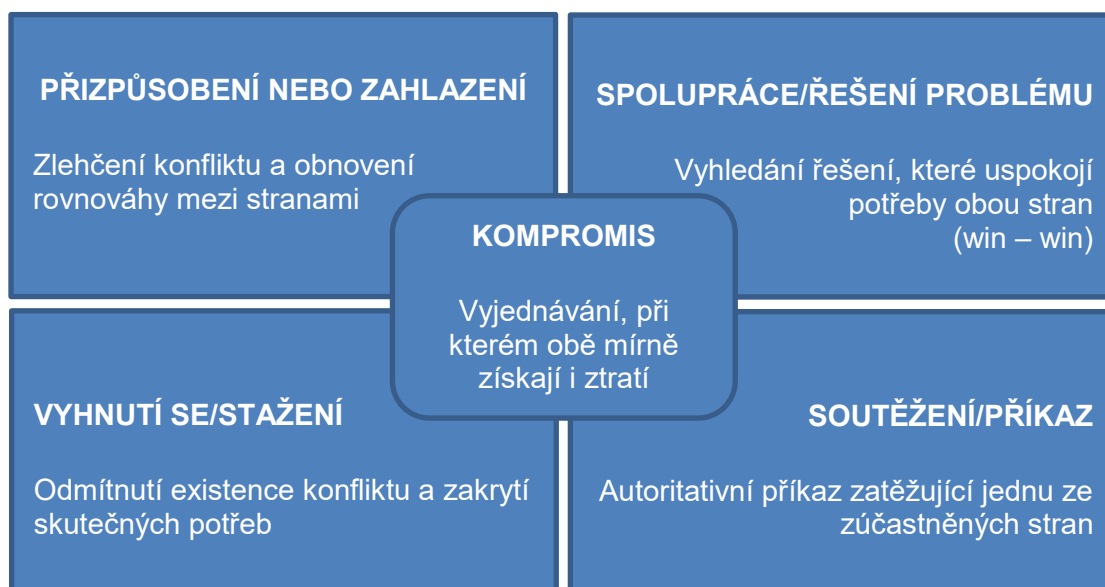
3.1.7.4 Řešení problémů v týmu

Z hlediska řešení určitého konfliktu v týmu je nutné nejprve identifikovat, kde k problému došlo. Bachmann (2011) podotýká, že problémem není většinou předkládaný konflikt mezi několika činiteli, avšak jeho příčina, kterou by mohla představovat špatná komunikace (pojí se s pojmem komunikačního šumu položeného na Schématu 7 v kapitole 3.1.7.2 *Komunikace v týmu*).

Problémy mohou být různého rázu a důležitosti. Může docházet k rozporu *o společném cíli*, kdy každý z členů týmu vnímá cíl jinak a nejsou společně schopni dojít společnému konsensu. Dalším problémem může být z hlediska *hierarchie*, a tedy postavení v týmovém žebříčku. Případně rozpor *s pracovním postupem*. Ve všech zmíněných případech by měl vedoucí týmu zasáhnout, snažit se porozumět obou stranám a přinést rozřešení, které bude v první řadě především vycházet z filozofie organizace, potažmo z náplně daného pracovního cíle. Následně se snažit dospět určitého kompromisu mezi představenými návrhy.

Bachmann (2011) dále dodává, že ke konfliktu mohou vést různé důvody představující například nejistotu (ať už o pracovní místo, nebo způsob pracovního procesu), systém odměňování nebo dílčí názorové neshody ústící ve větší problém. Konflikty lze rozdělit na:

- a) **Funkční konflikty** – vnášejí do problematiky pozitivní změnu a případné kroky nebo návrhy na zlepšení.
- b) **Dysfunkční konflikty** – z hlediska řešení nepřinášejí nic jiného než bolest a zastavení nebo snížení pracovního výkonu.



Obrázek 5 – Matice řešení konfliktních situací podle Tanneubama a Schmidta.
Zdroj: Schermerhorn (2005, s. 453). Vlastní zpracování

Na Obrázku 5 je návrh řešení, jakým způsobem je možné řešit konflikt v týmu/na pracovišti. Jedná se o pět různých stylů, které jsou ovlivněny mírou spolupráce na straně jedné a mírou potřeby si prosadit svoje názory.

Ve chvíli, kdy nastane problém, o kterém se neví, nebo v horším případě problém, o kterém se ví, ale *nechce se řešit* a předpokládá se, že se situace zlepší, není jednoznačně rozumné řešení. Mnohdy právě top management firmy není ochoten připustit, že zde problém existuje a z toho důvodu není možné jej ani řešit. Je proto důležité, když jednotliví členové týmu a zaměstnanci organizace mají možnost komentovat aktuální stav a podělit se o své myšlenky, přece jenom oni jsou lidské zdroje, které v daných podmínkách úzce pracují.

Zajímavým příkladem je problém v „top týmu“, tedy v prostředí samotného vedení firmy (ředitel, manažeři, obchodní a marketingoví ředitelé, aj.). Jak vychází z případové studie nadnárodní společnosti *PoseidonFish* (Mohelská a další, 2012, s. 226) (nastínění situace by bylo příliš rozsáhlé pro potřeby této práce), situace zašla tak daleko, že nebylo možné se dále pohnout a management

firmy pochybil. V té situaci mělo dojít k okamžitému řešení a zamyslet se dlouhodobě nad cíli firmy, podniknout patřičná opatření a vytvořit spolupracující tým, který kdyby existoval předtím, tak mohl celou situaci hravě vyřešit, a to díky pružné komunikaci. Případová studie tak zřetelně popisuje, že je nutné se problémy zabývat co nejdříve, dokud jsou ještě v zárodku a v nejlepším případě mít schopnost předvídat a předcházet jejich vzniku. Dále se zaměřit nejenom na krátkodobé, ale i dlouhodobé cíle v týmové spolupráci a zároveň i na firemní hodnoty.

3.1.8 Osobnost lídra

„Efektivní lídři často vykazují výraznou úroveň určitých motivů a potřeb. Obecně mají lídři potřebu získat pozice, které jsou spojeny s odpovědností za ostatní a umožňují toto okolí ovládat.“ Jarošová (2016, s. 52)

U lídrů se podle Dubrina (2007) objevují především následující motivy:

- **Motiv moci** – lídr ovlivňuje své okolí a jedná sebevědomě, rázně.
- **Motiv nadšení a úspěchu** – lídr je zapálený systematický pracovník, který efektivně vynakládá energii za účelem splnění úkolu.
- **Motiv silné pracovní morálky** – lídr vyžaduje po lidech pracovní nasazení a plnění cílů, které je však schopný ocenit.
- **Motiv neústupnosti** – lídr jde neustále kupředu a je schopný se vyrovnat s překážkami.

Bachmann (2011) k danému dodává, že především v neziskových organizacích je možné se setkat se silným vůdcem, který je zároveň zakladatelem. Jednalo se většinou o vizionáře, kteří byli schopni vybudovat organizace tak říkajíc z ničeho. Tito vedoucí/ředitelé jsou většinou velmi respektovanými osobnostmi v organizacích, kde jsou schopni motivovat právě svým nadšením své pracovníky k efektivnímu výkonu a k pochopení vize. Jsou zde však úskalí, která z dlouhodobějšího hlediska (stárnutí, změna priorit) představují postupný úbytek sil a vlivu, kterým je možné další a nové lidi motivovat.

„Mnoho neziskových organizací, které vznikly v devadesátých letech v euforii pomoci dobré věci, se potýká právě s tímto problémem (udržení vlivu a silné osobnosti vlivem stárnutí)“ Bachmann (2011, s. 156)

Z celkového hlediska vyplývá, že osobnost lídra je pro jakoukoliv firmu, spolek a především pro neziskovou nebo veřejnou organizaci nezbytně nutné, aby měla svojí vůdčí osobnost, která bude respektována a bude představovat určitou firemní stabilitu s plány do budoucna.

3.1.8.1 Požadavky na lídra

Správný lídr by měl mít určitých kvalit, které ho odlišují od ostatních lidí v organizaci. Zpravidla by to měla být určitá vize, tvorba příjemného pracovního prostředí, nadhled nad klidnou i krizovou situací a nejvíce důležité je naslouchání svým spolupracovníkům, kolegům, a tedy potenciálním následovníkům.

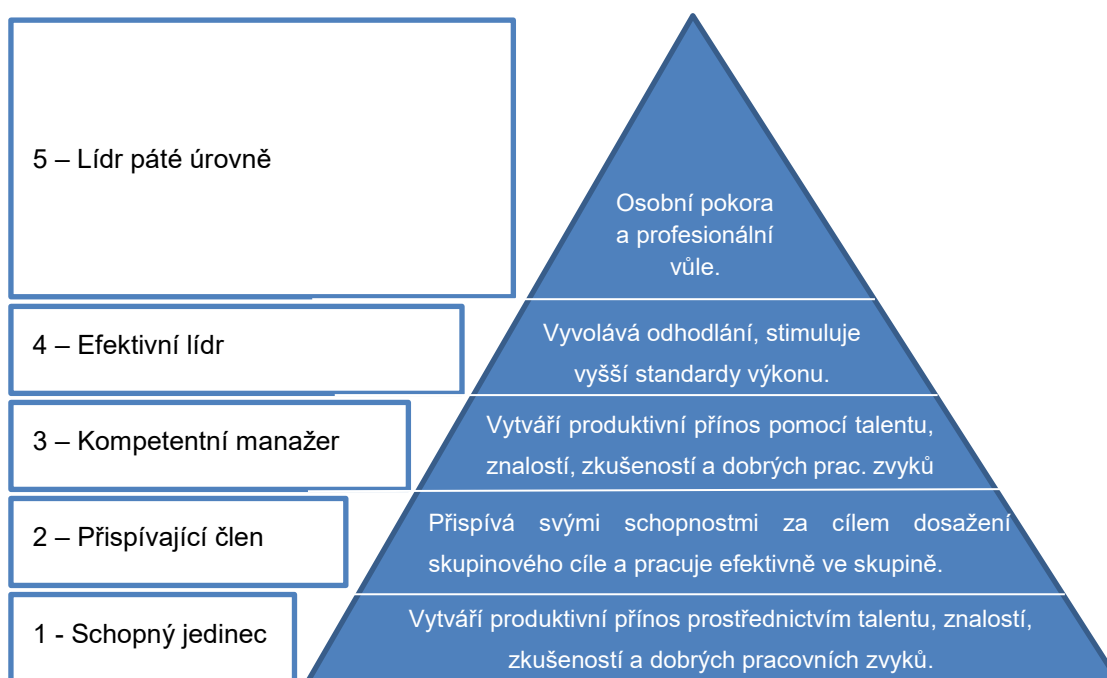
Základních kvalit, které by měl lídr mít uvádí Adair (1967) v následujícím výčtu:

- **Nadšení** nejenom za účelem úspěšného dokončení cílů, ale i vzhledem k přenosu pozitivní vlny směrem k okolí ve firmě.
- **Sebedůvěra** je základem pro silného a schopného lídra. Jde o víru, kterou může okolí chápat a přijmout ji. Nemělo by se však jednat o extrémní variantu v podobě arogance nebo egoismu.
- **Houževnatost a vytrvalost** slouží především ke zvládnutí vypjatých situací, ve kterých je nutné se rozhodnout a vytrvat. Přesvědčit nespokojené pracovníky, že práce dává smysl. Jde o usilování mít vysoké cíle a určitý respekt.
- **Čestnost a poctivost** je nezbytně nutná. Ve chvíli, kdyby se lidé dozvěděli nepravdu, důvěru si již lídr nezíská, nebo jen velmi těžko. Musí být na jejich straně.
- **Laskavost a srdečnost** souvisí s udržováním vztahů mezi lidmi na pracovišti i mezi lidmi a samotným lídrem, tedy někým, kdo by měl vyvolávat vzájemný respekt.
- **Pokora a skromnost** představuje vůli vyslechnout všechny názory, které lidé mají a v případě chyby ji uznat.

3.1.8.2 Rozvoj lídra

Dříve bylo definováno, že lídři potřebují naplnit nejprve své potřeby, aby poté efektivně mohli vést lidi. Posléze se teprve nějakým způsobem mohou rozvíjet dál. Je tedy nutné zjistit, co manažery motivuje v konstantní práci. Na tom pracoval z hlediska rozsáhlého výzkumu McClelland (1975). Snažil se v konkrétních prostředích pozorovat chování manažerů, které následně vyzpovídal a objevil tři touhy (potřeby), u kterých přidělil důležitost vzhledem k motivaci manažerů. Jedná se o *potřebu úspěchu*, *potřebu moci* (kontrola lidí a vliv na ně) a *potřebu uznání* (respekt a přijetí od ostatních).

„Vůdce 5. úrovně je osobnost, která v sobě dřímá obrovské odhodlání společně s velkou vůlí. Tito vůdci se snaží potřeby svého ega usměrnit pryč od nich samotných a vložit je do mnohem větších cílů, které povedou k budování lepší společnosti. Neznamena to však, že by tito lídři neměli své ego nebo zájem či zvědavost. Jsou totiž vskutku velmi ctižádostiví, nikoliv ale se zaměřením na sebe, nýbrž na organizaci, pro kterou pracují.“ Bass (2009, s. 30)



Obrázek 6 – Leadership 5. úrovně. Zdroj: Collins (2001). Vlastní zpracování

Za další předpoklad pro rozvoj lídra je možné považovat proces, během kterého se vyvíjí i jeho chování, tedy činnost vedení. Jak je naznačeno v kapitole 3.1.6 *Styly vedení* a tématu *Situační vedení*, lídr je schopný se rozvinout i díky

úspěšnému dokončení zmíněných procesů. Jak uvádí Plamínek (2018), ve chvíli, kdy lídr úspěšně dorazí do konce, dojde tím ke kompletní delegaci úkolů spojených se skupinou. U lídra dojde k úbytku povinností, které předtím měl a tím pádem zde je více prostoru se zaměřit na strategie a další činnosti.

Když lídr dospěje do fáze, že se rozhodne zlepšit se v určité oblasti, nabízí se mu různé možnosti vzdělávání. Je tak možné přes různé podpůrné materiály, odbornou literaturu, videa na internetu a kurzy. Možností je mnoho. Důležitým předpokladem je však základní nutnost, a to jeho touha se zlepšit a snažit se sám, tedy provést individuální pohnutku. Jak dodává Yukl (1998), touha změny a vyhledání pomoci ve formě zmíněných aktivit mohou vyústit ke zlepšení, je však nutno se zamyslet nad vynaloženou silou vzhledem k možnému přínosu. Tvrzení Baldwina & Padgetta (1993) říká, že zde není prakticky žádný empirický výzkum zaměřený na efektivitu těchto kurzů a technik. Přikládají tabulku obsahující doporučení, na jaké aktivity se v rozvoji leadershipu při tzv. svépomoci zaměřit.

Základní zásady, na které je nutno se zaměřit při osobním rozvoji leadershipu
Vytvořit si osobní vizi toho, čeho chci dosáhnout ve své kariéře
Hledat vhodné mentory
Hledat úkoly, které budou výzvou
Zlepšit se v pozorování sebe sama
Hledat relevantní a konstruktivní zpětnou vazbu
Učit se ze svých chyb
Učit se hledět na věci z více možných úhlů
Být skeptický k jednoduchým odpovědím

Tabulka 1 – Zásady pro osobní rozvoj leadershipu. Zdroj: Yukl (1998, s. 489). Vlastní zpracování

Výsledkem různých rozvojových programů zaměřujících se jenom na předání informací formou horizontálního rozvoje není zpravidla takový přínos, jaký by bylo možné očekávat.

„Transformační programy jsou typicky nutné pro zralejší lídry, kteří zjišťují, že jejich byť i značná znalost nástrojů a postupů, které na nižších úrovních vedení byly pomocí, jim již dále nepomáhá, je efektivně použít v konkrétních situacích na jejich současné pozici.“ Jarošová a kolektiv (2016, s. 223)

3.2 Dobrovolnictví

„Dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.“
Tošner a Sozanská (2006, s. 35)

Představení tématu o dobrovolnictví vnímá autor této práce jako klíčové, jelikož velmi úzce souvisí s tématem celé práce, a tedy vedením studentů. Vysokoškolská studia se svojí pozicí nachází ve školních vzdělávacích institucích¹⁷ a jsou motivována zpravidla jinak než finanční formou. V mnohých případech studenti mohou být a zcela jistě z pohledu definice jsou bráni jako dobrovolníci.

Z hlediska dobrovolnictví poté existují organizace, které nabízí dobrovolníkům možnost se podílet na různých projektech. Například organizace HESTIA¹⁸ se pokouší rozvíjet myšlenku dobrovolnictví mezi veřejností a jejím cílem je snaha, aby se dobrovolnictví rozšířilo mezi všechny, kteří o to budou mít zájem. Snaží se tak svou činností, ale i mentoringy přispívat k určitému rozvoji občanské společnosti. Hlavním cílem je: *„Usilujeme nejen o spolupráci mezi státním, veřejným, neziskovým i komerčním sektorem, ale především o spolupráci mezi lidmi, kteří usilují o tůž cíl.“* Hestia (2018, online)

Jsou zde tedy různé organizace, které v rámci dobrovolnictví nabízí možnost realizace. Následně záleží už jen na případných dobrovolnících, jaká konkrétní organizace jim bude sympatická svou vizí a posláním.

Murphy (2005) uvádí, že si dobrovolná práce na území Česka s sebou nese značnou tradici, kterou je však možné dále rozvíjet, byť za dob socialismu do velké míry ztratila svoji hodnotu; tzv. dobrovolné brigády nebo oslavy prvního máje. Nyní se jedná o práci například pro dobrovolné hasiče, vedení různých zájmových kroužků či pomoc při výjimečných humanitárních krizích. U těchto pozic a mnohých dalších dochází k jiné motivaci, nezaložené na finanční odměně. Dobrovolníci mohou mít motivaci položenou směrem k čerpání nových znalostí

¹⁷ V České republice je v roce 2018 celkem 26 veřejných, 2 státní, 36 soukromých vysokých škol, zdroj: <http://msmt.cz>.

¹⁸ Jedná se o centrum pro dobrovolnictví, které vzniklo v České republice roce 1993, právní formou deklarovaná jako obecně prospěšná společnost.

a zkušeností, které mohou na mnohdy velmi zajímavých projektech získat. Jak dodává Marjanovičová (2009) ve svém rozhovoru s dobrovolnicí projektu *Finanční gramotnosti do škol*. Díky možnosti se podílet na tomto projektu jí to přineslo posun nejenom z hlediska atraktivity u zaměstnavatelů, ale vzhledem k náplni projektu, nastal posun i na osobní úrovni v rozvoji osobního leadershipu.

Dobrovolnictví tak představuje velkou atraktivitu například pro studenty, kteří mohou tuto zkušenost považovat jako formu praxe. Murphy (2005) potvrzuje myšlenku, že tyto zkušenosti v dobrovolnictví mohou být pro studenty základním stavebním kamenem při získávání svého „placeného“ zaměstnání.

Ovlivňující faktory z hlediska uvažování o dobrovolnictví	
Osobní naplnění nebo seberealizace	Naplnění rodinné tradice
Dokázat si, že jsem stále mladý/vitální	Smysl pro povinnost
Kontrola nad částí života někoho jiného	Získání zkušeností a příprava na kariéru
Emocionální růst	Vrácení „dluhu“ společnosti
Štěstí	Zábava
Součást komunity	Zvýšení pocitu osobní hodnoty
Obětování se pro důležitou věc	Zlepšení současnosti
Intelektuální růst	Uspokojení vlastního ega
Socializace	Náboženské přesvědčení
Využití vlastní tvořivosti a představitosti	Hledání nového učení se

**Tabulka 2 – Faktory ovlivňující zapojení do dobrovolné práce.
Zdroj: Bachmann (2011, s. 194). Vlastní zpracování**

V Tabulce 2 je výčet velké řady složek, které mohou motivovat dobrovolníky ke svému nadšení k práci. Jedná se o zásadní faktory rozhodující, zda se bude pracovník na určitém projektu podílet, či nikoliv.

„Dobrovolnictví je třeba chápat jako formu nepeněžitého daru – dobrovolník nám daruje čas, energii, zkušenosti a dovednosti.“ Murphy (2005, s. 42)

Bachmann (2011) představuje výzkum od Friče a Pospíšilové (2009), který rozděluje dobrovolnictví na dvě skupiny. První je *dobrovolnictví organizované*¹⁹, tedy dobrovolná činnost zprostředkována zpravidla přes nestátní neziskovou

¹⁹ Ve výzkumu autoři uvádí, že se danému v r. 2009 věnovalo 30 % občanů ČR starších 15 let.

organizaci, bez nároku na honorář. Druhou je *dobrovolnictví individuální*²⁰, které zastává myšlenku pomoci druhým „na vlastní triko“ bez zprostředkování.

Brown (2003) píše, že dobrovolnictví a jeho procesy jsou v dnešní době nezměřitelným přínosem ke kvalitě našeho života. Velké množství organizací v naší společnosti je totiž úzce spojené s dobrovolníky, ať už se jedná o zdravotnictví, místa pro lidi bez domova, muzea, knihovny nebo univerzity. V každé z těchto oblastí je možné najít určitou spojitost a přínos právě dobrovolné činnosti. Neziskové organizace jsou do velké míry na dobrovolnících a jejich přínosu závislé a Brown apeluje, že je třeba si uvědomit jejich důležitost.

Pravděpodobně největší změnu, která se stala za posledních několik desítek let v oblasti dobrovolnictví, pozorují autoři McCurley a Lynch (1998) u přístupu dobrovolníků, kteří mají zájem se podílet a *preferují krátkodobou výpomoc*.

Jak již bylo definováno, dobrovolníci pomáhají na základě jejich vlastní vůle bez finančního ohodnocení. Velmi zajímavou myšlenku s tímto pokládá Brown (2003), který říká, že právě absence finanční odměny může způsobit klíčové změny u vnímání člověka. „Já nedostávám zapláceno, a proto se po mně nemůže chtít, abych dělal stejně tak jako ostatní, kteří dostávají odměnu“, podobné tvrzení může vést k nižšímu pracovnímu výkonu. Řešením vidí *nutnost správného vedení* lidí. A tedy, aby vedoucí pracovník byl schopen *dostatečně motivovat* své dobrovolníky k práci a nadšení do ní.

Z ekonomického hlediska je možné dobrovolníka definovat jako člověka, který vynakládá své vlastní úsilí i finanční prostředky na cestovné či stravné a tím pracuje pod určitou hranicí vlastní tržní hodnoty. Nabízí se otázka, jak dlouho?

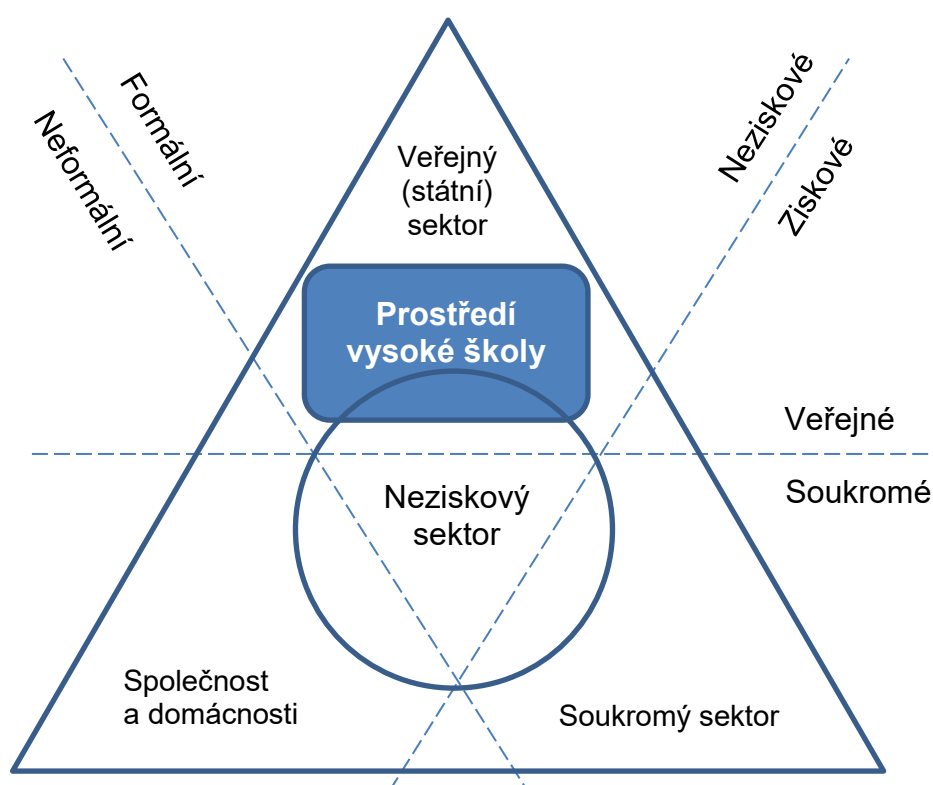
Dobrovolníci jsou lidé, kteří provádí práci z vlastního nadšení v daném odvětví a nejspíše to souvisí se ztotožněním se s posláním toužené organizace. Brown (2003) dodává, že díky nadšení a smyslu, který je vnímán při práci se dá očekávat velké nasazení a snaha o podání co nejlepšího výkonu. S tím však souvisí závazek a nutnost ze strany organizace zajistit podmínky pro práci a veškerou nutnou asistenci, kterou k tomu potřebují.

²⁰ Ve výzkumu autoři uvádí, že se danému v r. 2009 věnovalo 38 % občanů ČR starších 15 let.

3.3 Vymezení vysokoškolského prostředí

Univerzity existují na pomezí prostředí neziskových a veřejných organizací, z toho důvodu je nejdříve pozornost věnována právě těmto dvěma oblastem. Následně je detailněji rozebráno přímo prostředí vysokoškolské.

Podle Browna (2003) je nutné rozlišit jednotlivé sektory vycházející z modelu rozdělení národního hospodářství od Pestoffa (1992). První sektor zastávají soukromé (ziskové) organizace²¹. Druhým sektorem jsou nazývány veřejné (státní) organizace²² a třetí představují neziskové organizace²³ reprezentující kruh uprostřed na Obrázku 7. Jako čtvrtý sektor, ne vždy uváděn, jsou představeny domácnosti. Jsou zde tedy definovány čtyři sektory podle hledisek *a) formální x neformální; b) ziskové x neziskové; c) soukromé x veřejné*. Škarabelová (2005) říká, že jednotlivá hlediska a stanovené hranice mezi nimi se mohou lišit, především vzhledem k legislativě různých zemí.



Obrázek 7 – Pozice VŠ v prostředí čtyř sektorů. Zdroj: Pestoff (1992). Vlastní zpracování

²¹ For-profit organization

²² Public organization

²³ Non-for-profit organization

Pro správné zařazení neziskových organizací je nutno se zaměřit na vhodnou terminologii a vymezení tohoto pojmu. Z hlediska členění podle předmětu činnosti Škarabelová (2005) uvádí dvě skupiny:

- **Vládní** (do této skupiny spadají státní i veřejné) neziskové organizace. Smyslem je činnost podílet se na výkonu a chodu veřejné správy na úrovni státu, regionu nebo obce a z právního hlediska do této kategorie spadají např. příspěvkové organizace.
- **Nestátní** (obsahuje všechny nevládní, občanské a soukromé) neziskové organizace²⁴. Základní definicí je princip sebeřízení, tedy spolupracujících osob v daném prostředí, které vzájemně kooperují a organizují činnosti.

3.3.1 Přesah do neziskových organizací

V dnešní době neziskové organizace hrají velkou roli a je nutno se zaměřit především na jejich vedení a vizi, která umožňuje upoutat své potenciální následovatele. Brown (2005) udává, že organizace, které se paradoxně nezaměřují na finanční příjem, avšak na myšlenku dělat správnou věc se v dnešní době stávají důležitější v očích společnosti.

Podle Růžičkové (2013) není pojem neziskových organizací v českém zákoně řádně vymezen, je však běžně používán. Existují různé formy neziskových organizací a s tím spojené i určité předpoklady. Mezi ně patří například občanská sdružení (spolky), nadace a nadační fondy, registrované církve, obecně prospěšné společnosti, kraje, obce, další subjekty a v neposlední řadě i veřejné vysoké školy.

Brown (2003) uvádí, že skupina neziskových organizací zahrnuje především umění, kulturu, náboženství, lidské služby, zdravotnictví, vzdělání a celkově prostředí, které poskytuje veřejné i sociální benefity. Dále pokládá otázku „Proč by někdo chtěl mít co dočinění s organizací, která nemá zisk?“. Neziskové organizace jsou soukromými organizacemi, které jsou vedené dobrovolníky, jež veškerý příjem, který v souvislosti s činností obdrží, musí vložit zpět do veřejností uznané „služby“.

²⁴ NNO = nestátní nezisková organizace; z originálu NGO = Non-governmental organization

Brown (2003, s.6) dále podotýká, že se neziskovým organizacím v různých zemích a v různých situacích říká odlišně. Používáním termínu neziskové následují: „*dobrovolnické, sociální sektor, sociální sektor služeb, nezávislé, charitativní nebo třetí sektor, v některých zemích jsou nazývány jako organizace nevládní či ve prospěch veřejnosti.*“

Bachmann (2011) tvrdí, že se neziskový sektor vyskytuje v oblastech, kde stát, podniky ani společnost nestačí. Přesto však dochází k ovlivňování všech sektorů, byť jen částečně (vychází z Obrázku 7). Z hlediska obcí pak dochází k určitému vlivu z veřejné správy nebo ze strany státu, což může být zapříčiněno plným nebo částečným vlastnictvím těchto organizací. Je možné, že některé organizace se chovají stejně tržně, jako v soukromém sektoru, avšak splňují podmínky neziskové organizace a využívají tyto výhody.

Zajímavé tvrzení uvádí Brown (2005), který říká že v mnohých případech vlády státu nejsou schopny tak často a rychle se pohybovat vzhledem k určitým změnám či změně sociálního tématu či dokonce vážnějšího problému. Z toho důvodu jsou některé neziskové organizace vlastněné státem, prostřednictvím nichž se snaží vytvářet dílčí změny a třeba i komunikovat se společností.

Je nutno si uvědomit hlavní stavební myšlenku, kterou tvrdí Bachmann (2011), že v neziskovém sektoru velkou mírou hraje role dobrovolnosti i dobročinnosti jedinců a skupin ve společnosti (kapitola 3.2 *Dobrovolnictví*).

Bachmann (2011) dodává, že nezisková organizace, které se povede dostatečně motivovat své pracovníky, potažmo dobrovolníky, by mohla být zajímavým vzorem z hlediska celkového nastavení a „funkčnosti“ pro ziskové organizace. Vše může fungovat díky jasně definovaným potřebám jedinců, které jsou svým způsobem propojeny s vizemi organizace.

Prostředí neziskových organizací tedy zasahuje do více různých odvětví a prostředí, se kterými se snaží komunikovat. Podle Browna (2003) jsou neziskové organizace otevřeným systémem, který se snaží aktivně spolupracovat s ostatními prostředími, které jsou s nimi úzce spojeny. Jsou však nuceny k tomu být připraveny reagovat na různé změny prostředí. Těmito prostředími může být například *ekonomické, sociální, politické a edukativní* (vzhledem k zaměření této práce bude rozebrán pouze poslední pojem).

Jak Brown (2003) říká, neziskové organizace mají skoro vždy edukativní složku. Mnohdy jsou i případy, kdy je výukový výstup hlavní náplní a poslání celé organizace. Je tedy nezbytné, aby se neziskové organizace zaměřovaly a průběžně analyzovaly určité trendy ve vzdělávacím prostředí, aby se byly schopny přizpůsobit. K tomu dodává, že je nezbytné, aby se organizace snažily vyvinout *originální snahu* k tvorbě nového obsahu než vzdělávací programy duplikovat. Základní myšlenkou je konstantní vzdělávání v různých oblastech s pravidelnou kontrolou potřebnosti. Vítány jsou i spolupráce s dalšími podobně laděnými programy jiných neziskových organizací. Závěrem dodává, že edukativní náplň a služby by měly být neustále vytvářeny, udržovány a především podporovány, aby mohly podpořit důležité procesní změny společnosti.

Právní forma	Celkový počet NNO (Duben 2017)	Dílčí % z celkového počtu	Celkový počet NNO (konec 2005)	Dílčí % z celkového počtu
Nadace	515	0.40	368	0,39
Nadační fondy	1670	1.29	925	0,97
Obecně prospěšné společnosti	2774	2.13	1158	1,22
Zapsané ústavy	752	0.58	X	X
Církevní organizace	4171	3.21	4605	4,84
Spolky	93651	72.1	54963	57,74
Pobočné spolky	26414	20.3	33178	34,85
Celkem	129 947	100	95 197	100

Tabulka 3 – Počet nestátních neziskových organizací v ČR (Duben 2017 a 4. kvartál 2005). Zdroj: neziskovky.cz. Zdroj dat: Český statistický úřad a Novotný (2008). Vlastní zpracování

V teoretickém základu (výše v textu) byly položeny myšlenky autorů odborné literatury, že je vhodné zvýšit počet neziskových organizací, které hrají podstatnou roli nejenom v sociálních tématech naší společnosti. Aktuální data v Tabulce 3 jsou porovnána se stejně sledovanými daty v roce 2005, vycházející z článku Jiřího Novotného (2008). Představují určitý posun a zvýšení jednotlivých hodnot. Na základě dat se tak minimálně v České republice stalo a vývoj je možné pozorovat. Je však nutné se zamyslet nad určitými legislativními změnami, které mohly ovlivnit přesuny jednotlivých organizací z jedné skupiny do druhé. Například legislativní změna pobočných spolků (dříve organizačních jednotek občanských sdružení).

Novotný (2008) podotýká, že nestátní neziskové organizace hrají významnou roli ve společnosti a tvrdí, že zastávají řadu významných funkcí, které nejsou jednoduše zastupitelné. Rozvoji pomáhá značná diverzifikace vlastních zdrojů, kde si však uvědomuje problém vzhledem k financování jednotlivých aktivit. Organizace s vlastními majetky, které mohou využívat (majetky) ke své činnosti, či k pronájmu, jsou na tom s financováním nejlépe.

3.3.2 Přesah do veřejných organizací

Základním rozdílem veřejného sektoru od soukromého je princip založení. Soukromý sektor je totiž založen na ziskovém principu, naopak ve veřejném sektoru jsou finanční prostředky pro fungování získávány z veřejných rozpočtů. Tyto rozpočty jsou následně plněny daněmi.

Veřejné organizace zajišťují služby směrem k veřejnosti a jsou zároveň podřízeny tzv. veřejné kontrole. Jedná se především o organizační státní složky, včetně územních celků. Dále je možné zařadit i vybrané příspěvkové organizace.

Do odvětví veřejných služeb se v České republice dají zařadit všeobecné veřejné služby (veřejná správa), obrana, zdravotnictví, vzdělávání, ochrana životního prostředí nebo kultura či náboženství.

Základní charakteristiky jsou podle Rektoříka (2007) v charakteru poslání rozděleny na *organizace veřejně prospěšné* (uspokojení potřeb společnosti) a *organizace vzájemně prospěšné* (vzájemná podpora občanů i skupin). Za obecnou funkci veřejných organizací by se tedy dalo považovat poskytování veřejných služeb, které jsou svým účelem ve prospěch občanů.

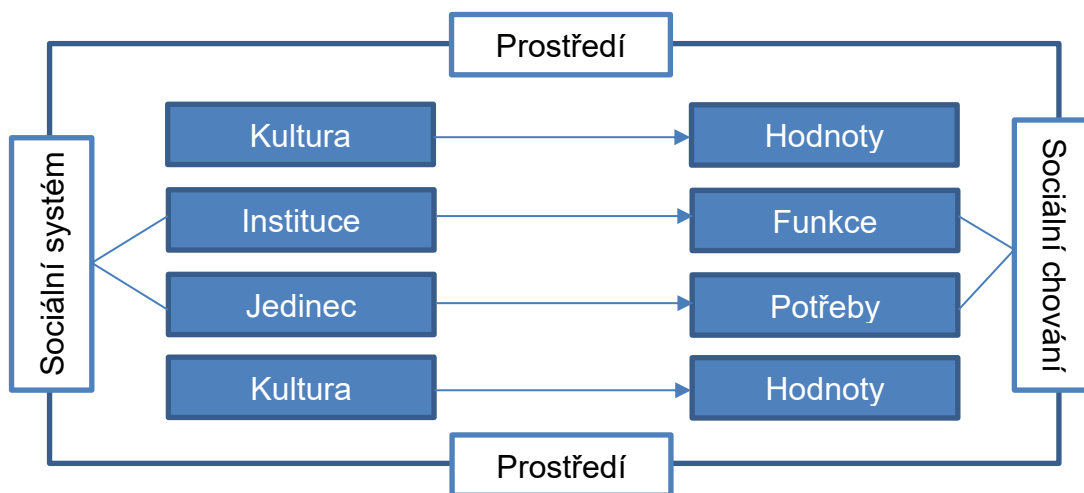
3.3.3 Školní a vysokoškolské prostředí

Z hlediska školního prostředí bylo představeno mnoho modelů, které se snaží popsat toto specifické prostředí a pokusit se jej přiblížit. Picciano (2006) představuje myšlenku běžného mínění, že školy jednají jako by byly součástí většího systému. Je tím myšleno, že jednotliví činitelé školního prostředí, jako jsou vyučující, studenti a blízcí pracovníci vzájemně komunikují nejenom v prostředí samotné vzdělávací instituce, ale zároveň s prostředím přímo

i nepřímě spojeným, tedy se širší společností. Na myšlenku navazuje Světlík (2006), který dodává, že se školy sice krátkodobě jsou schopny přizpůsobovat změnám a různým nutným předpisům, avšak už nedomyšlejí větší rozměr a dlouhodobější dopad související s aktivitami v náležitém prostředí.

Na Schématu 8 je naznačena zjednodušená verze sociálního systému, která je aplikovatelná právě i na model školního prostředí. Aplikace do školního prostředí tak představuje školu reagující s okolním mnohem větším prostředím (komunitou). Jedinec, například student má určité potřeby po vzdělání, na základě kterých se následně chová a provádí interakce s okolím.

Picciano (2006) dodává, že použitím tohoto modelu by bylo možné činit rozhodnutí založené na lidských potřebách všech zúčastněných stran, a tedy jak uvnitř prostředí – studenti a vyučující – tak i venku – rodiče, daňový poplatníci. Model je zároveň otevřeným procesem, ve kterém se mohou ostatní zapojit.

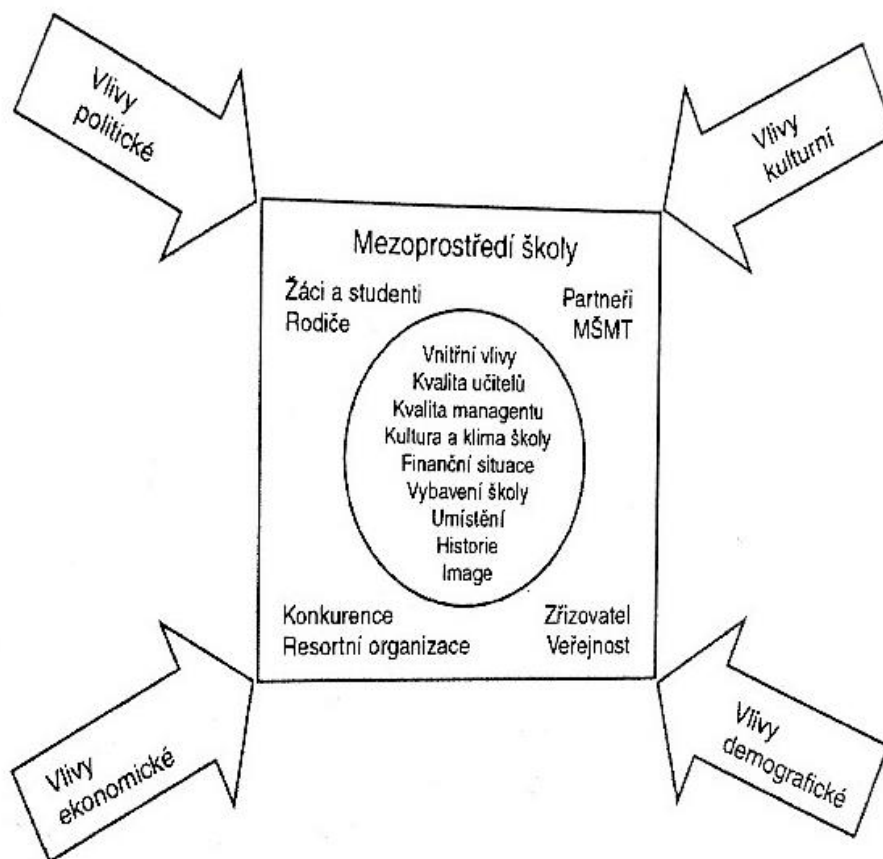


**Schéma 8 - Obecný model sociálního systému. Zdroj: Picciano (2006, s. 18).
Vlastní zpracování**

Světlík (2006) říká, že se ve školním prostředí z hlediska legislativního či ekonomického neděje tolik zásadních změn v čase a nenastává tak problém s přípravou na plánované změny. Dodává nicméně, že se musí školy v posledních letech snažit adaptovat vzhledem k rychle měnícímu se prostředí, ve kterém jsou mnohdy velmi nepředvídatelné a zásadní změny (které musí být vyřešeny, jinak by mohlo vést k existenčním problémům).

Uvedenou myšlenku je možné aplikovat i do dnešní doby, vezme-li se v potaz rozpočet MŠMT a financování škol, které je mnohdy podmíněno počty studentů.

Jednotlivé vlivy, vnitřní (ve čtverci) i vnější (vně čtverce), které na prostředí školy působí jsou naznačeny na Obrázku 8. Terminologicky by se tyto jednotlivá prostředí daly nazvat *mezoprostředím* (vnitřní) a *makroprostředím* (vnější).



Obrázek 8 – Vlivy na školní prostředí. Zdroj: Světlík (1996, s. 33)

Z hlediska ovlivnitelnosti Světlík (2006) dodává, že silnější jsou vlivy vnitřní, například ze strany ředitele školy, který dokáže zajistit vybavení do škol, pracovat s lidskými zdroji. Naopak vnější vliv již není tak samozřejmý, příkladně image školy není zcela snadné změnit. Téměř neovlivnitelné je poté prakticky celé makroprostředí (např. hledisko politické či ekonomické), nehledě na jeho konstantní dynamické změny.

Světlík (2006) poukazuje na to, že hlavním cílem školního prostředí je snaha o uspokojování potřeb svých studentů, vzhledem ke konkurenci se jedná totiž o nutnost se právě na ně zaměřit. V dnešní době se vztahy mezi školou a studentem dostávají díky konkurenci, politické i ekonomické situaci do určité rovnováhy a studenti již nejsou zcela nutně závislí na jedné konkrétní škole bez možnosti výběru. Naopak, škola se pomalu, ale jistě stává závislá na studentech.

Z hlediska vnitřního prostředí je důležité se zabývat myšlenkou, jaké klima ve vzdělávacích institucích panuje. Je totiž velmi důležité, až klíčové, aby prostředí bylo do velké míry uvolněné bez zásadního ovlivňování z venku. Jak poukazuje výzkum Světlíka (2006), velmi důležitým faktorem pro tvorbu pozitivního vnitřního prostředí je kvalita vedení, pedagogického osazení, mezilidských vztahů a určité kultury i vize školy. Z výzkumu vyplynul nejdůležitější faktor z pohledu učitelů, který motivuje vykonávat tuto práci. Je to kvalita mezilidských vztahů.

„Posláním vysokého školství je poskytovat a rozvíjet vysokoškolské vzdělávání, uskutečňovat akademické tvůrčí činnosti a vytvářet prostředí pro studium a akademické tvůrčí činnosti směřující k rozvoji osobnosti a k ovládnutí, rozvoji a využívání vědeckého poznání a technologií.“ Světlík (1996, s. 76)

„Univerzity hrají klíčovou roli ve formování budoucnosti společnosti ve světě v podmínkách neustálého vývoje získávání nových znalostí a tím přispějí k rozvoji kompetencí a zvýšení povědomí o udržitelnosti.“ Hricová (2015, s. 32)

Z hlediska vymezení pojmu vysokého školství je možné definovat, že v České republice se dělí na tři kategorie. *Veřejné vysoké školy* (právnícké osoby veřejného práva), *státní vysoké školy* (zřízena státem) a *soukromé vysoké školy* (zřízena právníckou osobou).

Světlík (1996) dodává, že v minulosti v souvislosti se starým zákonem o vysokých školách (č. 172/90 sb.) nebyla řešena situace vzhledem ke spoluúčasti studentů na krytí nákladů za studium. A tedy forma školného, které mělo být vynaloženo směrem k vzdělávací instituci od studentů, klientů. Cílem školného mělo být zvýšení míry zodpovědnosti, kterou studenti měli nabýt a brát tak studium na VŠ vážněji se zájmem o kvalitní studijní programy a bez zbytečného prodlužování.

Je možné zhodnotit, že k dnešnímu datu v roce 2018 nebylo plošně legislativně zavedeno školné. Veřejné vysoké školy tak i nadále zůstávají přístupné všem studentům bez rozdílu. Otázkou zní, zda by zavedení školného cokoliv vyřešilo. Souvisí zavedení školného se zvýšením kvality dané školy nebo pouze odláká studenty, kteří si nemohou studium dovolit? Budou si studenti studia vážit, když za něho budou platit? Nebo nutnost brigády sníží čas věnovaný studiu? Tyto otázky připadají odpovědět autorovi jiné práce s ekonomickým zaměřením.

„Posláním univerzity je připravit vysoce kvalifikované studenty pro praktický život, kde zároveň zaměstnavatelé požadují vysokou úroveň kompetence po svých kandidátech.“ Hricová (2015, s. 9)

3.3.3.1 Vysokoškolský student

Ať už se jedná o nástup do nové pozice v pracovním prostředí nebo postup ze základní na střední školu, zpravidla se jedná o novou zkušenost a situace, na které není člověk, respektive student připraven (nezažil je). Nástup na vysokou školu je pro mnoho studentů také velkým skokem oproti škole střední. Jelikož je celkově posunuto schéma a proces vzdělávání, pro studenty to znamená nutnost vyšší míry vlastního zájmu a individuálního přístupu. Vyučující již nedbají tak na úroveň „vychovávání“ jako tomu bylo na předchozích vzdělávacích úrovních. Z toho hlediska vzniká nutnost určité vnitřní motivace.

Ve chvíli, kdy si však student na tento systém zvykne, objeví se velké množství možností. Předpoklad s sebou nese i věkové rozložení studentů vysokých škol, jelikož se jedná o věkové skupiny 19 let a starší. Studenti tak mají (z hlediska dospělosti) prostor a nejlepší příležitost se zamýšlet nad svými činy, vynaloženým časem a vlastní sebereflexí, která může ústit v potřebu se rozvíjet a načerpat zkušenosti, případně praxi. Pak už záleží na nich, jakým směrem se vydají.

Slavík (2012, s. 97) udává, že je možné vysokoškolské studenty z hlediska psychologie rozdělit do kategorií:

- *„**Tradiční studenti**, jsou za ně pokládáni studenti prezenčního pregraduálního studia, tj. adolescenti (od vstupu na vysokou školu až do cca 20. roku věku) a mladší dospělí (od cca 20. až do cca 35. roku věku).*
- ***Netradiční studenti**, kam zařazujeme studenty všech ostatních forem vysokoškolského studia, tj. postgraduálního, což znamená studia doktorandského, kombinovaného a distančního, tedy střední dospělí (od cca 35. roku věku až do cca 45. roku věku) a starší dospělí (od cca 45. roku věku až do cca 60. roku věku).“*

Nabízí se otázka, zda jsou klíčovým faktorem studia známky, tedy hodnocení, které je studentovi uděleno za úspěšně či neúspěšně ukončený předmět nebo studium. Jestli hodnocení odráží požadavky studentů na proces vzdělávání

komentuje Assenza (2013) názorem, že v rámci hodnocení by se mělo upustit od tvrdého hodnocení a jednat o dlouhodobějším a hlubším poznání. Na školách je obecně vyučována dovednost v oblasti výzkumu, odborného psaní a prezentačních dovedností. Apeluje, že by známky měly odrážet právě tyto dovednosti a dodává, že by mělo záležet více na tom, jaké výkony a použití dovedností student předvede mimo samotné prostředí školy, než pouze při zkouškách či aktivitě v posluchárně. Jde tedy o myšlenku celkového pokroku v procesu učení se a touženého výsledku, který se podaří studentům samostatně přinést, ať už akademické, či společenské sféře.

Z praktického hlediska tak předpokladem pro prokázání svých dovedností nebude fakt, jak dobré má student známky, avšak jaké získané znalosti, osvojené dovednosti a příležitosti v rámci studia načerpal. S tím se pojí velká souvislost pojmu *formativního hodnocení*, což je podle Greger a další (2007): „*takové hodnocení, které se zaměřuje na proces učení a jeho hlavním účelem je zpětná vazba a pozitivní formování pro žáka.*“

3.3.3.2 Přípravenost studentů na praxi

Studenti se v rámci svého studia mají možnost rozvíjet, jak bylo naznačeno v předchozí kapitole. Jsou však vysoké školy schopny své studenty připravit do praxe a poskytnout tak zaměstnavatelům kvalitní absolventy, kteří jsou schopni obhájit svou tržní hodnotu, což by měl reflektovat obdržení diplomu? Odpovědí je jednoznačně tvrzení, že záleží na spoustě faktorů od studovaného oboru, prestiži dané školy, kvalitu vyučujících akademiků nebo prostředí, kde je následně žádáno o práci.

Hricová (2015) k tomuto tématu podotýká, že by se absolventi, respektive kandidáti o pracovní pozici na trhu měli snažit zvyšovat svoji tržní hodnotu tím, že pro zaměstnavatele budou představovat lepší kvality než jiný kandidát. Do velké míry zaměstnavatelé požadují schopnost organizace a řešení problémů. Dodává, že vše je o určitém uvědomění, které je nutné studentům nastinit a pomoci jej nastartovat. Výzkum, v rámci kterého porovnávala (ibid.) spojitost mezi uděleným hodnocením studentů (v rámci výuky) a jejich následnou organizační (manažerskou) schopností, potvrzuje tuto spojitost, ačkoliv ne tak silnou, jak bylo autory předpokládáno.

3.4 Metody a nástroje leadershipu

Zjišťování kvality vedení by mělo probíhat pravidelně v určité periodě. Díky tomu je možné porovnávat jednotlivé výsledky, na jejichž základě je možné určit, zda došlo k posunu oproti stavu předchozímu směrem k lepšímu, ke stagnaci či k horšímu. *Průběžné hodnocení* by se mělo stát součástí procesu leadershipu.

Vzhledem k tomu, že by správný lídr měl utvářet atmosféru a budovat tým podle metody takzvaného *okna a zrcadla*, což představuje základní možnost a porovnání mezi sebereflexí (zrcadlo) a možností se podívat objektivně na ostatní (oknem). Měl by si také neustále klást nové otázky a zároveň se snažit měnit a přicházet na nové a relevantní řídicí metody, což souvisí s určitou adaptací. Stýblo (2012)

3.4.1 Nástroje zaměřené na hodnocení pracovníků

Pracovníci/zaměstnanci/následovníci jsou lidskými zdroji a tvoří důležitou složku pracovního procesu. Je nutné si uvědomit jejich důležitost a celkový proces řádně dokončit (od počáteční definice pracovního úkolu až po jeho hodnocení).

„Umíme-li dobře hodnotit pracovníky a jejich pracovní výsledky a nasazení, získáváme dobrý základ pro účelný a efektivní způsob jejich rozmístování, tedy dosahování toho, abychom měli správné pracovníky na správných pracovních místech.“ Barták (2011, s. 77)

Nástroje pro zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců v organizaci se používají například formy *coachingu*, které představují zpravidla individuální přístup vedoucího směrem k pracovníkovi, s jehož pomocí mu pomáhá rozvíjet jeho schopnosti. Při *mentoringu* dochází ke konzultaci s většinou zkušenějším pracovníkem v dané oblasti a formou předávání zkušeností dochází k procesu zlepšování. Ačkoliv se tyto formy dají aplikovat jak na hodnocení lídra a jeho formu dalšího rozvoje, v této situaci je věnována pozornost pracovníkům. Koubek (2004) přidává ke *coachingu* další formu a to *counselling*, který představuje dvoustranný proces vystihující pomoc při rozvoji samotného pracovníka, jinak řečeno snaha o to pomáhat pracovníkovi, aby si pomohl sám.

360° zpětná vazba

Více zdrojová zpětná vazba, kterou Koubek (2004) představuje jako čím dál více používaným nástrojem, který může výrazně zlepšovat pracovní výkon. Jedná se totiž o přímý nástroj, který dokáže zhodnotit výkon jedince nebo skupiny z na sobě nezávislých zdrojů. Dochází k určitému získávání údajů od různých hodnotících činitelů celého procesu. V závěru dochází ke zpětné vazbě, která dokáže pracovníkovi ukázat mezery, kterými disponuje a zároveň pomoci k dalšímu rozvoji. Velmi důležitým kritériem k úspěšným výsledkům a k naplnění možností zpětné vazby je však aktivní podpora top vedení organizace, které se podílí a samo poskytuje zpětnou vazbu. Tím jde příkladem ostatním a motivuje je k součinnosti – což přináší relevantní údaje.

Pohled na samotné hodnocení přichází od přímého nadřízeného, od blízkých kolegů, přímých podřízených a dalších hodnotitelů (záleží na rozsahu – je možné zapojit ještě blízké okolí, zákazníky, a další). Schéma 9 vystihuje zpětnou vazbu od činitelů, hodnotících, kteří se celého procesu účastní.

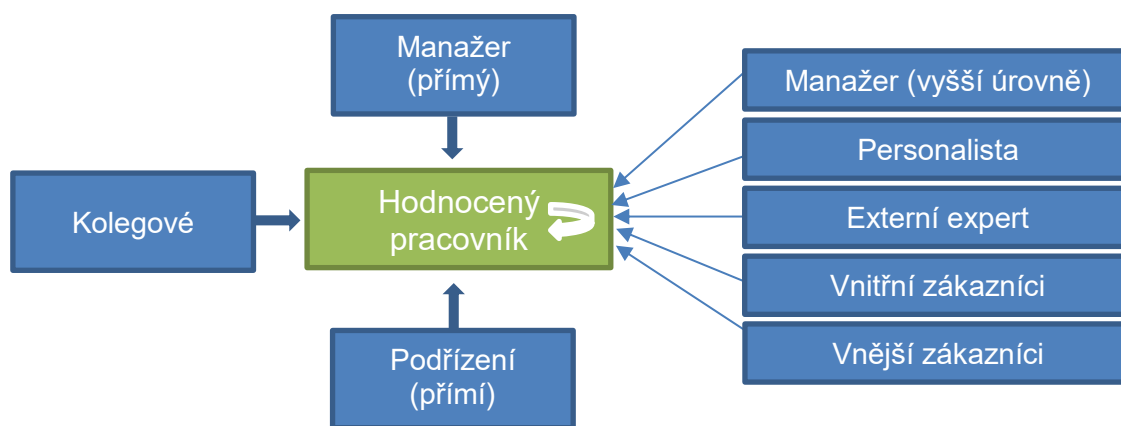


Schéma 9 – Rozšířená 360° zpětná vazba. Zdroj: Koubek (2004, s. 120). Vlastní zpracování

Nástrojů k hodnocení pracovníků je velká řada, avšak pro účely této práce není celý výčet relevantní. Základní myšlenkou hodnocení pracovníků je však postoj a forma, jakou je hodnocení předáno. Jedná se o důležitou chvíli, kdy vedoucí pracovník oceňuje a systematicky posuzuje práci podřízeného, který vynaložil určité úsilí a čas do pracovní činnosti. Pozitivním přístupem motivačního charakteru je možné docílit pocitu satisfakce u pracovníka a tím i následující spolupráci, která může mít za důsledek rozvíjení výkonu jedince i v budoucnu.

3.4.2 Nástroje zaměřené na hodnocení lídrů

Z hlediska hodnocení přímo vedoucích pracovníků, existuje opět velká řada nástrojů, které se zaměřují na rozdílná kritéria. V rámci provedené analýzy (autorem této práce) dostupných nástrojů pro hodnocení vedoucích byly nalezeny dotazníky a nástroje, jak veřejně dostupné, tak zároveň skryté pouze na vyžádání či za poplatek. U kategorie hlavních byly brány v potaz pouze ty nástroje, které se alespoň z části opíraly o určitý výzkum či odbornou literaturu.

3.4.2.1 Hlavní nástroje

MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire

Vícefaktorový dotazník vedoucího pracovníka měří z širšího hlediska jednotlivé typy leadershipu. Zjišťuje míry transformačního a transakčního a dalších dílčích stylů vedení pomocí čtyřstupňové hodnotící škály.

MLQ identifikuje charakteristiky transformačních lídrů a pomůže individuálně objevit jakým způsobem se zlepšit. Z hlediska odborné literatury se jedná o nejrozšířenější dotazník používaný ke zjišťování leadershipu.

Zdroj: Bass (1997) a MindGarden (2018)

CLQ – Czech leadership questionnaire

Jedná se o originální český dotazník vytvořen na Masarykově univerzitě v Brně zaměřený na zjištění míry transformačního, transakčního a volného leadershipu. Je podobný MLQ dotazníku. Obsahuje celkem 32 tvrzení, která jsou hodnocena na sedmi položkové škále a rozdělena do určitých kategorií.

Dotazník je možné získat na vyžádání od autora. Z licenčního hlediska autor opravňuje využití nástroje, avšak požaduje, aby dotazník nebyl v závěrečných pracích (ani nikde jinde) zveřejňován. Uvádí pouze možnost zobrazení několika ukázkových položek.²⁵

Zdroj: Procházka (2016)

²⁵ Autor této práce si jej v rámci analýzy dostupných dotazníkových šetření vyžádal a po prostudování nabyt těchto informací.

VLS – Vannsimpco leadership survey

„Nástroje jako například hojně využívaný Multifaktorový dotazník leadershipu (MLQ) často tíhnou k tomu, aby byly psané pouze z pohledu vedoucího, což limituje jejich užitečnost k porovnávání vnímání podřízených vzhledem k jejich vedoucím. Jelikož jsou zde tyto omezení, byl vyvinut všestrannější nástroj, který dokáže propojit více stylů leadershipu.“ Vann (2014, s. 29)

Vytvořen Vannem ve spolupráci s kolegy na SBS (Švýcarské škole businessu) v Zurichu jako inovativní, více praktický přístup. Vychází ze známého MLQ, na nějž navazuje a snaží se k nástroji přistoupit více otevřeně.

Nástroj se zaměřuje na hybridní faktory, hybridní styly leadershipu, a tedy na propojení všech klíčových stylů: autokratického, demokratického, transakčního a transformačního stylu. Do budoucna je předpokladem využití v analyzování vztahu mezi leadership stylem a efektivitou.

Zdroj: Vann (2014)

LBDQ – Leader behavior description questionnaire

„LBDQ poskytuje techniku, kde mohou členové skupiny popsat chování svého vedoucího v organizaci. Technika obsahuje položky, kde každá popisuje konkrétní způsob, jak se vedoucí může chovat.“ Shartle (2018)

Již přes 50 let je tento nástroj používán a LBDQ styl byl vyvinut několika pracovníky výzkumného panelu na OSU (Státní univerzitě Ohio) jako projekt zaměřený na leadership.

Hlavní myšlenkou je prostor pro respondenta, který se snaží identifikovat frekvenci, se kterou vnímá vedoucího se zapojovat do jednotlivých stylů chování. Jedná se o hodnocení na dvou škálách chování leadera.

Zdroj: Shartle (2018)

3.4.2.2 Vedlejší nástroje

Leadership Self-Assessment Tool

Jednoduchý nástroj – dotazník, zjišťující obraz leadershipu a s ním spojených domén. Nabízí naznačení, v čem je možné se zlepšit.

Vychází ze základního předpokladu, že se leader bude chtít sám zlepšovat a učit se (naznačeno v kapitole 3.1.8.2 *Rozvíjení leadera*).

LSS – Leadership scale for sport

Využíváno především pro sportovní trenéry a kouče. Vyvinuty tematické otázky.

Zdroj: Vaughan (2017)

CKQ – Conger-Kanungo-Questionnaire

Tento model je založen na myšlence charismatu, a tedy jakou váhu má charisma leadera vzhledem ke vnímání jeho následovatelů. Model vnímá charizmatické vůdce jako pohybující se členy organizace z aktuálního stavu do stavu touženého.

Vychází ze tří hlavních fází: hodnocení aktuálního stavu, formulací budoucí vize, dosažení té vize.

Zdroj: Ethical Leadership book

LDMA – Leadership decision making assessment

Jedná se o učicí nástroj, který podporuje znalosti a dovednosti lídrů. Přináší problémy a otázky, které se odrážejí od reálných situací.

Zaměřuje se na tři hlavní oblasti z hlediska rozhodování. Přemýšlení v rámci kontextu, přemýšlení nad komplikovaností, spolupráci.

Zdroj: Nezisková organizace Lectica

Leadership Archetype Questionnaire

Založen na přesvědčení, že individuální pojetí leadershipu je neadekvátní vzhledem ke komplexnosti pracovního prostředí. Definuje 8 vůdcovských archetypů, které představují způsoby vedení rozsáhlejších organizací.

Zdroj: Konzultingová společnost The Kets De Vries Institute

4 Metodika zpracování

V rámci teoretické části byl položen potřebný základ k možnému dotazování ve zvoleném prostředí, respektive zjišťování úrovně leadershipu studentů ve vysokoškolském prostředí vybrané vysoké školy (UHK).

Specifikace zvoleného prostředí obnáší představení jednotlivých rolí a přímých účastníků výzkumu. Jako přímé činitele leadershipu studentů je možné uvést *studenty a akademické pracovníky*, jejich vztah představují dvě možné varianty:

- I. Studenti na straně jedné (vedené) i studenti na druhé (vedoucí).
- II. Studenti na straně jedné (vedené) a akademici na druhé (vedoucí).

4.1 Výzkumné otázky

1. Existuje mezi jednotlivými dimenzemi MLQ rozdíl?

V rámci této výzkumné otázky bude zjišťováno zastoupení jednotlivých dimenzí. Mj. bude statisticky ověřena hypotéza H_1 : existuje statisticky významný rozdíl mezi jednotlivými dimenzemi.

2. Existuje rozdíl mezi stylem vedení akademických a studentských lídrů?

V rámci výzkumné otázky bude zjišťován rozdíl mezi stylem vedení akademických a studentských lídrů. Mj. bude statisticky ověřena hypotéza H_1 : existence statisticky významného rozdílu ve stylu vedení akademiků oproti studentům.

3. Jaký styl vedení uplatňují akademičtí pracovníci?

V rámci této výzkumné otázky bude zjišťován styl vedení uplatňovaný akademickými pracovníky a bude posuzováno, zda jsou akademičtí lídři více nakloněni transakčnímu stylu vedení než studentští lídři.

4. Jaký styl vedení uplatňují studenti?

V rámci této výzkumné otázky bude zjišťován styl vedení uplatňovaný studenty a bude posuzováno, zda jsou studentští lídři více nakloněni transformačnímu stylu vedení než akademičtí lídři.

5. Jaký je profil týmů vedených akademickými pracovníky?

V rámci této otázky bude popsán vztah akademických lídrů směrem ke svému týmu, dále bude popsána atmosféra v týmu, definování schůzek a jejich délka. Zároveň dojde k uvedení komunikačních kanálů a vystižení pocitů daných lídrů.

6. Jaký je profil týmů vedených studenty?

V rámci této otázky bude popsán vztah studentských lídrů směrem ke svému týmu, dále bude popsána atmosféra v týmu, definování schůzek a jejich délka. Zároveň dojde k uvedení komunikačních kanálů a vystižení pocitů daných lídrů.

4.2 Použité metody

„V sociálních vědách empirický výzkum dochází k poznatkům pomocí systematické analýzy dat získaných nějakým metodologicky podloženým způsobem.“ Hendl (2008, s. 36)

Z hlediska výzkumného procesu dochází, jak Hendl (2008) popisuje, k poznání, které má za cíl přinést porozumění sociálního světa a umožnění předvídat nebo ovládat jednotlivé jevy. V souvislosti s účelem výzkumu jsou k uváděny tři klasifikační kategorie:

- **Explorace** prozkoumává nové téma a snaží se o něm dozvědět, co nejvíce možných informací prostřednictvím kreativního přístupu.
- **Popis** představuje položení obrazu specifických podrobností dané situace, jevů i vztahů a soustředí se především na otázky „kdo, jak a kolik“.
- **Explanace** se snaží vysvětlit daný proces (vycházející z předchozích výzkumů). Tato kategorie je vystižena otázkou „proč“.

Samotný výzkum by měl přinést určité porozumění dané problematice a snažit se nastínit nové řešení či dílčí poznatky, které k tomu povedou. (ibid.) uvádí kroky výzkumu. Nejprve musí proběhnout *příprava* zahrnující zvolení tématu a základní metodologie. Následuje důležitý krok stanovující *plán výzkumu*, ve kterém je navržen celý výzkum a dochází k úvahám a rozhodnutím o dílčích krocích (kde, kdy, kdo s kým a jak bude výzkum proveden). Sběr dat a následné vyhodnocení spadá pod krok *provedení studie*, která vychází z předem dané metodologie. Závěrečným krokem musí být *zpráva o výsledcích výzkumu*, která shrnuje a představuje výsledky celého výzkumu. Jedná se o finální krok badatelské činnosti zpracovaný do jasně pochopitelné podoby.

Z hlediska společenských věd jsou vymezeny základní dvě kategorie výzkumných strategií, jsou jimi *kvalitativní* a *kvantitativní* výzkum. Kozel (2011, s. 158) říká, že: „základní odlišnost kvantitativního a kvalitativního výzkumu trhu spočívá v jejich základním zaměření, tedy v charakteru jevů, které analyzují. Kvantitativní výzkum se ptá ‚kolik?‘ (četnost, frekvence), kvalitativní výzkum zkoumá ‚proč?‘ (důvody, motivace).“

V této práci jsou použity obě zmíněné metodologie vzhledem k provedeným výzkumům. V rámci dotazování bylo použito kvantitativního dotazování prostřednictvím dotazníkového šetření. Následovalo kvalitativní šetření, které vystihuje otevřené odpovědi dotazovaných prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru.

Proces dotazování

Dotazování je nejrozšířenější metodou pro získávání dat od jednotlivých respondentů. Jsou různé formy dotazování, mezi základní rozdělení by se dalo považovat například přímé (fyzické dotazování) či zprostředkované (online dotazování). Další dělení poté může být ve formě a použitém nástroji nebo způsobu. Kozel (2011) dodává, že při dotazování se nesmí podcenit žádné z kroků, zejména samotná příprava. Při té dochází k určitému postupu, ze kterého vyplynou otázky, *na co se ptát*, sestavení a určení způsobu dotazování, definování cílových skupin. Následně přichází konstrukce otázek, posléze celého dotazníku. V závěru by mělo dojít k otestování.

4.2.1 Kvantitativní výzkum

„Kvantitativní výzkum využívá náhodné výběry, experimenty a silně strukturovaný výběr dat pomocí testů, dotazníků nebo pozorování. Konstruované koncepty zjišťujeme pomocí měření, v dalším kroku získaná data analyzujeme statistickými metodami s cílem explodovat je, popisovat, případně ověřovat pravdivost vztahu sledovaných proměnných.“ Hendl (2008, s. 44)

Charakteristiku kvantitativního výzkumu a jeho specifika je možné představit na touženém výsledku, a tedy jak Kozel (2011) udává, cílem je zjištění kolik jednotek (jednotlivců, spotřebitelů, sportovců) se chová daným způsobem, vyjadřuje nějaký názor, nakupuje konkrétní produkt anebo obecně, zda je či není spokojeno. Často se tak používá metod dotazování, pozorování a experimentu.

Průběh dotazování

Položení dotazníku bylo provedeno osobně a fyzicky. Ačkoliv bylo dotazování provedeno osobně, jednotliví respondenti dostali čas (každý z respondentů dostal časový limit 30 minut pro jeho vyplnění) a prostor k vyplnění. Byli pozorováni z dostatečné vzdálenosti, aby měli určitou míru soukromí. Bylo však kontrolováno, zda se respondent rozptyloval v průběhu či test nedokončil, aj.

Respondenti byli upozorněni, že se jedná o anonymní dotazování, ve kterém je evidováno pouze pohlaví, funkce, počet let v působení na dané instituci, počet let vedoucí pozici a kolik členů týmu vedou.

Položky dotazování (MLQ)

- I. Vaše pohlaví (muž/žena),
- II. Vaše pozice (student/akademický zaměstnanec),
- III. Vaše celková doba působení na UHK,
- IV. Vaše doba strávená ve vedoucí pozici,
- V. Kolik studentů vedete nebo jste vedl/vedla,
- VI. Celkem 45 otázek MLQ dotazníku²⁶,
- VII. Prostor pro komentář/otázku.

²⁶ Dotazníkové šetření spadá pod licenční ujednání s podmínkami zveřejnění a z toho důvodu není možné zveřejnit všechny otázky, pouze 5 ukázkových. Ty jsou uvedeny v kapitole 4. 5.

Po úspěšném vyplnění dotazníkového šetření bylo dotazovaným umožněno se vyjádřit a zhodnotit, jak na ně dotazování působí. Jak se cítili během vyplňování a případně, co jim dělalo problém.

4.2.2 Kvalitativní výzkum

„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“ Creswell (1998, s. 12)

Jelikož jsou kvalitativním výzkumem označovány mnohé přístupy a metody, autoři odborné literatury se nemohou shodnout na jednotné definici. Není tedy zcela jasně položeno, jakým způsobem by mělo zkoumání probíhat. S touto myšlenkou souhlasí Kozel (2011, s. 166), který říká, že: *Většina metod kvalitativního výzkumu se opírá o psychologické metody, ale zahrnuje i jiné obory. To předpokládá méně strukturovaný postup, ale větší počet jevů a vztahů mezi nimi.*“ a dále dodává: *„Výzkum analyzuje vztahy, závislosti a příčiny přímo u zkoumané jednotky a ty pak do jisté míry zobecňuje.“*

Výzkumu předchází výběr tématu a zároveň i tvorba jednotlivých výzkumných otázek. Z pohledu kvalitativního výzkumníka může docházet podle Hendla (2008) k jeho možnosti modifikace nebo doplnění otázek v průběhu samotného výzkumu (může to být před dotazováním, v průběhu sběru dat nebo při analýze). Hendl (2008, s. 48) dodává: *„Z toho důvodu se někdy kvalitativní výzkum považuje za emergentní nebo pružný typ výzkumu. V jeho průběhu nevznikají pouze výzkumné otázky, ale také hypotézy i nová rozhodnutí, jak modifikovat zvolený výzkumný plán a pokračovat při sběru dat i jejich analýze.“*

Průběh dotazování

V druhé části setkání s respondenty následovalo dotazování prostřednictvím krátkého rozhovoru. Jednalo se o připravený scénář otevřených otázek položených osobně v rámci výzkumné metody polostrukturovaného rozhovoru. Dotazovaní byli výzkumníkem upozorněni, že jejich odpovědi stejně jako v případě MLQ dotazování souvisí s jejich vedením směrem ke studentům.

Byli poučeni, že v případě, že chtějí odpovídat tak, že jim otázka evokuje vedení vzhledem k jiné skupině, aby tento fakt ve své výpovědi uvedli.

Z hlediska zpracování výpovědí jednotlivých dotazovaných byli respondenti požádáni, zda je možné nahrávat²⁷ jejich výpověď za účelem výzkumu. Byl sdělen fakt, že se jedná o anonymní odpovídání a v práci nebude uvedeno jejich jméno či pracovní pozice, která by mohla vést ke spojení odpovědi s dotyčnou osobou.

„Vedení kvalitativního rozhovoru je umění i vědou zároveň. Vyžaduje dovednost, citlivost, koncentraci, interpersonální porozumění a disciplínu.“

Hendl (2008, s. 166)

Níže jsou uvedeny otázky, které tvořily základní kostru scénáře výzkumníka v rámci rozhovoru. Jak vychází z této metody, v průběhu se výzkumník dotazoval na základě individuálních výpovědí. Tím byla snaha o dokreslení otázky.

- 1) Popište svůj vztah k vedení studentů/lidí.
 - a. Baví vás to?
 - b. Rozvíjíte se v daném?
- 2) Popište atmosféru v týmu?
- 3) Jaký máte vztah se svým týmem?
 - a. Podporujete svůj tým?
- 4) Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- 5) Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- 6) Jak dlouhé jsou běžně vaše schůzky?
 - a. Vědí studenti s předstihem, jak dlouhé budou?
 - b. Jsou povinné?
 - c. (Nejsou povinné) Jak motivujete studenty k účasti na nich?
 - d. (Jsou povinné) Jak byste motivoval/a studenty k účasti na nich?
- 7) Jaký hlavní komunikační kanál využíváte se svým týmem?
 - a. (Pokud nebylo zmíněno – Jak se stavíte k dotazování face-to-face?)
 - b. Jakému komunikačnímu kanálu přikládáte největší váhu?
- 8) Chtěl/a byste něco doplnit k vašemu stylu vedení či k průběhu rozhovoru?

²⁷ Nahrávání, respektive hlasové záznamy byly pořizovány prostřednictvím telefonu výzkumníka, který byl umístěn přímo před dotazovaným. Využito bylo nativní aplikace v telefonu Samsung S8. Jednotlivé záznamy jsou uchovány u výzkumníka. Tato práce obnáší pouze přepisy rozhovorů.

4.3 Výchozí podmínky výzkumu

První krok, který by měl následovat po formulaci myšlenky daného výzkumu, je jeho příprava. V rámci přípravy byla provedena analýza studentských organizací a základní zjištění o vztahu akademiků a studentů. Výsledkem bylo zjištění počtu aktivních studentských organizací (viz. Tabulka 5) a vytvoření seznamu kontaktů na jednotlivé představitele vedoucích pozic. Ze vztahu akademika a studenta vyplynulo, že pro tento výzkum je žádoucí zvolit akademiky, kteří vedou studenty – doktorandy (více rozvedeno v kapitole 4.4 *Výzkumný vzorek*).

Následovala příprava jednotlivých nástrojů a podkladů (dotazníkové šetření nasazené v touženém online prostředí, základní schéma otázek v rámci polostrukturovaného rozhovoru).

Před samotným zahájením výzkumu došlo k pilotnímu dotazování, který si kladl za úkol zjistit především zřejmost a srozumitelnost zadání a zároveň zjištění možného očekávaného času potřebného k vyplnění a dále dotazování. Této pilotní fáze se zúčastnili 3 studenti a 2 akademičtí zaměstnanci. Na jeho základě došlo do „ostré“ verze k upřesnění formulace zadání a definování časové dotace.

Ve chvíli, kdy byly jasně definované a připravené veškeré podklady pro výzkum, byli osloveni jednotliví kandidáti výzkumu prostřednictvím mailové komunikace. Obsah zprávy obnášelo zdvořilé oslovení a krátké představení diplomové práce, které položilo kontext výzkumu. Dále požádání o třicetiminutovou osobní schůzku včetně naznačení, že časově dojde k jejich maximálnímu přizpůsobení a požadavek o navržení dvou možných termínů. Zpráva obsahovala i ujištění, že je výzkum zcela anonymní a odpovědi v rozhovoru budou přepsány bez konkrétních zmínek, které by mohly vést k přímé identifikaci respondentů. Závěrem byla prosba o odpověď i v negativním případě.

Všichni dotázaní, kteří na mailovou zprávu odpověděli, zároveň odpověděli v kladném smyslu, a tedy v průběhu další komunikace byl zvolen termín, upřesnilo se místo a čas setkání. Dotazníkové šetření bylo zahájeno 12. listopadu 2018 a ukončeno 23. listopadu 2018. Sběr dat v rámci výzkumu trval *11 dní*. Dotazování proběhlo s *10 studenty a 10 akademickými zaměstnanci*.

Autor práce se zajistil, že v rámci výzkumu byly všem dotazovaným poskytnuty *stejně podmínky*. A tedy úvod do výzkumu, představení, co dané téma obnáší a proč jsou zrovna oni vybráni. Následovalo definování jednotlivých podmínek dotazování a představení online nástroje Google Forms, ve kterém vyplňování dotazníku probíhalo. Byli ujištěni, že pokud nastanou jakékoliv otázky, mohou se na výzkumníka obrátit.

Ve chvíli domluveného setkání nejprve proběhlo vzájemné seznámení obnášející krátkou aklimatizací ve zvoleném prostředí. Dále byly představeny možnosti vyplnění. Nabídnuť byla možnost vyplnění dotazníku na notebooku výzkumníka, který jej měl k dispozici připravený k vyplnění. Zároveň byla nabídnuta možnost, z hlediska pohodlnosti, vyplnění na počítači respondenta. V této variantě byl přepsán zkrácený odkaz na dotazník (prostředí Google forms) do anonymního okna prohlížeče (především z důvodu ujištění se, že nebude dotazník vyplněn či vůbec otevřen někým jiným, než pouze předem určenými respondenty – vychází z licenčního ujednání se společností MindGarden). Výzkumník se zároveň zajistil, že je forma dotazníku dostatečně viditelná a nedochází k nějaké komplikaci.

Jakmile započalo dotazování, výzkumník se nepatrně vzdálil, aby nijak neovlivňoval dotazovaného, byl však na příjmu v případě potřeby.

V dotazníkovém šetření byla jedna z povinných otázek právě otázka „*Byli jste řádně seznámeni s vaší rolí v tomto průzkumu a porozuměli jste hodnotící škále?*“ Všechny, až na jednu odpověď z dotázaných byly kladné a tím bylo odsouhlaseno porozumění. Jeden respondent s negativní odpovědí se dotázal výzkumníka na doplňující otázku ohledně hodnotících škál a slovně potvrdil, že již danému rozumí. Následně pokračoval ve standardním vyplnění.

V průběhu dotazování nedošlo k žádnému externímu narušení, které by mělo zpochybnit vypovídání jednotlivých respondentů. Lze tedy na základě všech výše položených faktů říci, že je možné považovat *naplnění veškerých podmínek sběru dat* v rámci výzkumu a tím tak prohlásit, že je *předpoklad relevantních odpovědí*.

Průměrnou dobu vyplňování jednotlivých respondentů zachycuje Tabulka 4. Průměrný čas vyplnění akademiků činí 9:12 minut, studentský 10:50.

Lze z toho pouze předpokládat, že akademičtí zaměstnanci mají již větší zkušenost s vyplňováním odborných dotazníkových šetření – možným důvodem, který se do tohoto tvrzení může promítnout je určitý požadavek různých hodnotících formulářů a zpětných vazeb v rámci působení ve vysokoškolském prostředí, respektive v rámci jejich pracovní náplně.

Akademický zaměstnanec	Doba vyplňování dotazníkového šetření	Student	Čas vyplnění dotazníkového šetření
1	10:20	1	15:44
2	7:02	2	10:50
3	10:20	3	11:30
4	9:58	4	9:05
5	12:07	5	9:20
6	15:12	6	8:44
7	2:55	7	10:10
8	5:20	8	12:20
9	5:28	9	11:10
10	13:25	10	9:30

Tabulka 4 – Zaznamenané časy doby vyplnění dotazníkového šetření. Vlastní zpracování

Předmětem výzkumného dotazování byli studenti a akademici (muži i ženy) v pozici lídra studentů. Výzkum obnášel osobní setkání s jednotlivými respondenty. Účast ve výzkumu byla zcela dobrovolná po předchozí mailové komunikaci. Shrnutí z A) kvalitativního a B) kvantitativního hlediska:

Zpracování dat:

- A) Probíhalo na základě vygenerování dat z prostředí online dotazovacího nástroje Google Forms do MS Excel.
- B) Došlo k přepisu rozhovoru na základě audionahrávky.

Analýza dat:

- A) Aplikování základních charakteristik a dalších statistik.
- B) Nalezeny spojitosti mezi jednotlivými výpověďmi a sepsány s četností.

Interpretace a vyhodnocení výsledků na základě:

- A) Získaných dat.
- B) Přepisu rozhovoru.

4.4 Výzkumný vzorek

V rámci dotazování byli osloveni vedoucí ze dvou skupin: a) studentští vedoucí; b) akademičtí vedoucí.

Stanovení reprezentativního vzorku vychází z podstaty této práce, a tedy oslovení studentských a akademických lídrů. Z hlediska studentských lídrů bylo osloveno celkem 14 studentských organizací/studentských spolků či klubů, které jsou přímou součástí některé z fakult, případně s fakultami, respektive s univerzitou velmi úzce spolupracují. V druhé skupině bylo osloveno celkem 13 akademických lídrů. Ty tvoří z větší části akademičtí pracovníci, kteří jsou ve vedení studentů – doktorandů a tvoří určité týmové schůzky. Zároveň se v tomto vzorku nachází i zaměstnanečtí pracovníci, kteří vytvářejí a vedou studentské týmy.

V celkovém součtu odpovědělo celkem 20 respondentů, z toho 11 studentů a 10 akademiků. S jedním studentským lídrem nebylo uskutečněno dotazování, protože nemohly být naplněny základní podmínky výzkumu a tedy, že se výzkum a dotazování provádí pouze osobní formou z již popsanych důvodu (spolehlivosti, ovlivnitelnosti). Student navrhl online formu, která nebyla akceptována.

Je nutno definovat celkovou populaci. Z hlediska výzkumu v této diplomové práci bylo zvoleno prostředí vybrané vysoké školy (UHK).

V tomto prostředí se nachází, po předchozí analýze, celkem 16 studentských organizací²⁸, což je maximum v dané populaci. Některé (a) spadají svojí činností přímo pod jednotlivé fakulty, (b) některé jsou zřízeny celouniverzitně a poté jsou organizace, které (c) pouze velmi úzce s univerzitou spoluprací a její členové mohou být studenty UHK.

V posledním zmíněném případě jde o organizace, které jsou zřízeny externě a svojí právní formou nemají s univerzitou nic společného, dochází však k vzájemné, dlouholeté spolupráci. Při vymezení prostředí studentských organizací je v tabulce zanesena působnost a činnost, která pomíjí právní formu.

²⁸ Jedná se o prostředí napříč všemi fakultami i univerzitou. Tři ze čtyř součástí UHK mají alespoň jeden studentský klub, organizaci či spolek.

Představené prostředí veřejné vysoké školy Univerzity Hradec Králové nenachází více studentských organizací a z toho důvodu je tento vzorek zcela maximální možnou oslovenou množinou. Vzhledem k vhodnému porovnání došlo ke zvolení stejného počtu akademických pracovníků.

Pro účely tohoto výzkumu byli zvoleni akademičtí pracovníci, kteří vedou studenty doktorského studia, z důvodu formování a vedení týmu studentů (které v tomto vztahu není zcela typické pro studenty bakalářských a magisterských stupňů studia).

Z hlediska akademických pracovníků lze za maximální populaci považovat celkový počet školitelů a vedoucích doktorských studentů. Aktuální počty doktorských programů na úrovni jednotlivých fakult UHK v prezenční formě jsou FF – 6, FIM – 2, PDF – 3, PŘF – 3. (uhk.cz). Na základě dalšího dotazování na studijních oddělení jednotlivých fakult však nebyly přesné počty zjištěny (ani při vyšším počtu doktorských oborů nejsou počty studentů nikterak velké).

Prostředí	Dotazované studentské organizace ²⁹		
Celouniverzitní	Studentská komora AS	AIIESEC	ESN Buddy System HK
	Studentská unie	Akademický filmový klub	Studentský klub Salaš
Dílčí (oborové)	Politologický klub	Sociologický klub SH1UK	Hradecká studentská sekce České archivní společnosti
	První kroky na FIM		

Tabulka 5 – Přehled studentských organizací působící na UHK.
Zdroj: <http://uhk.cz>, informace zaměstnanců jednotlivých fakult a pracovišť.
Vlastní zpracování.

Byly vybrány spolky, kluby a studentské organizace, které jsou spjaté s UHK, jsou aktivní a podílí se na různých akcích. Zároveň se jedná o spolky a kluby dohledatelné na oficiálních zdrojích univerzity. Základními podmínkami tohoto výzkumu a zařazení jednotlivých studentských organizací:

²⁹ Jedná se o studentské organizace, které i) splňují základní kritéria výzkumu a zároveň ii) jejichž představitelé potvrdili svoji účast k dotazování. Ostatních 6 organizací nenaplnilo body i) a ii).

- Velikost organizace (nutnost mít celkem alespoň 3 a více členů)
- Doba fungování organizace (více jak 1 rok)
- Spjatost s univerzitou (alespoň částečný přínos studentům UHK)

Popisná statistika – základní charakteristika zkoumaného vzorku.

Základní charakteristiky	Skupina	Počet
Pohlaví	Muž	8
	Žena	12
Role	Student	10
	Akademický zaměstnanec	10
Průměrná doba působení na UHK	Studenti	5.7
	Akademičtí pracovníci	15.1
Průměrná doba strávená ve vedoucí pozici	Studenti	1,8
	Akademičtí pracovníci	8

Tabulka 6 – Základní charakteristiky souboru. Dotazování probíhalo 12. – 23. 11. 2018. Vlastní zpracování

Poslední doplňující otázkou byl počet vedených studentů v průměru za období jednoho roku.

Rozpětí výběru	Počet vedených studentů
0	0
1 až 3	0
4 až 6	6
7 až 9	5
10 až 13	3
14 a více	6

Tabulka 7 – Počet vedených studentů. Dotazování probíhalo 12. – 23. 11. 2018. Vlastní zpracování

„Týmy mohou být velké, ale i ty nejpočetnější mají celkem méně než 15 členů.“
Daft (1999, s. 269)

Teorie předpokládá a udává, že od určitého počtu jsou týmy neefektivní a pokládá počet členů týmu, kdy je tým považován za nejefektivnější. Z hlediska výzkumu by bylo možné otestovat, zda je významný statistický rozdíl ve vedení týmu o velikosti 14 a více oproti ostatním (velikostí týmy 4–13).

4.5 Zvolený nástroj pro hodnocení leadershipu

Z hlediska nástrojů pro zjišťování jednotlivých stylů leadershipu bylo možné zvolit varianty se zaměřením (lokální, vázané na prostředí či oblastně zaměřené – sport) nebo obecně použitelné. Na základě analýzy (autorem této práce) dostupných nástrojů ke zjišťování úrovně leadershipu byl vybrán MLQ³⁰ dotazník, který se nejvíce opíral o odbornou literaturu a zároveň mu byla od autorů odborné literatury přidělena velká váha.

Tento dotazník podléhá licenčnímu ujednání společnosti Mind Garden, Inc., z toho důvodu bylo nutné pro použití zakoupit licenci. Na webových stránkách zmíněné společnosti je možné nalézt velké množství licencí k různým způsobům použití. Varianty jsou k fyzické, papírové distribuci nebo přímo vlastní online dotazovací systém, ze kterého vyjdou pouze data, a poslední variantou je možnost použít tento dotazník na vlastní online dotazovací platformě. Tato varianta byla zvolena pro účely této práce a z hlediska koupě nebylo možné zvolit méně než 50 licencí. Základní cena je 125 USD, po vyměněné mailové komunikaci však byla udělena studentská sleva v rámci výzkumu při psaní závěrečné práce - 25 USD.

Tato varianta dotazníku obnášela přímo od společnosti na výběr jazykové varianty. Česká lokalizace byla k dispozici a tedy, jednotlivé otázky jsou přímo lokalizované vydávající společnosti. Dotazníkové šetření (zadání, průběh, otázky) probíhá v českém jazyce.

MLQ dotazování

Bass (1985) přichází s teorií leadershipu, která je založená na dvou rozdílných procesech, jedná se o transformační a transakční chování. V rámci těchto procesů jsou následně ještě rozděleny do čtyř podkategorií. Zcela původní myšlenka Bassovy teorie (ibid.) přichází s rozdělením chování do třech typů: charismatické, intelektuálně stimulační a individuální posouzení. Na základě teorie byla vystavena myšlenka Multifactor Leadership Questionnaire.

³⁰ MLQ = Multifactor Leadership Questionnaire, volným překladem = vícefaktorový dotazník vedoucího pracovníka

„Charisma je nezbytná ingredience transformačního leadershipu, avšak samotná by nebyla schopná odpovídat za transformační proces.“³¹ Yukl (1998, s. 326)

Postupem času se MLQ postupně vyvíjelo a oproti prvotní verzi začalo získávat více a více respondentů, revizí což postupně přispělo k posílení a větší validitě. Northouse (2001).

Původní teorie obsahovala MLQ-6S, který obsahoval 60 otázek a popisoval více dimenzí leadershipu. Aktuálně se používá a je dostupný pouze MLQ 5x – short.

MLQ dotazování je děleno do různých dimenzí, které jsou vystiženy v Tabulce 8.

No.	Oblasti MLQ	Dimenze MLQ	Zkratka dimenze	Související otázky
1	Transformační leadership	Idealizovaný vliv (atributy)	IV(A)	10, 18, 21, 25
2		Idealizovaný vliv (chování)	IV(CH)	6, 14, 23, 34
3		Inspirující motivace	IM	9, 13, 26, 36
4		Intelektuální stimulace	IS	2, 8, 30, 32
5		Individualizované uvážení	IU	15, 19, 29, 31
6	Transakční leadership	Odměna za výkon	OV	1, 11, 16, 35
7		Řízení metodou sledování výjimek (aktivní)	ŘMSVA	4, 22, 24, 27
8	Pasivní/vyhýbavé chování	Řízení metodou sledování výjimek (pasivní)	ŘMSVP	3, 12, 17, 20
9		Laissez-faire (liberalismus)	LF	5, 7, 28, 33
10	Výstupy leadershipu	Zvýšená snaha	ZS	39, 42, 44
11		Uspokojení	USP	38, 41
12		Efektivita	EFF	37, 40, 43, 45

Tabulka 8 – Rozdělení jednotlivých dimenzí MLQ. Zdroj: MLQ dotazník. Vlastní zpracování

Popis jednotlivých oblastí výzkumu a rozdělení dimenzí je nezbytně nutný pro porozumění sledovaných položek. Popis vychází z oficiálních podkladů k MLQ.

I. Transformační leadership

Touto oblastí se rozumí transformační proces ovlivňování, ve kterém vůdci mění povědomí jejich následovníků k tomu, co je důležité a pomáhají jim se hýbat

³¹ Volně přeloženo z anglického originálu: „Charisma is a necessary ingredient of transformational leadership, but by itself it is not sufficient to account for the transformational proces.“

a vidět, jaké jsou příležitosti a výzvy. Transformační vůdci jsou proaktivní a snaží se neustále hledat nové způsoby, jak vylepšovat jedince, skupinu i organizační vývoj směrem k inovacím a nesnažit se pouze dosahovat výkonu „očekávaného“.

A. Idealizovaný vliv

Z hlediska lídrů se jedná o respektované, důvěryhodné a obdivované jedince, kteří jsou jejich následovníky vnímáni jako plnohodnotní lídři, kterými se chtějí stát. Mezi všemi činnostmi, které lídr dělá pro uspokojení potřeb svého týmu, má také své vlastní potřeby, které potřebuje uspokojit. Lídr sdílí rizika se svým týmem a je stálý ve svém chování ohledně organizační kultury, její morálky a hodnot. Tato kategorie se dále dělí na 2 složky a) idealizovaný vliv (atributy), b) idealizovaný vliv (chování).

B. Inspirující motivace

Tito lídři se chovají způsobem, který motivuje všechny, kteří pracují kolem tím, že jim poskytuje smysl a výzvy v jejich práci. Je vzbuzována individualita a týmový duch, zároveň i vyzdvihováno nadšení a optimismus. Lídři se snaží povzbudit své následovníky k tomu, aby si představovali atraktivní budoucí stavy, které by mohli vést k představení jich samotných.

C. Intelektuální stimulace

Tito lídři stimulují snahu svých následovníků být inovativními a kreativními právě zpochybňováním jejich předpokladů, jak nahlíží na jednotlivé problémy a přistupují k řešení starých situací novými způsoby.

D. Individualizované uvážení

Kladen je důraz ze strany lídrů na usměrnění pozornosti právě na každého jedince a na jeho potřeby růstu. Lídr se tak stává do jisté míry koučem, mentorem. Následovníci jsou rozvíjeni, aby úspěšně zvyšovali úroveň svého potenciálu. Učí se novým příležitostem, které jsou pro ně vytvořeny společně s podporujícími podmínkami, ve kterých mohou růst. Jednotlivci se liší v podmínkách potřeb jednotlivých tužeb.

II. Transakční leadership

Transakční lídři projevují své chování spojené s konstruktivní a nápravnou transakcí. Jedná se o styl přidělující podmíněnou odměnu. Definuje očekávání a vyzdvihuje výkon, který je potřeba dosáhnout na určité úrovni. Podmíněná odměna je spojena s funkcionalitou managementu v organizaci.

A. Odměna za výkon

Transakční odměna za výkon poukazuje na očekávání a nabízí uznání, ve chvíli, kdy jsou naplněny cíle. Ujasnění si cílů a jednotlivých požadavků by mělo vyústit v individuální, ale i skupinové dosahování očekávaných úrovní výkonu.

B. Řízení metodou sledování výjimek (aktivní)

Lídr specifikuje standardy, které je nutné dodržovat a zároveň představí následky které bude mít nedodržení, respektive nesplnění výkonu. Tento styl znamená úzké pozorování chyb a odchylek, které se snaží co nejdříve napravit okamžitě, jakmile se objeví.

III. Pasivní/vyhýbavé chování

V tomto přístupu nedochází k odpovídání na jednotlivé situace a problémy systematicky. Spíše jde o pasivní přístup lídrů, kteří se snaží vyhnout nějakým specifickým problémům. Tento styl má spíše negativní efekt na toužené výsledky – je opakem toho, co představuje lídr-manažer. Jedná se o styl „nevedení“. Tento styl zahrnuje a) řízení metodou sledování výjimek (pasivní) b) laissez-faire.

IV. Výstupy leadershipu

Transformační a transakční leadership jsou úzce související s úspěchem skupiny. Úspěch je měřený pomocí MLQ tím, jak často jednotliví hodnotitelé vnímají jejich lídra (nebo sami sebe) být motivujícího. Sledují, jak efektivně je možné vnímat lídra v souvislosti s nějakou další interakcí nebo úrovní organizace. Jde o určitou spokojenost s metodami týmové spolupráce daného lídra. Styl dále zahrnuje a) zvýšenou snahu; b) efektivitu; c) uspokojení.

Jak již bylo naznačeno, použitý dotazník MLQ 5x – short v této práci podléhá licenčnímu ujednání. Daná licence opravňuje ukázat 5 ukázkových tvrzení. Autor této práce vybral 5 tvrzení z různých oblastí, aby bylo možné nahlédnout na styl daných otázek. A tedy dvě tvrzení ze zaměření na transformační leadership, jedno z transakčního leadershipu, jedno z pasivně/vyhýbavého chování a jedno z výstupů leadershipu. Vybraná tvrzení jsou následně představena v Tabulce 9.

Číslo otázky	Otázka MLQ ³²
1	Poskytuji ostatním pomoc na oplátku za jejich snahu
18	Jsem ochoten/ochotna překročit obzor svých vlastních zájmů ve prospěch celku
12	Čekám, až se něco opravdu pokazí, než v tomto směru podniknu nějaké kroky
13	Nadšeně hovořím o tom, čeho je třeba dosáhnout
39	Přiměji ostatní, aby dělali více, než se od nich očekává

Tabulka 9 – Výběr 5 ze 45 otázek Multifaktorového leadership dotazníku (povolených licencí). Zdroj: MLQ – Mind Garden. Vlastní zpracování

Hodnocení probíhá na stupnici od nuly do čtyř:

Vůbec ne	Zřídka	Občas	Poměrně často	Velmi často nebo vždy
0	1	2	3	4

Tabulka 10 – Hodnotící stupnice využita v MLQ. Vlastní zpracování

³² (c) 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

5 Výsledky

Tato práce zkoumá úroveň leadershipu studentů ve vysokoškolském prostředí, konkrétně na vybrané vysoké škole (UHK). V rámci univerzity zkoumá mezi vedoucími studenty i akademiky jejich styl vedení studentů. V prostředí vybrané univerzity byl vybrán maximální, reprezentativní vzorek studentských vedoucích a zároveň stejným počtem vhodný vzorek akademických vedoucích.

Práce je základním kamenem zkoumání úrovně leadershipu na veřejných vysokých školách s použitím MLQ metody. Na menším vzorku, v prostředí pouze jedné univerzity je otestována funkčnost a spolehlivost použité metody.

Základní charakteristiku zobrazuje Tabulka 11, jedná se o průměrné skóre vycházející z dotazování pomocí Multifaktorového leadership dotazníku. Skóre vychází na základě hodnocení jednotlivých výroků na hodnotící škále 0–4 (více viz Tabulka 9). Z pohledu nejvyššího skóre je na první pozici *idealizovaný vliv (chování)* s hodnotou 3,48 (zvažování morálních následků, vyzdvihování důležitosti mít cíl) a na druhém místě *individualizované uvážení* s 3.41 (tráví čas koučkem, pomáhají ostatním) – obě spadají do transformačního leadershipu.

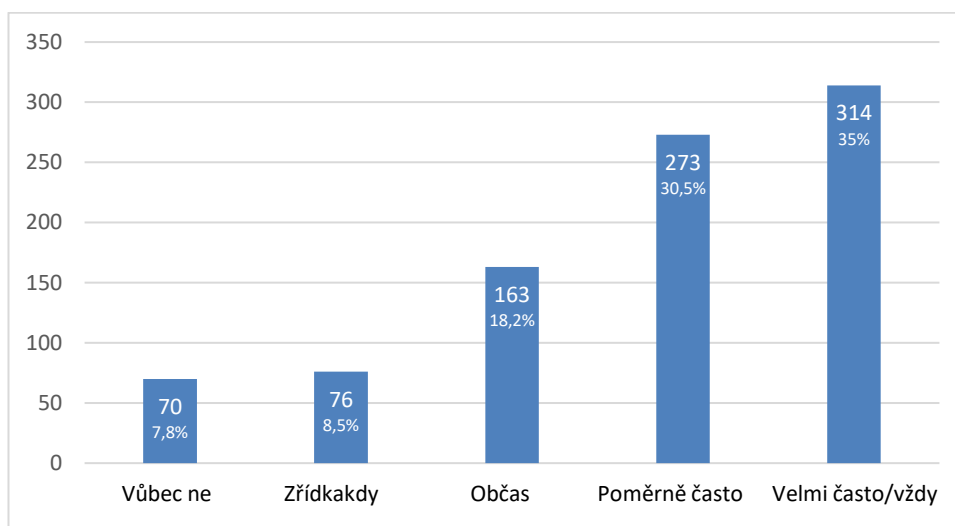
No.	Oblasti výzkumu	Rozdělení dimenzí MLQ	Průměrné skóre	Výběrová směrodatná odchylka	Pořadí nejvyšší skóre
1	Transformační leadership	Idealizovaný vliv (atributy)	2,69	0,6008	9
2		Idealizovaný vliv (chování)	3,48	0,4581	1
3		Inspirojící motivace	3,31	0,4282	5
4		Intelektuální stimulace	3,35	0,4472	4
5		Individualizované uvážení	3,41	0,3272	2
6	Transakční leadership	Odměna za výkon	3,2	0,5356	6
7		Řízení metodou sledování výjimek (aktivní)	2,56	0,7249	9
8	Pasivní/vyhýbavé chování	Řízení metodou sledování výjimek (pasivní)	1,46	0,8000	10
9		Laissez-faire (liberalismus)	0,66	0,4463	11
10	Výstupy leadershipu	Zvýšená snaha	2,78	0,7894	8
11		Uspokojení	3,05	0,5356	7
12		Efektivita	3,37	0,5003	3

Tabulka 11 – Základní statistika, N=20. Dotazování proběhlo 12. – 23. 11. 2018. Vlastní zpracování

Transformační leadership, transakční leadership, pasivní/vyhýbavé chování jsou považovány za styly vedení (položky 1–9), čtvrtou položkou MLQ jsou brány výstupy leadershipu (položky 10–12).

Je možné vypočítat předpokládaný celkový počet hodnot v rámci odpovědí. Jedná se o 45 tvrzení u 20 respondentů. Z toho důvodu je maximální možný počet hodnot 900. Reálný stav je však 896, jelikož čtyři hodnoty nebyly zaznamenány, na což měli respondenti právo. Vycházelo tak z úvodních instrukcí před vyplňováním: „Pokud se na vás některá otázka nevztahuje, nejste si jisti nebo neznáte odpověď, pak na takovou otázku neodpovídejte.“

Četnosti jednotlivých hodnot jsou viděny na rozložení odpovědí na histogramu četností zobrazený v Grafu 1. Nejvyšší zastoupení hodnoty 4 na stupnici potvrzuje nezávislá funkce MODUS, respektive *mode.mult* (která vrátila pouze jednu hodnotu a tedy nejsou zde dvě hodnoty se stejným zastoupením).



Graf 1 – Histogram četnosti odpovědí u MLQ.

Graf zobrazuje absolutní četnost, spodní hodnota popisu sloupců doplňuje relativní četnost. Dotazování probíhalo 12. – 23. 11. 2018. Zdroj: vlastní zpracování

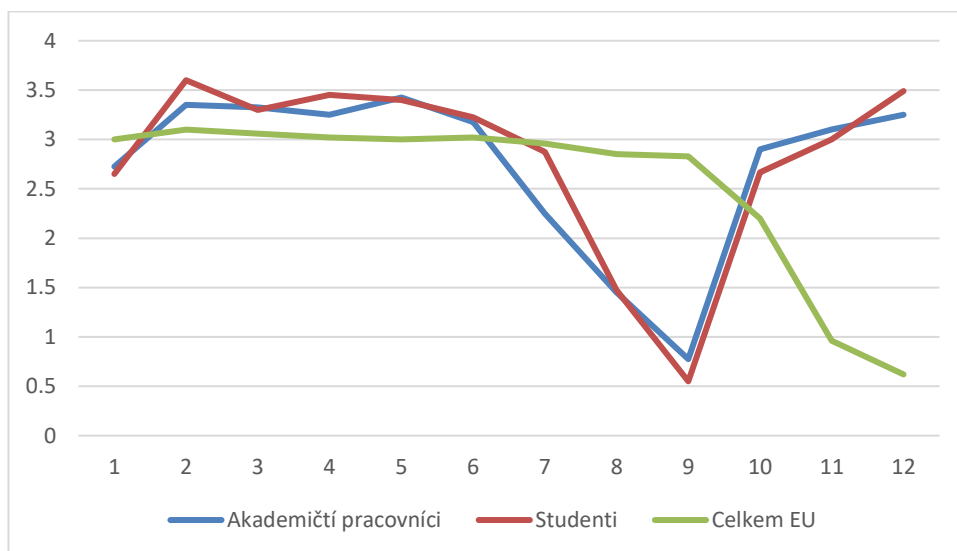
Vzhledem k ověření spolehlivosti dat bylo provedeno ověření pomocí Cronbachova koeficientu alfa, které zkoumá míru vnitřní konzistence položek. Hodnota alfa pro všechny položky jednotlivých stylů vedení je v definovaném oboru 0,74 – 0,94 (Bass a Avolio). To se setkává s předpokládanými hodnotami 0.70 a výše pro sociální výzkum a tím pádem je možné konstatovat, že zvolený nástroj (MLQ) používá uspokojivé rozpětí konzistence položek. (Reynaldo & Santos, 1999)

Rozdělení dimenzí MLQ	Univerzita Hradec Králové			Evropská unie		
	Průměrné skóre	Výběrová směrodatná odchylka	Rozsah	Průměrné skóre	Výběrová směrodatná odchylka	Rozsah
Ideal. vliv (chování)	3,48	0,4581	1,25	3.00	0.55	3.00
Individualiz. uvážení	3,41	0,3272	1,25	3.10	0.50	3.00
Efektivita	3,37	0,5003	1,75	3.06	0.50	4.00
Intelektuální stimulace	3,35	0,4472	1,5	3.02	0.48	3.25
Inspirovající motivace	3,31	0,4282	1,5	3.00	0.60	3.50
Odměna za výkon	3,2	0,5356	1,75	3.02	0.52	3.25
Uspokojení	3,05	0,5356	1,5	2.96	0.57	3.50
Zvýšená snaha	2,78	0,7894	2,33	2.85	0.50	4.00
Ideal. vliv (atributy)	2,69	0,6008	2,25	2,83	0.55	3.75
Řízení metodou sled. výjimek (aktivní)	2,56	0,7249	2,75	2.2	0.79	4.00
Řízení metodou sled. výjimek (pasivní)	1,46	0,8	2,75	0.96	0.60	3.25
Laissez-faire	0,66	0,4463	1,5	0.62	0.51	3.00

Tabulka 12 – Základní popisné statistiky, seřazeno sestupně dle průměrného skóre UHK. N (UHK) = 20, N (EU) = 1143. Porovnání s evropským normativní vzorkem. Dotazování probíhalo 12. – 23. 11. 2018. Vlastní zpracování

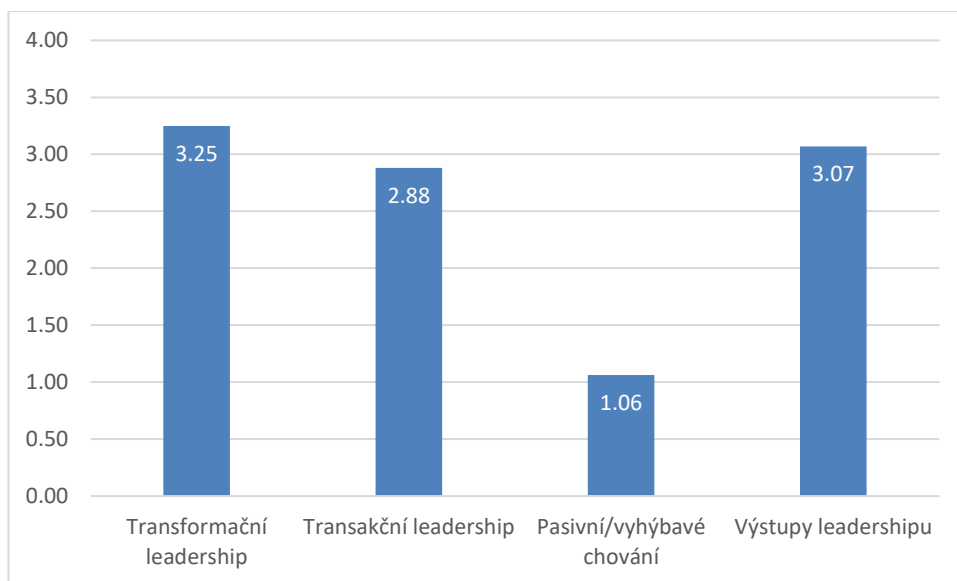
Zjištěné hodnoty na úrovni sledované vysoké školy je možné porovnat s normativními hodnotami vycházející z oficiálního měření společností poskytující MLQ. Tabulka 12 zobrazuje porovnání vycházející z celkových průměrných skóre v rámci vlastního hodnocení vedoucího pracovníka. Je možné vidět velké rozdíly v rozsahu položek na úrovni UHK a EU, nízké hodnoty rozsahu na UHK vypovídají o vysoké míře konzistentnosti výpovědí lídrů v tomto prostředí. Položka s největším rozsahem v obou sledovaných oblastech je řízení metodou sledování výjimek (aktivní) s hodnotami 2,75 a 4.00.

Graf 2 porovnává studenty i akademické pracovníky s normou evropských lídrů.



Graf 2 – Průměrná skóre akademických pracovníků (UHK), studentů (UHK) a evropských lídrů mezi jednotlivými dimenzemi. Dotazování probíhalo 12. – 23. 11. 2018. Řazení 1-12 vychází z Tabulky 12. Vlastní zpracování

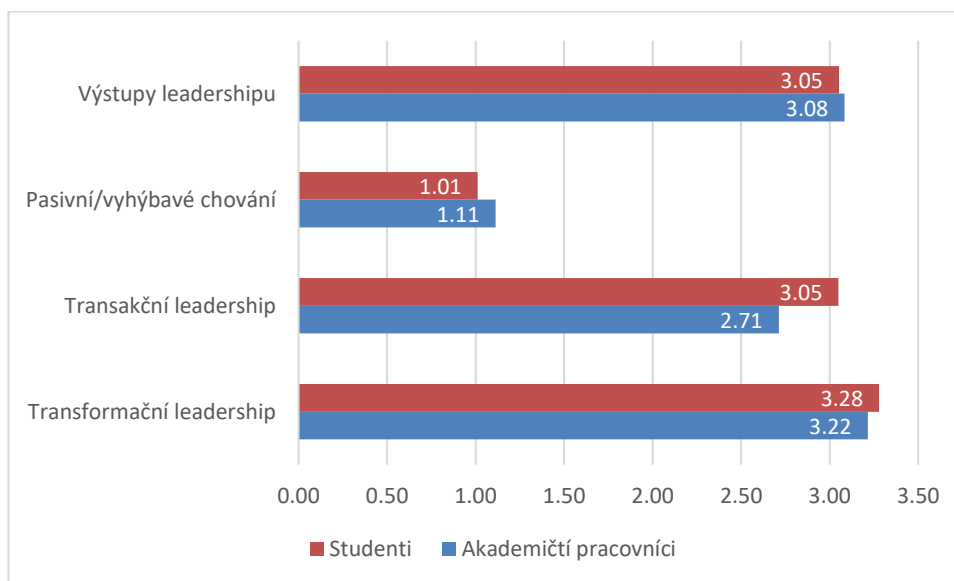
Představení dosažených průměrných skóre za celou výběrovou skupinu (N=20) v rámci čtyř kategorií Multifaktorového leadership dotazníku.



Graf 3 – Průměrná skóre celé populace u čtyř základních oblastí MLQ. Vlastní zpracování

Je možné si povšimnout, že nejvíce hodnoty jsou ve třech ze čtyř případů nadprůměrné (vychází ze základního průměru škálových hodnot 0-4 =2).

Nabízí se porovnání mezi studentskými a akademickými skupinami. Zajímavé je zjištění, že hodnoty jsou do velké míry vyrovnané. Nejvýznamnější rozdíl představují hodnoty na úrovni transakčního stylu, ke kterému inklinují studenti.



Graf 4 – Porovnání průměrného skóre čtyř základních oblastí MLQ mezi akademickými pracovníky a studenty. Vlastní zpracování

5.1 Rozdíl mezi jednotlivými dimenzemi MLQ

Je vhodné zjistit, zda existuje jakýkoliv vzájemný rozdíl mezi 12 dimenzemi.

„Hlavní význam hypotéz spočívá v ověřování souvislosti mezi proměnnými. Vymezením obsahu hypotézy dochází k omezení výzkumu na zkoumání možného, dochází k důležité redukci zjišťovaných informací.“ Kozel (2011, s. 78)

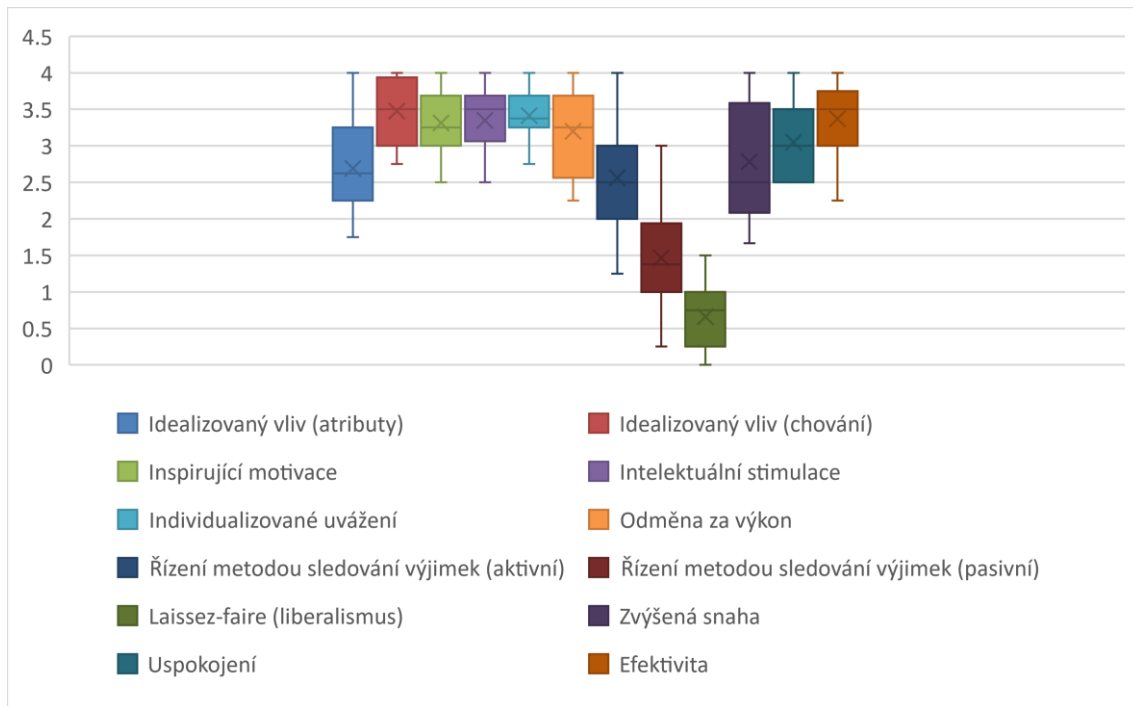
Hypotézy představují určitý proces předchozího poznávání, se zaměřením na danou problematiku jevů. Hypotézy jsou určitou dedukcí empirického výzkumu, předpokládají, že v položeném stavu je možné nalézt vztah mezi minimálně dvěma proměnnými X a Y. Hendl (2008)

Nejprve je nutné představit položené hypotézy:

- H_0 : Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi jednotlivými dimenzemi.
- H_1 : Existuje statisticky významný rozdíl mezi jednotlivými dimenzemi.

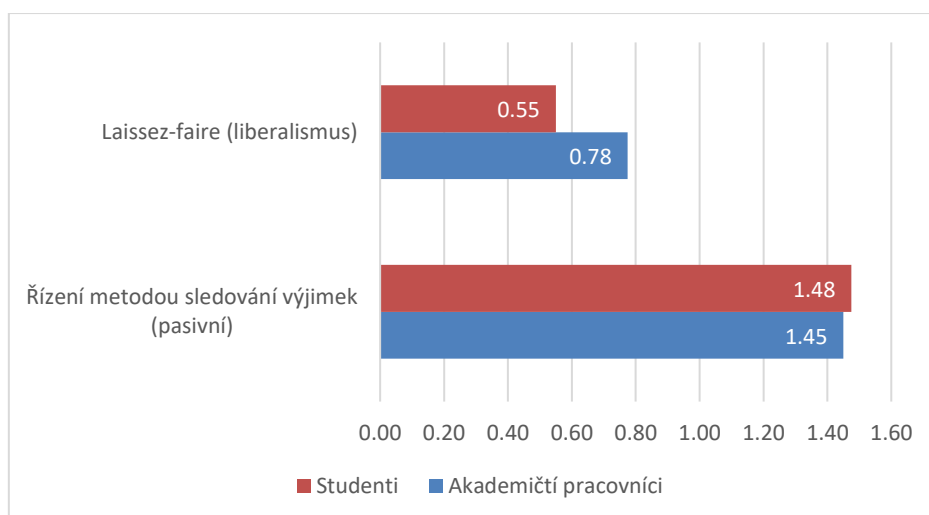
Z hlediska porovnání rozdílů mezi jednotlivými dimenzemi bylo použito nástroje ANOVA. Z výsledků je možné vyčíst F hodnotu = 47,12 a kritickou hodnotu 1,83, P hodnota = 1,47E-52. Z daného vyplývá zamítnutí nulové hypotézy. Dá se tedy prohlásit, že je zde mezi dimenzemi na 5% hladině statisticky významný rozdíl.

Dále by bylo možné rozdíly mezi jednotlivými dimenzemi otestovat Schéffeho/Tukeyho metodou. Z hlediska rozsahu této práce však test nebude prováděn. Za to je možné rozdíly znázornit pomocí krabicového grafu (Graf 5).



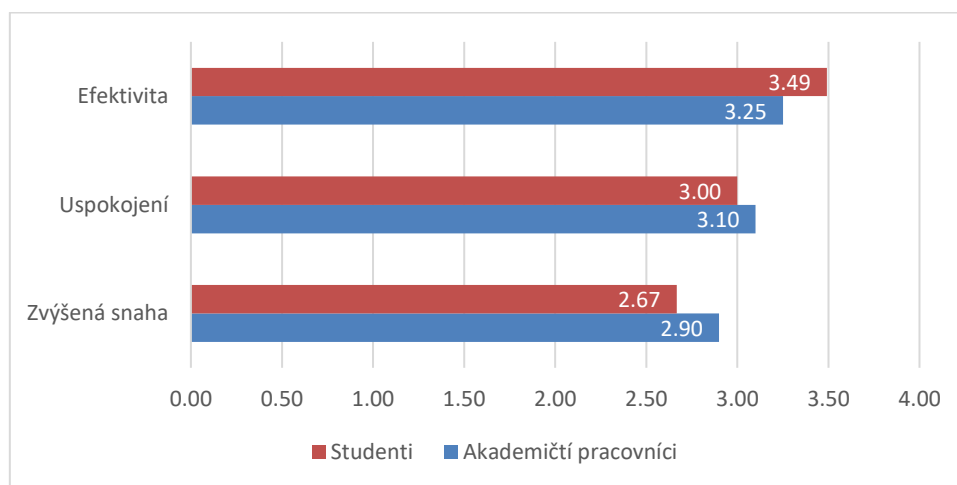
Graf 5 – Rozdíly mezi dimenzemi zachyceny v krabicovém grafu. Vlastní zpracování

Celkem 12 dimenzí rozdělených na 4 kategorie představuje třetí styl leadershipu, tedy vyhýbavé/pasivní řízení (Graf 6), u kterého je možné vidět vyrovnané průměrné skóre u dimenze řízení metodou sledování výjimek (pasivní), ale naopak v druhé dimenzi volného vedení je na této sledované škále znatelný rozdíl.



Graf 6 – Porovnání průměrných skóre vyhýbavého/pasivního řízení mezi akademickými pracovníky a studenty. Vlastní zpracování

Poslední kategorii představuje výstup leadershipu (Graf 7). Jednotlivé průměrné hodnoty jsou téměř konzistentní, více souvislostí ukazuje korelační Tabulka 13.



Graf 7 – Porovnání průměrných skóre výstupů leadershipu mezi akademickými pracovníky a studenty. Vlastní zpracování

V korelační tabulce je možné vidět vzájemné závislosti mezi jednotlivými dimenzemi. Korelace může být maximální, tedy s hodnotou 1 anebo naopak minimální, respektive záporná s hodnotou -1. Největší vztah je zde vidět mezi IU a IM, kde dochází k lineární závislosti 0,75. Druhá nejsilnější lineární závislost je mezi IM a IV(A). Naopak nejslabší závislostí je vztah mezi ZS a ŘMSVA.

Použití Spearmanovy korelace je adekvátní pro tyto vzorky. Daly by se testovat jednotlivé závislosti pomocí testu hypotézy o nulové korelaci a ověřit, jestli je korelace statisticky významná, rozsah této práce se omezuje pouze na popis.

Dimenze	IV(A)	IV(CH)	IM	IS	IU	OV	ŘMSVA	ŘMSVP	LF	ZS	USP	EFF
IV(A)	1,00											
IV(CH)	0,38	1,00										
IM	0,71	0,63	1,00									
IS	0,31	0,43	0,46	1,00								
IU	0,66	0,42	0,75	0,33	1,00							
OV	0,29	0,54	0,42	0,64	0,24	1,00						
ŘMSVA	0,16	0,27	0,30	0,41	0,44	0,05	1,00					
ŘMSVP	0,02	0,32	-0,03	-0,45	-0,04	-,01	-0,25	1,00				
LF	0,00	-0,25	-0,30	-0,43	-0,21	-,03	-0,67	0,45	1,00			
ZS	0,45	0,40	0,59	0,40	0,55	0,40	-0,04	0,10	0,23	1,00		
USP	0,32	0,38	0,33	0,64	0,25	0,63	-0,03	-0,29	-,01	0,55	1,00	
EFF	0,45	0,54	0,50	0,61	0,48	0,65	0,50	-0,17	-,21	0,45	0,64	1,00

Tabulka 13 – Spearmanova korelace dimenzí MLQ. Zkratky viz Tab. 8. Vlastní zpracování

5.2 Rozdíl ve vedení akademických pracovníků a studentů

Nejprve byly otestovány jednotlivé dimenze z hlediska rozptylů. Bylo provedeno 12 F-testů. Nyní je vhodné položit dané hypotézy:

- H_0 : Rozptyly mezi jednotlivými dimenzemi jsou stejné.
- H_1 : Rozptyly mezi jednotlivými dimenzemi jsou rozdílné.

Ve všech případech se H_0 nezamítají na 5% hladině významnosti. Rozptyly tedy chápeme jako stejné. Zamítnutí H_0 na základě vtahu: $P > 0.05$, kde P hodnota je vyjádřena 0,22 a tedy $0,22 > 0,05$ (názorný příklad v Tabulce 14).

	Variable 1	Variable 2
Mean	2,725	2,65
Variance	0,47847222	0,28056
Observations	10	10
df	9	9
F	1,70544554	
P(F<=f) one-tail	0,21933884	
F Critical one-tail	3,1788931	

Tabulka 14 – F-test testování rozptylů, příklad 1. dimenze. Zdroj: Microsoft Excel

Následně bylo možné přistoupit k t-testům, jelikož shodnost nebyla zamítnuta. Bylo provedeno 12 nepárových t-testů zjišťujících průměry. Ve všech případech, až na jeden, se nulová hypotéza H_0 nezamítá na 5% hladině významnosti. V jednom případně je nulová hypotéza H_0 zamítnuta na 5% hladině významnosti, dochází tak v případě u dimenze ŘMSVA u které je $P < 0,05$, kde P hodnota představuje 0,025 a tedy $0,025 < 0,05$. Příklad jiné dimenze v Tabulce 15.

	Variable 1	Variable 2
Mean	2,725	2,65
Variance	0,47847	0,28056
Observations	10	10
Pooled Variance	0,37951	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	18	
t Stat	0,27223	
P(T<=t) one-tail	0,39427	
t Critical one-tail	1,73406	
P(T<=t) two-tail	0,78855	
t Critical two-tail	2,10092	

Tabulka 15 – Nepárový t-test shodných průměrů, příklad 1. dimenze. Zdroj: Microsoft Excel

Dimenze	P hodnota T-testu	Hypotéza
Idealizovaný vliv (atributy)	0,39427	nezamítá se
Idealizovaný vliv (chování)	0,11596	nezamítá se
Inspirující motivace	0,0624	nezamítá se
Intelektuální stimulace	0,16528	nezamítá se
Individualizované uvážení	0,43484	nezamítá se
Odměna za výkon	0,42054	nezamítá se
Řízení metodou sledování výjimek (aktivní)	0,02543	zamítá se
Řízení metodou sledování výjimek (pasivní)	0,47326	nezamítá se
Laissez-faire (liberalismus)	0,13545	nezamítá se
Zvýšená snaha	0,26168	nezamítá se
Uspokojení	0,34395	nezamítá se
Efektivita	0,14611	nezamítá se

Tabulka 16 – Výsledky nepárových t-testů mezi jednotlivými dimenzemi. Vlastní zpracování

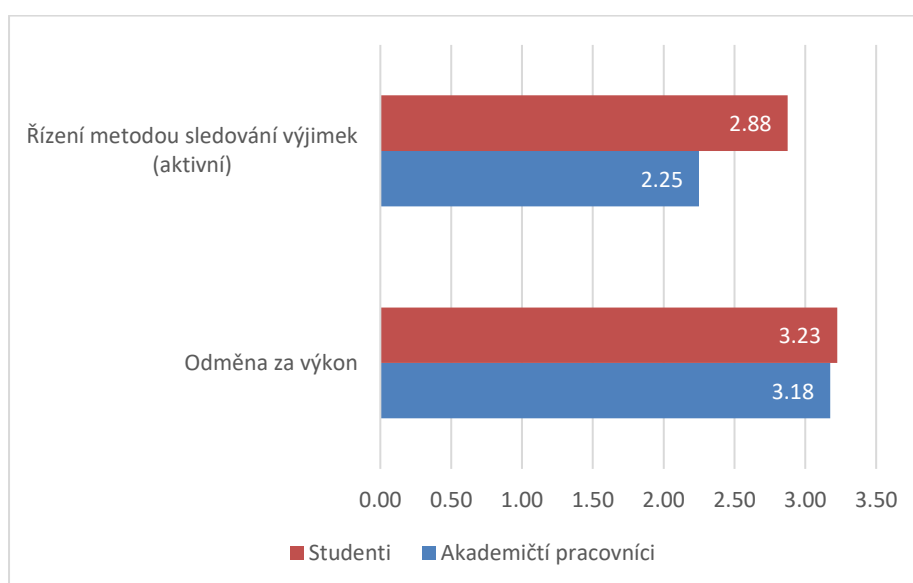
Na základě potvrzených F-testů a výsledků t-testů (Tabulka 16), kdy v 11 ze 12 případů nebyla H_0 zamítnuta na 5% hladině významnosti, je možné tvrdit, že průměry chápeme jako stejné, a není zde statisticky významný rozdíl mezi vedením studentů a akademických pracovníků.

Je možné konstatovat, že na základě jednotlivých testů zde není víceméně žádný rozdíl, až na jednu dimenzi představující řízení metodou sledování výjimek (aktivní). Zamítnutí této dimenze může znamenat rozdílné vnímání především při aktivním vypořádávání se s chybami, stížnostmi a neúspěchy. Může naznačovat, že si akademičtí lídři dokáží více poradit s těmito negativními složkami, naopak studentští lídři se prozatím nemuseli setkat s tolika situacemi.

5.3 Styl vedení akademických pracovníků

Pro zjištění stylu vedení akademických pracovníků je nutné definovat jednotlivé dimenze. Z hlediska položené výzkumné otázky, která zjišťuje, zda jsou akademičtí lídři více nakloněni transakčnímu stylu vedení než studentští lídři dojde ke sledování ve dvou dimenzích. Dimenze a) odměna za výkon; b) řízení metodou sledování výjimek (aktivní).

Jak vyplývá z Grafu 8, akademičtí pracovníci dosáhli v obou případech nadprůměrného skóre, respektive 2,25 a 3,18. V případě řízení metodou sledování výjimek (aktivní) se hodnota blíží spíše středu a je tedy možné říci, že se akademičtí lídři drží určitých standardů, ale nevyužívají jich naplno a nedochází například k ráznému vyžadování úkolů od svého týmu. Zároveň předpokladem této dimenze je mít povědomí o chybách, které nastanou, což může znamenat, že se dané akademických pracovník nesnaží aktivně zjišťovat. Naopak v druhé sledované dimenzi odměna za výkon je hodnota nadprůměrná a značí, že se akademičtí pracovníci snaží svému týmu poskytovat podporu, ve chvíli, kdy je o ní projeven zájem. Také se snaží zcela jasně definovat konkrétní úkoly v týmu a stanovit, co je možné očekávat při splnění.



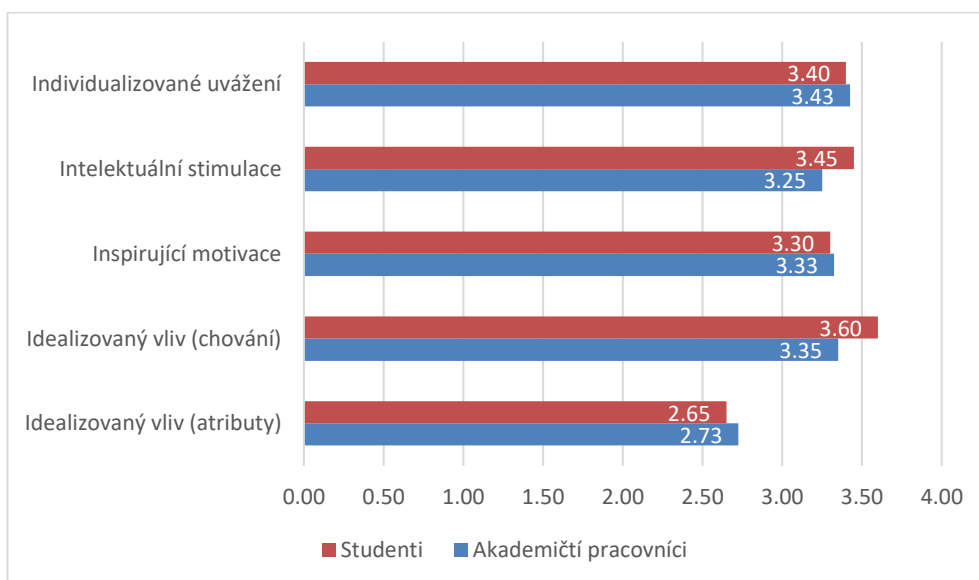
Graf 8 – Porovnání průměrných skóre transakčního leadershipu. Vlastní zpracování

Při porovnání průměrných skóre akademických a studentských lídrů na úrovni transakčního leadershipu, vyplývá v obou sledovaných případech vyšší úroveň u studentských lídrů s hodnotami u dimenze řízení metodou sledování výjimek (aktivní) 2,88 oproti akademikům 2,25 a u dimenze odměna za výkon, kde je rozdíl sice velmi nepatrný, avšak hodnoty u studentů 3,23 oproti akademikům 3,18. Na základě výše položeného lze vyvrátit výzkumnou otázku, tedy akademičtí pracovníci nejsou více nakloněni transakčnímu stylu vedení než studenti.

5.4 Styl vedení studentů

Pro zjištění stylu vedení studentských lídrů je nutné představit jednotlivé dimenze. Z hlediska položené výzkumné otázky, která zjišťuje, zda jsou studentští lídři více nakloněni transformačnímu stylu vedení než akademičtí lídři dojde ke sledování v celkem pěti dimenzích. Dimenze a) idealizovaný vliv (atributy); b) idealizovaný vliv (chování); c) inspirující motivace; d) intelektuální stimulace; e) individualizované uvážení.

Jak vyplývá z Grafu 9, studentští lídři dosáhli nadprůměrného skóre ve všech sledovaných oblastech, ve čtyřech z nich dokonce velmi vysokého skóre nad hodnotu 3,3 z maximální škálové hodnoty 4,0. V případě idealizovaného vlivu, (chování), inspirující motivace, intelektuální stimulace a individualizovaného uvážení je možné zhodnotit, že se studentští lídři snaží chovat a motivovat své okolí tak, aby práce s nimi dávala smysl. Vzbuzují do vysoké míry nadšení a představují výzvy. Snaží se mluvit o budoucí vizi a benefitech, které z toho plynou pro celý tým. Největší váhu 3,6/4 kladou zejména na morální následky jednotlivých rozhodnutí. Nejméně zvoleným případem je idealizovaný vliv (atributy), kde se snaží v ostatních budovat respekt, avšak jedná se o dlouhodobý proces, ke kterému je nutné se dopracovat.



Graf 9 – Porovnání průměrných skóre transformačního leadershipu mezi studenty a akademickými pracovníky. Vlastní zpracování

Studentští lídři vykazují ve čtyřech z pěti případů velmi vysoké skóre použití transformačního leadershipu, avšak při porovnání průměrných skóre akademických a studentských lídrů na úrovni transformačního leadershipu, vyplývá ve třech případech z pěti, respektive u dimenzí individualizované uvážení 3,43 u akademických pracovníků oproti 3,40 u studentů, inspirující motivace 3,33 u akademiků a 3,30 u studentů, idealizovaného vlivu (atributy) 2,73 u akademiků a 2,65 u studentů, že akademičtí pracovníci dosahují ve třech případech z pěti, byť velmi těsně, vyššího skóre.

Na základě výše položeného lze vyvrátit výzkumnou otázku a tedy prohlásit, že studentští lídři nejsou více nakloněni transformačnímu stylu vedení než akademičtí lídři.

5.5 Profil týmů vedených akademickými pracovníky

Výsledky vychází z kvalitativního výzkumu polostrukturovaného rozhovoru a vyhodnocení probíhá na základě přepisu a audionahrávky jednotlivých rozhovorů. V případě, že je závorce za jednotlivými tvrzeními uveden počet, znamená to, kolik respondentů s danou myšlenkou přímo souhlasilo.

5.5.1 Vztah k vedení studentů

Respondenti se shodují na tom, že vztah s vedením studentů a obecně vedením lidí mají velmi pozitivní, kladný a příjemný. V pěti případech z deseti bylo řečeno, že je vedení studentů baví.

Z hlediska vedení respondenti uváděli, že je studenti svým způsobem inspirují a oni samotní se tak mohou posouvat a rozvíjet dále. Ke studentům se snaží přistupovat individuálně (tři z deseti respondentů, viz dále stejně) a studenti pro ně jsou individuality (dva), které chtějí vést k tomu, aby měli vlastní cíle, snažili se je naplnit a měli i vlastní vize (tři).

Ve studentech vidí velký potenciál, který se snaží rozvíjet a využít. Zároveň vedení hodnotí jako velmi zajímavé v tom, že to je práce, která může bavit jak vedoucího, tak i podřízeného. (dva)

Je tu snaha studenty nasměrovat (tři), doporučovat studentům řešení, podporovat je, ponechat jim určitou volnost (dva) a respektovat jejich nápady. Případně, pokud je nutno tak i dohledat určité řešení a snaží se pomoci.

Akademici nemají problém s komunikací a se studenty rádi hovoří (čtyři). Je u nich snaha o to vystupovat jako tým a dělat dobré jméno organizaci.

Nechtějí používat autoritativních a příkazovacích způsobů, které jim nejsou blízké, ale spíše nepříjemné, snaží se naopak využívat vnitřní motivace studentů. (tři) Zároveň se snaží dávat důraz na kreativitu a samostatnost (dva).

Vztah akademických pracovníků k vedení studentů – doplnění	
Snaha dát dohromady silné individuality za účelem vzniku schopného týmu lidí	Studenti mnohdy nevědí, jaké mají možnosti, akademik se je snaží nasměrovat
O studentech hovoří jako o šikovných jedincích, které se snaží podporovat.	Studenti se v době vyvíjejí a mají jiné potřeby, jiné časové možnosti a jinou představu o práci – tomu je nutno se přizpůsobit

Tabulka 17 – Vztah akademických pracovníků k vedení studentů - doplnění. Vlastní zpracování

5.5.2 Rozvoj v oblasti vedení

Respondenti se jednohlasně shodují, že rozvoj vůdčích schopností je důležitý, a v sedmi případech z deseti se sami snaží v dané oblasti rozvíjet. Zbýlé tři případy souhlasí s myšlenkou, ale další rozvoj je pro ně časově nepředstavitelný. Celkově rozvoj akademiků je možné shrnout následujícím vyjádřením.

„Rád bych (se osobně rozvíjel), ale není tam moc prostor. Musím dělat své povinnosti a musím dělat věci, které nesnesou odkladu. Osobní rozvoj není o pěti minutách ani o hodině. Nemám na to kognitivní kapacitu, abych byl schopný něco dělat (práci) pak se jít vzdělávat, pak opět odskočit a jít se vzdělávat. Z toho hlediska se na to potřebuje určitý blok času, aby bylo možné se na to soustředit. Což tady moc nejde a když jdu z práce domu, tak dělám maximálně tak nějaké hořáky. Ale po tom, co uspím děti, abych si začal něco číst a studovat, to už ne.“

Shoda zároveň byla v tématu znalosti různých metod a technik, které postrádají. (dva) Říkají, že se snaží intuitivně metody používat na podvědomé bázi, ale cítí, že jim chybí odborná znalost nebo například jak efektivně komunikovat.

Rozvoj v oblasti vedení – doplnění	
Respondent se nepovažuje za zdatného vedoucího, jelikož cítí, že vždycky bude prostor pro zlepšování	Respondentku vedení baví, ale byla by radši, pokud by byl větší tým studentů, mohla by se více realizovat
Ačkoliv někteří respondenti načerpali své zkušenosti v praxi, zde je nutno přizpůsobit komunikaci cílové skupině	Snaha o to si hledat schopné studenty, aby se mohl akademik sám rozvíjet

Tabulka 18 – Rozvoj akademických pracovníků v oblasti vedení - doplnění. Vlastní zpracování

5.5.3 Atmosféra v týmu a vztah s týmem

Z hlediska vztahu s týmem hodnotí respondenti v šesti případech, jako dobrý vztah, dále jej definují jako (kamarádský), založený na určitém partnerství – mám tým rada (tři z deseti akademických respondentů).

Atmosféra je hodnocena jako dobrá (tři), dokonce jako velmi přátelská a otevřená (tři) a je snaha o pravidelnou komunikaci (tři). Je tu snaha vést tým formou, že když je něco špatně, vědí, že se na vedoucího mohou obrátit. (dva)

V rámci vztahu s týmem je snaha se podporovat a poskytnout zdroje, které jsou k dispozici (osm).

Snaha dělat věci dohromady a spojovat schopné lidi dohromady je preferováno (tři), jelikož to vychází z důležitosti týmové práce (dva).

V rámci schůzek je snaha přicházet s neotřelými řešeními a nepřenášet dopady nepopulárních řešení. Vítané jsou upřímné požadavky „mám problém – ozvu se“.

Ve vztahu student – akademik má každý svoji roli, kde akademik zastává roli mentora a průvodce studiem / projektem. Studenti se snaží jít po vlastní ose, akademika oslovují v případě, že jej potřebují.

„Scházíme se i před Vánoci, kdy ukončujeme rok sezení v restauraci a myslím si, že toto neformální setkání nás ukazuje z takové lidské stránky, a přitom si můžeme popovídat o těch pracovních věcech.“

Podotázka výzkumníka: *Snažíte se přizpůsobit svoji pozici tomu, jaký ten člověk je? Odpověď tázané: Určitě, když vidím, že někdo má vůdčí schopnosti a potřebuji lídra toho týmu studentů, tak určitě zvolím. Ale snažím se vnímat, aby ten člověk nebyl moc autoritativní. Aby se nepovyšoval nad ty ostatní, to nedělá potom dobrotu v tom týmu.*

Atmosféra v týmu – doplnění	
Atmosféra se proměňuje v čase, někdy je to lepší, někdy horší, záleží na obměně a nadšení studentů	Ritualizované týmové tradice
Mít společný cíl a odstranit bariéry ve vztahu vedoucí – student	záleží na počtu studentů na dané schůzce - čím víc, tím formálnější atmosféra

Tabulka 19 – Atmosféra v týmu vedeného akademickými pracovníky -doplnění. Vlastní zpracování

5.5.4 Průběh schůzek

Schůzky jsou v sedmi z deseti případech neformálního rázu a jedná se zpravidla o přátelské a motivační schůzky, které se snaží vést konstruktivně (tři z deseti akademických respondentů).

Povahově se jedná o organizačně-konzultativní schůzky, v rámci kterých mají jednotliví studenti možnost se vyjádřit, podělit se o své postupy (tři) a vědí, že mají možnost se zeptat svého vedoucího na otázku k řešenému problému, na kterou se pokusí odpovědět (čtyři).

Schůzky jsou děleny na dvě části, formální a neformální. Ve formální se mluví o zadaných úkolech a v neformální se mluví o běžných lidských a aktuálních záležitostech (dva).

Průběh schůzek se poté liší počtem vedených studentů, jsou vítány individuální řešení. Snaha o přiblížení se studentům a jednat bez extra formalit.

U akademických pracovníků je rozhodně snaha setkávat se studenty, ale perioda se u respondentů podstatně liší. Někteří se setkávají až několikrát v týdnu, někteří pravidelně týdně, jednou za měsíc až nepravidelně podle potřeby.

5.5.5 Místo konání a délka schůzek

Akademičtí zaměstnanci se v sedmi z deseti případů vůbec nesetkávají mimo prostředí univerzity se svým týmem, pokud se tak stane, je to zpravidla výjimečně (dva z deseti akademických respondentů), například na pracovní oběd, v rámci nějaké konference apod.

Zároveň se shodují, že setkávání mimo univerzitu je časově náročné. Z toho důvodu není ve většině případů uskutečňováno.

Naopak se shodují v tom, že setkání mimo univerzitu zahrnuje kombinaci přátelské a pracovní atmosféry, která vede k více uvolněnějším tématům i výsledkům.

Z hlediska délky převažuje jedna hodiny (čtyři) následovaná rozpětím 10 až 30 minut (tři) a dále se jednalo o časové rozpětí především na základě potřeby a náročnosti řešeného tématu a tedy 30 až 90 minut, 5 minut až 3 hodiny. Shodují se však, že se snaží schůzky dělat konstruktivně a věcně.

Studenti v šesti případech dokáží odhadnout, jak dlouho asi schůzka bude trvat, ve třech případech to nevědí a nedozví se to ani na místě – záleží na problému a na tom, jak efektivní schůzka bude. Ve dvou případech pouze tuší, že to bude stručné a věcné, a na základě nějaké předchozí znalosti tuší délku.

Schůzky jsou ve čtyřech případech doporučené ve vlastním zájmu studenta, ve třech případech nejsou povinné vůbec a v jednom případně jsou zcela povinné.

„Ve chvíli, podle mě, kdy je ta frekvence delší než týden, tak ty studenti už nemají takovou motivaci, aby pracovali na tom zadaném úkolu. Takže správnou frekvencí schůzek. Motivační je i to zapojení studentů do řešení problémů. A každý z nich se na té práci mohl podílet. Měli pocit, že sami něco vytvářejí.“

Z hlediska motivace jsou odpovědi celkem vyvážené, obnáší výpovědi, že většinou studenti chodí sami, protože vědí, že to pro ně je přínosné (dva), že je schůzka může posunout dál, když jsou zaseknutí v nějakém problému (dva) a obecně, že funguje vnitřní motivace v tomto tématu (dva). Schůzky zároveň někteří v rámci motivace využívají a snaží se udělat dostatečně atraktivní náplň, přinést novinky a další rozvoj.

„Ano, pokud je ten časový úsek delší, tak si studenti nezapamatují vše nebo ten cíl, který děláme. Každá ta schůzka by měla přinést motivaci do práce a ono potom ta motivace do práce nebyla taková, jaká mohla být. Primárně se ta schůzka nedělá k naplnění úkolů, ale spíš k povzbuzení studentů. Šlo tam o myšlenku vyššího cíle pro studenty.“

Zajímavé téma určité vymahatelnosti naznačila v rámci motivace akademická zaměstnankyně vzhledem k povinnostem doktorské zkoušky:

"V tom studiu může být něco těžko povinné. Aby to bylo povinné, tak musím mít nástroj, jak to mohu vymáhat. Jediný nástroj, jak to mohu vymáhat je, že do ročního hodnocení napíšu, že student nespolupracuje – to znamená, že nepřijde na schůzku, takže nejsou povinné."

Z hlediska motivace ku osobnímu setkání autora této práce zaujala výpověď akademického zaměstnance, která byla pojata z druhé strany:

"Já si myslím, že ta motivace je vůbec to lidské setkání samo o sobě, protože těch elektronických komunikací máme všichni velmi mnoho, a to krátké lidské setkání posune tu spolupráci rychle dopředu."

5.5.6 Komunikační kanál

Nejvíce používanými komunikačními kanály, které akademičtí pracovníci používají jsou email a osobní setkání (Tabulka 21). Zmíněné varianty jsou poté podloženy tvrzeními, které kladou nejvyšší váhu na osobní setkání v kombinaci s mailovou komunikací. Z časového a informativního hlediska je tato provázanost nezbytná. Zpravidla dochází přes mailovou komunikaci a) k domluvení termínů schůzek a představení problematiky a b) k zaslání shrnujících bodů/zápisu z osobní schůzky.

„Vychází to z mého založení. Raději si s člověkem 10 minut promluví, než si s ním vyměnit 10stránkových emailů. Ta komunikace je rychlejší, já jsem tak schopnější sdělit své očekávání a vycítit, co ta druhá strana chce.“

Osobní setkání hodnotí velmi kladně z hlediska okamžité zpětné vazby na sdělenou zprávu. Zároveň je osobní setkání bohatší a lépe se vyměňuje.

Hlavní komunikační kanál(y)	Výskyt
Email	7
Osobní setkání	6
Facebook (messenger + skupiny)	3
Whatsapp	2
Skype	2
Telefon	1

Tabulka 20 – Komunikační kanály používané akademickými pracovníky k vedení studentů. Vlastní zpracování

„Komunikační kanál číslo jedna je osobní setkání, tam je ta váha jednoznačně nejvyšší. Je to živý slovo, jedná se o tzv. 3D komunikaci. Tam jednoznačně i efektivita a zpětná vazba je vidět hned a řeknete si toho mnohem víc. Samozřejmě poté už u té 2D komunikace, i když jste online obě strany, tak v tom psaném textu nedokážete zachytit toho tolik, než když je to osobní.“

5.5.7 Volná odpověď

„Já si myslím, že je velmi důležité osobního setkání jak pro studenty, tak poté i pro dosahování pracovních výsledků. Protože je to komunikace efektivní a obávám se, že vyučující často sáhnout radši po té ploši, mailové komunikaci, a i pro ty studenty je to víc motivační a je taky zajímavý sledovat tu synergii, která vzniká, když se více studentů třeba setká dohromady a jsou vedení třeba nějakým akademikem, který jim dá svůj pohled. Je tam podle mě vysoká efektivita.“

Zajímavou výpovědí je nastínění problému kvalifikace a zkušenosti akademických pracovníků v oblasti vedení.

„Velký problém je, že lidé, kteří jsou ve vedoucích pozicích, tak na vedení studentů nemají úplně čas... Bohužel mi přijde, že tam chybí ti inovátoři, kteří by se nějakým způsobem i v rámci vedení snažili volit novější a neotřelý metody vedení vůči studentům, což je škoda, že se třeba tak moc neděje. Myslím si, že jsou málo aktivní a tahle situace by se měla zlepšit.“

5.6 Profil týmů vedených studenty

Výsledky vychází z kvalitativního výzkumu polo strukturovaného rozhovoru a vyhodnocení probíhá na základě přepisu a audionahrávky jednotlivých rozhovorů. V případě, že je závorce za jednotlivými tvrzeními uveden počet, znamená to, kolik respondentů s danou myšlenkou přímo souhlasilo.

5.6.1 Vztah k vedení studentů

Respondenti popisují vztah k vedení jako pozitivní, něco, co jim dělá radost a kde je baví vidět výsledek, kterého s týmem dosáhli a následnou zpětnou vazbu. Jedná se o pocit určité náležitosti do konkrétní studentské organizace, kterou mají rádi. V šesti z deseti případů bylo řečeno, že je vedení studentů baví.

Studentští lídři hodnotí svoji vedoucí pozici jako velkou zkušenost, ve které vidí perspektivu (čtyři z deseti respondentů, viz dále stejně), která je může dále realizovat (tři) a myslí si, že i do budoucna budou lidi vést (tři). Snaží se svému týmu více přiblížit, být na stejné úrovni (tři) a spíše než direktivně řídit (dva), tak se snažit ukazovat směr a nastínit, jak by se dalo společně dosáhnout cílů (tři) a především poskytnout pomoc (čtyři).

„Spoustu lidí není dostatečně silných na to, aby se sami rozhodli vést nebo vůbec něco dělat navíc, ale jsou rádi, když jim někdo řekne, co mají dělat a že to má takový a makový smysl.“

Zajímavá je myšlenka nominování, respondentka uvádí, že nikdo by neměl být nucen se stát vedoucím, že by to mělo být dobrovolné a na vlastním uvážení. Důležitá myšlenka směrem k delegování představuje potřebu si se svým týmem vyjasnit, kdo bude za co zodpovědný a kdo bude odvádět jakou práci. Snaha o delegování dílčích úkolů od vedoucího k týmu.

Vztah studentských lídrů k vedení studentů – doplnění	
Respondentka nerozlišuje stávající vs nový člen týmu – chová se pořád stejně	Snaha o to jednat a komunikovat přátelsky a nenechat se ovládnout svým egem
Snaha u týmu o rozvoj silných stránek a odhalování těch slabých na kterých pomoci zapracovat	Vzhledem k tomu, že je to studentská organizace, vedení je bráno spíše jako zábava, než jako něco serióznějšího

Tabulka 21 – Vztah studentských lídrů k vedení studentů – doplnění. Vlastní zpracování

5.6.2 Rozvoj v oblasti vedení

Respondenti se v sedmi případech z deseti shodují, že je nutné se dále rozvíjet v oblasti vedení. Podotýkají, že byli do situace „vhození“ a museli se tím naučit, jak vést skupinu, jak dělat různé organizační věci (dva), souviselo to s myšlenkou, že ze začátku nevěděli, jak na to, ale postupně na to přicházeli (tři) získáváním zkušeností tím, jak potkávali studenty, akademiky, komunikovali s nimi (dva).

„Mám hřejivý pocit, že jsem student, který může nějakým způsobem přispět k tomu, abychom měli lepší koncept celého řízení katedry.“

Rozvoj v oblasti vedení – doplnění	
Z hlediska rozvoje to má přínos i v soukromém sektoru – v komunikaci, ostychu a přirozenému vystupování	Snaha především o aktivní rozvoj sama sebe na mentální úrovni: „ <i>Já musím být především v klidu, abych mohl vést někoho dalšího.</i> “
Snaha o to být systematický a plánovat	Vyzkoušet si být na druhé straně než akademik

Tabulka 22 – Rozvoj studentů v oblasti vedení - doplnění. Vlastní zpracování

5.6.3 Atmosféra v týmu a vztah s týmem

Atmosféru v týmu hodnotí respondenti v pěti případech jako velmi uvolněnou a harmonizovanou, v rámci které se dokáže poměrně efektivně vyřešit daný problém. Je zde snaha, aby jednotliví členové věděli, jaká je jejich role v týmu.

Studentští lídři se shodli na tom, že členové týmu jsou na stejné vlně (šest z deseti studentských respondentů) a z toho důvodu atmosféra a týmová práce může fungovat při pozitivní náladě (šest).

Atmosféru může narušit obměňování týmu novými členy a závisí na členech stávajících, jak ji nastaví. V jednom případě je pak odpovědí velmi špatná atmosféra kvůli úzkému vedení organizace, které nedbá na základní postupy a nenaslouchá potřebám týmu.

„Podle mě se ta atmosféra odvíjí od toho, jak dlouho tam lidé působí a kolik tomu věnují času. Když to totiž dělají dobrovolně a rádi, tak ten přístup je úplně jiný.“

Z hlediska vztahů s týmem se v devíti případech respondenti shodují na snahu o to mít přátelský vztah, který bude upřímný a vzájemný. Lídři považují svůj tým za kamarády (čtyři) a (tři) s nimi mají individuální vztah.

Polovina lídrů přiznává, že se snaží být oporou pro svůj tým a vyvolat pocit, že když budou členové týmu něco potřebovat, mohou se na vedoucího obrátit (pět), zároveň se ve studentech snaží najít jejich potenciál a rozvíjet je (čtyři). Souvisí to se snahou svůj tým patřičně ocenit, ať už benefity nebo slovním hodnocením a podporou (čtyři) a zároveň svému týmu ukazovat cestu (tři).

Atmosféra v týmu – doplnění	
Snaha být na stejné úrovni a nehrát si na nic víc z hlediska pozice	Nutnost rozlišit osobní a pracovní záležitosti (najít vhodnou hranici)
Scházení se ve volném čase jako kamarádi – poznávání se	Dát týmu dostupné prostředky k realizaci jejich vlastních nápadů

Tabulka 23 – Atmosféra v týmu vedených studenty - doplnění. Vlastní zpracování

5.6.4 Průběh schůzek

V šesti případech jsou schůzky neformálního rázu a ve čtyřech poloformálního, kde je nutné dodržet nějaké zásady a pravidla.

Na schůzkách panuje přátelská a uvolněná atmosféra (pět z deseti studentských respondentů), kde se zprvu řeší organizační a konkrétní úkoly, poté přechází do volné diskuze (dva).

Lídr si nehraje na to, že by byl na schůzce něco víc (dva), naopak se jim snaží přiblížit a nastavit nějakou vnitřní morálku schůzky a vést ji efektivně (dva).

Členové mají možnost se vyjádřit a představit nové nápady či vylepšení, což přispívá ke vzniku nových projektů a celkové produktivitě.

Na téma udržitelnosti respondent dodává: „Cítím, že tam ta motivace trošku upadá s tím ročníkem a myšlenkou, že na konci dalšího semestru končíme.“

5.6.5 Místo konání a délka schůzek

Studentští vedoucí se se svým týmem v devíti případech setkávají i mimo prostředí univerzity a mnohdy je to spojeno s různými akcemi nebo teambuildingem (čtyři z deseti studentských respondentů).

U respondentů převládá myšlenka, že by schůzky měly být jak formální, tak i neformální a v rámci těch neformálních zajít s týmem třeba na pivo (čtyři). Názory se zde poté liší, (tři) uvádí, že v prostředí mimo univerzitu se snaží neřešit žádné pracovní záležitosti a komunikovat spíš na přátelské rovině, naopak (tři) uvádí, že i když je schůzka mimo univerzitu, neformálně pojatá, tak se pracovní záležitosti řeší a poměrně efektivně díky vnitřní morálce.

Výhodu v setkávání mimo univerzitu vidí lídři právě v osobnějším, uvolněnějším přístupu, který je založen na podobném cíli. Je možné řešit záležitosti dle potřeby.

„Řekla bych, že se ta naše činnost prolíná a řešíme to tak nějak volně. Nutně nerozlišujeme pracovní a osobní část a je to součástí našeho života.“

Délka schůzek je přibližně stejná, největší četnost mají schůzky dlouhé 1 – 1,5 hodiny (tři), dále pak 1 – 2 hodiny (dva), maximálně dvě hodiny (dva), delší jak dvě hodiny (jeden). Kratší rozpětí představují 20 – hodina (dva). Dále jsou pak dělené schůzky, které jsou z části formální a dále neformální (dva).

Členové si dokáží odvodit, jak dlouho schůzku bude asi trvat (sedm) a zároveň vědí, jaká bude náplň schůzky (pět). Doba konání záleží i na jejich produktivitě (dva).

„Nenutím nikoho, aby přišel, je to jejich rozhodnutí“ „kdykoliv mohou říci, že končí a já s tím nic neudělám“

Schůzky nejsou povinné (sedm), v některých případech pak doporučené (dva). Z hlediska motivace na nepovinné se studentští lídři shodují na tom, že je to především na členech týmu, zda budou chtít přijít, na jejich vlastní vnitřní motivaci (pět). Jako hlavní problém je pak vnímáno sladit termín dohromady.

Hlavní motivaci představuje poznání a rozvoj kolektivu, snaha otevřít členovy další možnosti (tři), sounáležitost s týmem (dva), snaha o to motivovat lidským přístupem (tři) a přiblížit se studentům (dva).

Místo konání schůzek v týmu - doplnění	
Ocenění názoru studentů – zapojení do řešení problematiky a plánování	Na schůzkách je k dispozici drobné občerstvení
Rozbít bublinu a předsudky, nabídnout možnost zlepšení se	Vymyslet novou akci, zapojit studenty a dát jim jejich vlastní práci

Tabulka 24 – Místo konání schůzek v týmu vedených studenty - doplnění. Vlastní zpracování

5.6.6 Komunikační kanál

Studentští lídři přisuzují největší váhu komunikačnímu kanálu Facebook, ačkoliv si uvědomují a vyzdvihují osobní komunikaci jako přímý a vhodný prostředek ke konzultování úkolů a brainstormingu. Z hlediska komunikace s týmem, který je zpravidla většího počtu a hodně roztržštěn (sejít se na jednom místě je velmi náročné), tak online Facebook komunikace vnímají jako nezbytnou. Je možné počítat s prakticky okamžitými reakcemi k řešené problematice.

„Na Facebooku si sice mezi sebou píšeme nějaká slova a smajlíky, ale každý si to může vyložit jinak, s jinou emocí. Proto preferuji osobní komunikaci, potom případně telefon na ujasnění úkolů a následně Facebook je spíš, že se podívám zpětně, co je nutné udělat.“

Hlavní komunikační kanál(y)	Výskyt
Facebook (messenger + skupiny)	9
Email	4
Telefon	3
Osobní setkání	3
Slack	2
Trello	1
Whatsapp	1

Tabulka 25 – Komunikační kanály používané studenty k vedení studentů. Vlastní zpracování

„Na tom chatu to není vždycky úplně ono. Není to patrné, každý má jiný způsob psaní. A jelikož si myslím a říkají mi, že mám velkou míru empatie, tak si myslím, že dokážu v rámci té komunikace efektivně jednat. V rámci online komunikace si ty úkoly zadáváme, v osobní rovně se se snažíme více rozvinout. Možnost osobní diskuze je velmi cenná. Diskuze online probíhá mnohdy tak, že někdo není pár minut nebo hodin online a potom tam je 150 zpráv, které třeba ani nepřečte a tedy neví, co se řešilo.“

5.6.7 Volná odpověď

Zajímavý pohled přináší volná odpověď studentského lídra. Respondentka hodnotí situace z pohledu určité hierarchie v rámci týmu a její „nabourání“ pokusem o větší se přiblížení se studentům, což dle jejich slov přispívá k rozvoji.

„Možná bych řekla, že se úplně necítím jako ten vedoucí. V tom celku si myslím, že jsme si jako všichni rovni bez rozdílu funkce. Vnímám to tak, že mám určitou odpovědnost za rozhodnutí a názory, ale jsem s nimi na podobné úrovni. Ráda vyslechnu názory lidí z týmu (a mnohdy mají lepší názor než já) a snažím se je pak realizovat. Je tam na tom super vidět to z různých pohledů, v tom mi oni pomáhají.“

Z hlediska dalšího rozvoje respondentka ve volné odpovědi podtrhuje důležitou funkci působení ve studentské organizaci ve vedoucí pozici.

„Mě osobně být součástí toho spolku, vést studenty a organizačně se podílet na různých aktivitách mě hodně posunulo. Uvědomila jsem si, co jsem za typ člověka a co chci dělat. Třeba jsem si uvědomila, že nejsem dobrý dotahovač, jako třeba organizátor. A v budoucnu se budu snažit navazovat na to, co jsem tady dělala a začala.“

6 Diskuze

Následující kapitola se zaměřuje na představení hlavních zjištění této práce, které budou shrnutím provedených výzkumů a dotazování. Zároveň budou položeny limity, které tato práce obnáší, a v závěru dojde k porovnání s dalšími výzkumy.

6.1 Hlavní zjištění

V rámci práce byly zjišťovány styly vedení studentských a akademických lídrů. Před samotným začátkem výzkumu byly položeny výzkumné otázky a zároveň stanoveny hypotézy. Na základě výzkumného šetření bylo při sběru dat provedeno dotazníkové šetření a následně semistrukturovaný rozhovor. Získaná data byla podle klíče vyhodnocena a dále ověřována statistickými metodami. Výsledkem byly poměrně konzistentní data napříč všemi dimenzemi. Výpovědi akademických pracovníků a studentů jsou ve většině dimenzí velmi podobné a stanovené hypotézy o statisticky významném rozdílu byly zamítnuty.

Multifaktorový leadership dotazník (MLQ-5x short) představuje 3 základní styly vedení: a) transformační; b) transakční; c) volný/pasivní leadership. Tyto styly doplňuje čtvrtá položka, která se nenazývá stylem leadershipu, ale výstupem. Dotazník obnáší 45 otázek a je tvořen 4 kategoriemi, které se dělí na 12 dimenzí.

Z hlediska sběru dat je možné prohlásit, že všem respondentům byly poskytnuty stejné podmínky a zároveň, že kompletní výzkum probíhal osobní formou, kdy se výzkumník zajistil o spolehlivost vyplnění. Po ukončení dotazování byla provedena kontrola úplnosti, logičnosti a reálnosti dat.

Výsledky dotazníkového šetření přináší průměrná skóre akademických pracovníků a studentů v jednotlivých dimenzích, včetně jejich vzájemného porovnání. U transformačního i transakčního leadershipu jsou průměrné hodnoty celého vzorku respondentů nadprůměrné (3,25 a 2,88). Dá se tedy říci, že lídři při vedení studentů na UHK používají kombinovaně oba zmíněné styly vedení. Čtvrtou oblast MLQ představují výstupy leadershipu s taktéž nadprůměrným skóre 3,07. Mezi styly vedení studentských a akademických lídrů nebyl prokázán statisticky významný rozdíl.

Z kvalitativního výzkumu vyplynuly přístupy k vedení studentů. Zjištění představují vnímání respondentů jako pozitivní, příjemné a (vedení) považují za činnost, která jim dělá radost. Nadpoloviční většina dotazovaných (11 z 20) se přímo vyslovila, že je baví vést studenty. Snaží se motivovat a vést směrem ke společným cílům a zároveň být jejich oporou v případě potřeby.

Studentští lídři vnímají svoji pozici jako velkou zkušenost, kterou mají možnost načerpat při svém studiu, a je to pro ně příležitost dalšího rozvoje.

Jak vychází z teorie, pokud je někdo v pozici lídra, ale ostatně na jakékoliv manažerské pozici, měl by se neustále rozvíjet. Na tuto otázku odpověděli respondenti (14 z 20) odpovědí s pozitivním přístupem, že se chtějí zlepšovat a snaží se o to různými směry. Akademičtí představitelé si sice uvědomují důležitost dalšího rozvoje, avšak podotýkají, že z časových důvodů se dalšímu vzdělávání nevěnují. U studentských lídrů otázka rozvoje obnáší spíše individuální činnost spojenou s pravidelnou komunikací s lidmi a zároveň komunikací s akademiky nebo zaměstnanci fakulty, potažmo univerzity, od kterých různé přístupy a styly vedení mohou, ať už vědomě, či nevědomě získat.

Průběh schůzek je podle respondentů veden ve spíše neformálním rázu (13 z 20) a obě skupiny se shodují, že probíhá formou přátelských organizačně-konzultačních schůzek s uvolněnou atmosférou. Svou délkou schůzky akademiků se studenty trvají do jedné hodiny (7 z 10) a u studentských týmů jsou schůzky delší, v rozmezí jedné až dvou hodin (7 z 10).

Místo setkání s týmem přináší rozdílné výsledky, jelikož z pohledu (7 z 10) akademických pracovníků se neseťkávají se studenty mimo prostředí univerzity, především pak z časové náročnosti. Naopak studentští lídři (9 z 10) se se svým týmem setkávají i mimo prostředí univerzity, kde nejprve probíhá pracovní schůzka, která se následně přesune do neformální, spíše osobní roviny založené na vzájemném poznávání a přátelské komunikaci.

Jako nejpoužívanější komunikační kanál vnímají akademičtí pracovníci email (7 z 10) a osobní setkání (6 z 10) a zejména provázanost obou zmíněných z hlediska efektivního využití času. Studenti pak uvádí Facebook (9 z 10) a email (4 z 10) jako své dva nejpoužívanější komunikační kanály. Na čem se však obě skupiny respondentů shodují, je fakt, že nejvyšší váhu kladou face-to-face

setkání, nicméně z časových i prostorových důvodů je nutné využití komunikace prostřednictvím online technologií.

Závěrem je nutno podotknout, že studentští lídři nastínili myšlenku společného vedení. Jsou sice ve vedoucí pozici formálními vedoucími s odpovědnostmi, ale vzhledem k přátelskému rozpoložení týmu cítí, že tým vedou všichni.

„Zjisti, proč tě ty lidi nechtějí poslouchat. Vždycky se podívej do zrcadla a neviň ty ostatní osoby z toho, že tobě něco nejde.“ (Studentský lídr 10)

6.2 Limity výzkumu

Jelikož se jedná o pilotní studii a otestování, zda je možné aplikovat zvolené dotazníkové šetření v určitém prostředí, bylo zvoleno známé prostředí s jasně danou populací. Práce zjišťuje jednotlivé styly leadershipu na úrovni vybrané veřejné vysoké školy, konkrétně Univerzity Hradec Králové. V tomto vybraném prostředí je k dispozici v rámci výzkumného vzorku omezené populace. Práce je v tomto případě omezena maximální populací studentských lídrů, kterou reflektuje počet studentských organizací. K tomuto vzorku byl brán v potaz paritní soubor akademických pracovníků (který však nebyl maximálním).

Na základě výše položené limitace s maximální možnou populací je tak uvažováno i při vyhodnocování, a tedy pouze s porovnáním na úrovni vybrané vysoké školy, a nedochází ke zobecnění stylů vedení například na všech veřejných vysokých školách v České republice.

Hodnocení vlastního stylu vedení v dotazníkovém šetření závisí na velké míře být schopný objektivně, přesně a čestně zhodnotit jednotlivé výroky. Je proto záhodno, aby respondenti byli schopni takto uvažovat. Z hlediska maximálního využití MLQ dotazování se v praxi jako nadstavba používá k „sebehodnocení“³³ ještě „nezávislé“³⁴ hodnocení, v rámci kterého je daný lídr hodnocen nejenom sám sebou, ale také lídry na stejné úrovni a lídry na vyšší i nižší úrovni.

³³ Pojem sebe hodnocení vychází z originálu „Leader Form – describe your leadership style“

³⁴ Pojem nezávislé hodnocení vychází z originálu „Rater form – describe the leadership style of _“

Opět je zde však limitace v rámci určitého hierarchického rozložení jednotlivých studentských organizací, kde na úrovni vedoucí pozice působí ve většině případech pouze jeden vedoucí a tedy by zde nebyly možnosti, jak hodnotit lídra (vedoucího) z vyšší či stejné úrovně.

S cílem zvýšení vzorku respondentů by bylo možné oslovit například bývalé lídry studentských organizací. V tom případě by však mohlo dojít k ovlivnění jejich zkušeností (kterou mohou mít načerpanou například z praxe) – nebyli osloveni.

Zvolené prostředí je určitým omezením nejenom z hlediska celkového vzorku vybrané populace, ale zároveň i z hlediska jiných stylů jednotlivých respondentů. Na základě toho vybízí autor této práce další autory k tomu, aby vytvořili podobný dílčí průzkum za použití literaturou podloženého MLQ nástroje na jiných vysokých školách. Po určité době bude možné provést porovnání stylů leadershipu studentů, případně se věnovat úrovni leadershipu studentů na národní úrovni, při srovnání všech veřejných vysokých škol.

6.3 Interpretace a komparace zjištění

Dojde k porovnání výsledků celého vzorku na úrovni vybrané vysoké školy s evropskou normou (uvádí společnost Mind Garden (2018) distribuující dotazník). Normativní tabulka ukazuje jednotlivé hodnoty MLQ skóre, které je možné přiřadit danému percentilu a na základě toho porovnat. EU norma vychází ze zkoumaného vzorku $N = 892$ (Tabulka 26).

Znamená to, že například u idealizovaného vlivu (atributy) = $IV(A)$ je hodnota naměřená na UHK 2,69, což představuje percentil 35. Interpretací se rozumí, že 35 procent normované populace zvolilo méně a 65 procent zvolilo vyšší hodnotu.

Je možné pouze předpokládat a takto relativně nízké dosažené hodnoty ve více než polovině případů přisoudit dvěma závěrům. Prvním může být odlišná schopnost lídrů na UHK jako celku (zajímavé by bylo obdobné porovnání na všech veřejných VŠ v ČR). Druhou možností je případná oblast zaměření a to sice, že normativní hodnoty vychází z výzkumu po celé Evropě, nicméně značná část může být zaměřena například více do obchodu nebo soukromého sektoru, čímž může být výsledek ovlivněn, tedy chování i vedení lídrů v prostředí univerzitním.

	IV (A)	IV (CH)	IM	IS	IU	OV	ŘMS VA	ŘMS VP	LF	ZS	US P	EFF
UHK	2,69	3,48	3,31	3,35	3,41	3,20	2,56	1,46	0,66	2,78	3,05	3,37
EU PERCE NTIL ³⁵	35	75	75	75	65	55	65	75	55	45	65	75

**Tabulka 26 – Porovnání stylu vedení na UHK s Evropským percentilem. Zkratky viz Tab. 8.
Zdroj: Oficiální podklady k zakoupené licenci MLQ od MindGarden. Vlastní zpracování**

Další porovnání je možné provést s výzkumem Beggse (2008), který se zabýval „Analýzou transformačního, transakčního a laissez-faire leadership stylů mezi profesionálními a studentskými lídry v univerzitních venkovních programech“ na Univerzitě v Tennessee. Jeho výzkum³⁶ zjišťoval úroveň dvou skupin lídrů ve zmíněných aktivitách. Použitým výzkumným nástrojem byl také MLQ 5x short. K vyhodnocení jednotlivých dat bylo použito opakované měření pomocí ANOVA. Výsledky ukázaly, že obě skupiny lídrů sdílí stejné (či velmi podobné) styly vedení.

	Univerzita Hradec Králové		Univerzita v Tennessee	
	Průměrné skóre	Výběrová směrodatná odchylka	Průměrné skóre	Výběrová směrodatná odchylka
Transformační leadership	3,25	0,53	4,15	0,34
Transakční leadership	2,88	0,71	3,40	0,47
Pasivní/vyhýbavé chování	1,06	0,76	4,10	0,41

**Tabulka 27 – Porovnání průměrných skór se zahraničním výzkumem. Zdroj dat: Beggs (2008).
Vlastní zpracování**

Jsou zde zcela zřejmé rozdíly ve stylu pasivního/vyhýbavého chování, které je možné vysvětlit zkušeností lídrů z Univerzity Hradec Králové v dané oblasti (nižší hodnoty znamenají vhodnější přístup). Z hlediska výběrové směrodatné odchylky je možné vidět konzistentnost odpovědí zkoumané skupiny.

³⁵ EU percentil vycházel v každém případě dle tabulek na pomezí dvou hodnot. Z hlediska přehlednosti a jasného znázornění bylo provedeno zprůměrování jednotlivých percentilů a tedy například hodnota 3,41 spadla do percentilu 60 – 70, je jí přiřazena hodnota percentilu 65.

³⁶ Výzkumu se zúčastnilo celkem 113 respondentů, ze kterých bylo vyhovujících pouze 80 podkladů pro výzkum. Z toho se jednalo o 37 studentských lídrů a 43 zkušených lídrů.

7 Závěr

Téma vedení studentů ve vysokoškolském prostředí v rámci této práce představuje různé metodiky, nástroje i dílčí způsoby vedení, o které je vhodné se ve vedoucích pozicích zajímat. Nastiňují to i respondenti výzkumu svou výpovědí, že u nich sice k vedení dochází, avšak spíše na intuitivní rovině bez podrobnější znalosti jednotlivých postupů. V té souvislosti je představena osobnost lídra, která k sobě nezbytně nutně potřebuje své následovníky, kteří mu naslouchají.

„Systém života – organizací – je plynulý, dynamický a potenciálně sebe obnovující se. Nejlepší lídři dnešní doby se učí jít s proudem, přijmout nevyhnutelnost konstantní změny a rozpoznání změny sebe sama jako potenciálního zdroje energie.“ Daft (1999, s. 9)

Výsledky výzkumu potvrdily teoretický základ, který tvrdí, že v dnešní době je nutné jednotlivé styly vedení pružně měnit a volit ty vhodné ke konkrétní řešené situaci. Respondenti ve vybraném prostředí Univerzity Hradec Králové úspěšně využívají zejména spojení transformačního i transakčního stylu leadershipu.

Ukázalo se, že nejlepším způsobem, jak rozvíjet aktivitu studentů, ať už z pohledu akademických nebo studentských lídrů ve vysokoškolském prostředí, je především lidským přístupem a určitým přiblížením se na individuální, později třeba i neformální rovině. Je vyvíjena snaha pomoci v osobním rozvoji studenta.

Jako hlavní přínos této práce je vnímáno vymezení tématu vedení studentů ve školním prostředí, respektive ve vysokoškolském prostředí. Obsáhlá teoretická část tvoří základ pro možné zkoumání tohoto dosud ne mnoho probádaného tématu. Zjištění vyrovnaných stylů, mezi akademickými a studentskými lídry v prostředí UHK, svým charakterem vypovídají o tom, že se akademičtí lídři snaží vést motivačně přátelským způsobem. A zároveň z druhé strany studentští lídři čerpají nových poznatků pro vedení, už jenom tím, že jejich vyučující je v pozici, kdy vědomě i nevědomě studenty ovlivňuje a stává se tak jistým mentorem. To mimo jiné potvrzují i výsledky kvalitativního výzkumu, kdy z rozhovorů plyne, že by se se studenty mělo více komunikovat a snažit se vyslechnout jejich názory, protože to může přinést efektivnější a zejména dlouhodobější výsledky.

Druhým potvrzeným tvrzením, které vychází z teorie a následně je zmiňováno samotnými respondenty je důležitost (vhodně motivované) týmové spolupráce. Ve chvíli, kdy je tým tvořen lidmi, kteří mají stejný zápal pro věc, může dojít k synergickému přínosu a tvorbě zcela originálních projektů.

Práce je specifická svojí podobou a použitím Multifaktorového leadership dotazníku právě ve vysokoškolském prostředí na takto konkrétně zvolený vzorek respondentů. Z hlediska zpětné vazby, které se dostalo po ukončení výzkumného dotazování vyplynul ze strany respondentů pozitivní přístup směrem k tématu a pokládaným otázkám, ať už v rámci dotazníku či vedeného rozhovoru. Přinutilo to lídry k zamyšlení nad svými vůdčími schopnostmi.

8 Citovaná literatura

- [1] ADAIR, John. *The Action Centred Leader*. London : Gower Press, 1973. ISBN 9780566021435.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha : Grada, 2008. ISBN 9788024721774.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 8085865661.
- [4] ASSENZA, Gaudenz. *Handbook for student leaders: a guide to successful studies : leadership in transformation of worldview and higher education series*. Olomouc : Palacký University Press, 2013. ISBN 9788024439204.
- [5] BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové : Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2011. ISBN 9788074351303.
- [6] BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 9788074520204.
- [7] BASS, Jossey a FULLAN, Michael. *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*. 2. vydání. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 2009. 9780470435663.
- [8] BEGGS, Bradley D., *An Analysis of Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles Between Professional and Student Leaders in Collegiate Outdoor Programs*. [Magisterská práce], University of Tennessee, 2008. https://trace.tennessee.edu/utk_gradthes/335
- [9] BERNARDI, Giulia. *Digital Transformation and Digital Strategy roadmap: the growing importance of CRM*. [Magisterská práce] Padova, Itálie : Padovská univerzita, 2017.

- [10] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha : Grada, 2011. ISBN 9788024732756.
- [11] BROWN, Howard a RUHL, Donald L. *Breakthrough management for not-for-profit organizations: beyond survival in the 21st century*. Westport, CT : Praeger, 2003. ISBN 9781567206395.
- [12] BRYSON, John M. a Barbara C. CROSBY. *Leadership for the common good: tackling public problems in a shared-power world*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers, c1992. Jossey-Bass public administration series. ISBN 1555424805
- [13] COLLINS, Jim. *Good to great: why some companies make the leap and others don't*. New York, NY : HarperBusiness, 2001. ISBN 9780066620992.
- [14] CRESWELL, John W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks, Calif : Sage Publications, 1998. ISBN 9780761901433.
- [15] DAFT, Richard L. *Leadership: theory and practice*. Fort Worth : Dryden Press, 1999. ISBN 0030224179.
- [16] DLOUHÁ, Jana & CINCERA, Jan & JANČAŘÍKOVÁ, Kateřina & SCHOLLEROVA, Hana. *Metodika týmové spolupráce a tvorby týmů pro vysokoškolské vzdělávání*. [Článek - Open Educational Resource] 2011. 6.10.14712/18023061.150.
- [17] DUBRIN, Andrew J. *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. 7. Boston : Cengage Learning, 2012. ISBN 9781285225968.
- [18] GHARENHBAGHI, Koorosh a MCMANUS, Kerry. *The Construction Manager as a Leader*. [Dokument - článek] Melbourne, Australia : Swinburne University of Technology, 2002. Dostupné z [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2003\)3:1\(56\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1532-6748(2003)3:1(56)).
- [19] GIAMPETRO-MEYER A., Timothy BROWN, S., BROWNE, M.N. et al. *Journal of Business Ethics*. [Dokument] místo neznámé : Kluwer

- Academic Publishers, 1998. Do We Really Want More Leaders in Business? <https://doi.org/10.1023/A:1006092107644>. 0167-4544.
- [20] GREGER, David a JEŽKOVÁ, Věra. *Školní vzdělávání: zahraniční trendy a inspirace*. Praha : Karolinum, 2007. ISBN 80-246-1313-1.
- [21] HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. [E-kniha] Hradec Králové : Vítězslav Hálek, 2016. ISBN 9788026097235.
- [22] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha : Portál, 2008. Sv. 2. aktualizované vydání. ISBN 9788073674854.
- [23] HERZBERG, Frederick, Bernard, MAUSNER a SNYDERMAN, Barbara. *The motivation to work*. New York : Wiley, 1959. 0471373893 9780471373896.
- [24] Hestia. Poslání a hodnoty | Hestia. *Hestia*. [Online] [Citace: 29. 10 2018.] <http://www.hest.cz/cz/o-hestia/poslani-a-hodnoty>.
- [25] HRICOVÁ, Daniela. *Evaluation of students' managerial competences*. Praha : Powerpoint, 2015. ISBN 9788087994320.
- [26] JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha : Management Press, 2016. ISBN 9788072614790.
- [27] JIRSOVÁ, Miroslava. Firmy sáhly manažerům na fixní plat. Tlačí je k větší odpovědnosti za výkon. *Hospodářské noviny*. [Online] 08. 04 2014. [Citace: 4. 10 2018.] <https://archiv.ihned.cz/c1-61987460-firmy-sahly-manazerum-na-fixni-plat-tlaci-je-k-vetsi-odpovednosti-za-vykon>.
- [28] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 807261116x.
- [29] KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada, 2011. ISBN 9788024735276.
- [30] LANGOVÁ, Dagmar. Titul MBA se vyplatí. *finance.idnes.cz*. [Online] 14. 05 2009. [Citace: 15. 10 2018.] <https://finance.idnes.cz/titul-mba-se>

vyplati-nutna-je-ale-praxe-dyk-
/podnikani.aspx?c=A090512_1188761_zamestnani_fib.

- [31] *Managers and Leaders: Are they different?* ZALEZNIK, Abraham. místo neznámé : Harvard Business Review, 1977.
- [32] MARJANOVIČOVÁ, Pavlína. Dobrovolnictví? Skvělý trénink osobního leadershipu. *Studenta*. [Online] *Economia*, a. s., 03. 04 2009. [Citace: 30. 10 2018.] <https://www.studenta.cz/dobrovolnictvi-skvely-trenink-osobniho-leadershipu/r~st:article:2428/>.
- [33] MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. místo neznámé : Harper & Brothers, 1954. ISBN 9780060419875.
- [34] MATUŠÍKOVÁ, Iveta. *Dovednosti manažera*. Kunovice : Evropský polytechnický institut, 2009. ISBN 9788073141790.
- [35] MCCURLEY, Steve and LYNCH, Rick. *Essential Volunteer Management*. London : Directory of Social Change, 1998. ISBN 9781900360180.
- [36] MindGarden. Multifactor Leadership Questionnaire. *Mind Garden - Documents*. [Online] [Citace: 11. 10 2018.] <http://mindgarden.com>.
- [37] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Přehled vysokých škol v ČR. *MSMT*. [Online] 01. 11 2018. [Citace: 01. 11 2018.] <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol-v-cr-3>.
- [38] MOHELSKÁ, Hana a PITRA, Zbyněk. *Manažerské metody*. Praha : Professional Publishing, 2012. Případová studie v příloze, kapitola 6. Vedení pracovníků. ISBN 9788074310928.
- [39] MURPHY, Kamila a LAUERMAN, Marek. *řručka profesního rozvoje koordinátora komunitního vzdělávání*. Praha : Nová škola, 2005. ISBN 8090363113.
- [40] *Neziskovky.cz*, Nadace. Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014_2016_duben2017txt16852.pdf. *Neziskovky.cz*. [Online] [Citace: 2. 11 2018.] <http://www.neziskovky.cz/data/Statistika%20po%C4%8Dtu%20nest%C>

3%A1tn%C3%ADch%20neziskov%C3%BDch%20organizac%C3%AD%202014_2016_duben2017txt16852.pdf.

- [41] NORTHOUSE, Peter Guy. *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, California : Sage Publications, 2001. ISBN 0761919260.
- [42] NOVOTNÝ, Jiří. Acta Oeconomica Pragensia. *Journal of Central and Eastern European Economic and Management Issues*. [Online] 05 2008. [Citace: 3. 11 2018.] <https://doi.org/10.18267/j.aop.162>.
- [43] PICCIANO, Anthony G. *Educational leadership and planning for technology*. 4. vydání. Upper Saddle River, New Jersey : Pearson/Merrill Prentice Hall, 2006. ISBN 0131194712.
- [44] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha : Grada, 2018. ISBN 9788027106295.
- [45] PROCHÁZKA, Jakub, VACULÍK, Martin a SMUTNÝ, Petr. Prochazka_2016_CLQ_development. *IS MUNI*. [Online] 2016. [Citace: 4. 10 2018.] https://is.muni.cz/repo/1333899/Prochazka_2016_CLQ_development.pdf.
- [46] RAFFEL, Jeffrey A, LEISINK, Peter and E, Anthony. *Public sector leadership: international challenges and perspectives*. Northampton : Middlebrooks, 2009. ISBN 9781848440890.
- [47] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru*. Praha : Ekopress, 2007. ISBN 9788086929255.
- [48] ROST, Joseph Clarence. *Leadership for the Twenty-first Century*. New York : Praeger, 1991. ISBN 9780275946104.
- [49] RŮŽIČKOVÁ, Růžena Merlíčková. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc : ANAG, 2013. ISBN 9788072638253.
- [50] SHARTLE, Carroll L. LEADER BEHAVIOR DESCRIPTION QUESTIONNAIRE (LBDQ). *OSU EDU*. [Online] [Citace: 5. 11 2018.] <https://fisher.osu.edu/centers-partnerships/leadership/leader-behavior-description-questionnaire-lbdq>.

- [51] SIROTKOVÁ, Michaela. Proč je na vedoucích pozicích hodně manažerů a málo lídrů. *LinkedIn*. [Online] LinkedIn, 26. 09 2016. [Citace: 20. 10 2018.] <https://www.linkedin.com/pulse/pro%C4%8D-je-na-vedouc%C3%ADch-pozic%C3%ADch-hodn%C4%9B-mana%C5%BEer%C5%AF-m%C3%A1lo-l%C3%ADdr%C5%AF-sirotkova>.
- [52] SLAVÍK, Milan. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha : Grada, 2012. ISBN 9788024740546.
- [53] STÝBLO, Jiří. Leadership jako motivující a inspirující vedení lidí. *Práce a mzda*. Výklady, 2012.
- [54] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. Zlín : EKKA, 1996. ISBN 8090220088.
- [55] —. *Marketingové řízení školy*. Praha : ASPI, 2006. ISBN 8073571765.
- [56] ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno : Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. ISBN 8023940570.
- [57] *The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation*. FIEDLER, E. Fred. New York : Sage Publications, 1972. DOI: 10.2307/2393826.
- [58] TOŠNER, Jiří a SOZANSKÁ, Olga. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha : Portál, 2002. ISBN 9788071785149.
- [59] ULRICH, David. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston : Harvard Business School Press, 1997. ISBN 9780875847191.
- [60] VANN, Barry A., COLEMAN, Aaron N. a SIMPSON, Jennifer A. SBS journal abr vol. 3. *SBS Swiss Business School*. [Online] 09 2014. [Citace: 2. 11 2018.] https://jabr.sbs.edu/SBS_JABR_Vol3.pdf.
- [61] VAUGHAN, Robert Samuel. Leadership in Sport (Chapter 15) (PDF). *Reserchgate*. [Online] Lisopad 2017. [Citace: 6. 11 2018.]

https://www.researchgate.net/publication/321127126_Leadership_in_Sport_chapter_15_Measuring_leadership_in_sport_coaching.

- [62] WALLIS, Joe L., DOLLERY, Brian E. and MCLOUGHIN, Linda. *Reform and leadership in the public sector: a political economy approach*. Northampton, MA : Edward Elgar, 2007. ISBN 9781845426651.
- [63] YUKL, Gary A. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1998. ISBN 0138975213.

9 Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazníkové šetření v prostředí nástroje Google Forms	1
Příloha 2 – Zakoupená licence opravňující použití MLQ	5
Příloha 3 – Přepisy rozhovorů v rámci polo-strukturovaného rozhovoru	6
Příloha 4 – Osobní případová studie Václava Kňourka	41
Příloha 5 – Zadání diplomové práce	42

Leadership studentů ve vysokoškolském prostředí

V rámci své diplomové práce provádím dotazníkové šetření, které zjišťuje úrovně a styly leadershipu v prostředí vybrané vysoké školy. Po předchozí mailové komunikaci jste byli vybráni jako vyhovující kandidáti, kteří vedou studenty.

Tento dotazník zjišťuje váš styl vedení vzhledem ke studentům, tedy jak jej vnímáte vy sám/sama.

Dokončení dotazníku vám zabere přibližně 15 minut.

Děkuji za váš čas i za svědomité vyplnění.
Bc. Václav Kňourek

DALŠÍ

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem. Nahlásit zneužití - Smluvní podmínky služby

Google Formuláře

Leadership studentů ve vysokoškolském prostředí

*Povinné pole

Základní charakteristiky

Vaše pohlaví *

Žena

Muž

Vaše pozice *

Student

Akademický zaměstnanec

Vaše celková doba působení na UHK *

Jedná se o celkovou dobu, po jakou jste studentem/studentkou (od zapsání do studia) nebo zaměstnanecem/zaměstnankyní (od počátku úvazku). Údaj uveďte v letech.

Vaše odpověď

Vaše doba strávená ve vedoucí pozici *

Jedná se o celkovou dobu strávenou ve vedoucí pozici, tj. ve vedení studentů. Údaj uveďte v letech.

Vaše odpověď

Kolik studentů vedete nebo jste vedl/vedla? *

Zvolte průměrný počet studentů, kteří jsou/byli pod vaším vedením za dané období například jednoho roku.

0

1-3

4-6

7 - 9

10 - 13

14 a více

ZPĚT

DALŠÍ

Leadership studentů ve vysokoškolském prostředí

*Povinné pole

Vícefaktorový dotazník vedoucího pracovníka - vysvětlení

Na následujících stranách je uvedeno čtyřicet pět popisných výroků. Posuďte četnost případů, kdy vás příslušný výrok správně popisuje. Slovo „ostatní“ v tomto dotazníku označuje vaše kolegy, klienty, přímé nadřízené, ostatní nadřízené a/nebo souhrn všech těchto osob.

Odpovězte prosím na všechny otázky v něm uvedené. Pokud se na vás některá otázka nevztahuje, nejste si jisti nebo neznáte odpověď, pak libovolně zaškrtněte jakoukoliv možnost a do poznámek na konci aktuální strany, prosím, poznamenejte číslo této otázky.

Například: "Otázka 10" (znamená to, že se vás otázka 10 netýká, nejste si jisti nebo neznáte odpověď).

Hodnotící stupnice

Hodnocení probíhá na stupnici 0 - 4. Zvolte prosím jednu z možností, která nejvíce vystihuje vaši situaci.

- 0 = Vůbec ne
- 1 = Zřídka
- 2 = Občas
- 3 = Poměrně často
- 4 = Velmi často nebo vždy

Byli jste řádně seznámeni s vaší rolí v tomto průzkumu a porozuměli jste hodnotící škále? *

- Ano
- Ne

ZPĚT

DALŠÍ

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Leadership studentů ve vysokoškolském prostředí

Kontaktujte, prosím, výzkumníka

Přivolejte výzkumníka a zeptejte se ho na to, co vám není jasné. Pochopení vaší role a hodnotící škály je nezbytně nutné pro vyplnění tohoto dotazníkového šetření.

Děkuji za pochopení.

ZPĚT

DALŠÍ

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Leadership studentů ve vysokoškolském prostředí

*Povinné pole

Vícefaktorový dotazník vedoucího pracovníka - dotazování

1. Poskytují ostatním pomoc na oplátku za jejich snahu *

	0	1	2	3	4	
Vůbec ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi často nebo vždy

Příloha 2 – Zakoupená licence opravňující použití MLQ

For use by VACLAV KNOUREK only. Received from Mind Garden, Inc. on November 10, 2018



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material for his/her thesis or dissertation research:

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Příloha 3 – Přepisy rozhovorů v rámci polo-strukturovaného rozhovoru

Studentský vedoucí (1)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázaného:** Popravdě jsem byl celkem vhozen do situace, neměl jsem na výběr a postupem času jsem zjistil, že mě to baví... realizovat skupinu lidí, kteří třeba zprvu nevědí, co dělat a proč to dělat. Myslím si, že spoustu lidí není dostatečně silných na to, aby se sami rozhodli vést nebo vůbec něco dělat navíc, ale jsou rádi když jim někdo řekne, co mají dělat a že to má takový a makový smysl – v jsem já osobně viděl perspektivu a zalíbilo se mi to.
- **Podotázka výzkumníka:** Myslíte si, že budete vést lidi i v budoucnu?
 - **Odpověď tázaného:** Myslím si, že ano, protože se to silně odrazilo na mém vývoji jako takovém. Především i na uvědomění si, co chci v budoucnu dělat a to obsahuje, že bych chtěl směřovat k vůdčím pozicím.
- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázaného:** Atmosféra v týmu je velmi uvolněná, protože se o to sám z mé pozice pokouším. Nemám rád přehnaně formální věci a věřím tomu, že to našemu týmu velice svědčí. Vyplývá z toho i fakt, pro jakou cílovou skupinu organizujeme akce – pro studenty - proto si myslím, že tam ta formalita nepatří. Snažím se s týmem mým přátelský vztah.
- **Podotázka výzkumníka:** Přistupují k tomu i ti členové týmu, podobně?
 - **Odpověď tázaného:** Ano, rozhodně, už jenom z toho důvodu, že ti, kteří to nevnímají podobně, tak po nějaké době v našem organizačním týmu končí, většinou samovolně. Myslím si, že je to jediné dobře, jelikož to může tu atmosféru v týmu, kde to všichni vidí stejně a jsou na té podobné vlně značně vylepšovat.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázaného:** Přátelský, rozhodně přátelský. Scházíme se i mimo schůzky spolku a považují svůj tým za své kamarády.
- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázaného:** Panuje zde uvolněná atmosféra až tak trošku atypická. Ale myslím si, že to dělá naše schůzky unikátní a fungující.
- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázaného:** Jak jsem již říkal dříve, jelikož jsme kamarádi, tak ano. Setkáváme se s týmem i mimo schůzky třeba na pivo a tak podobně.
- **Podotázka výzkumníka:** Setkání mimo školní prostředí zahrnuje také pracovní náplň?
 - **Odpověď tázaného:** Snažím se v tu chvíli neřešit pracovní věci, protože mi to nepřijde vhodné. Snažím se tomu vyhýbat, kazí to celkem tu atmosféru.
- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázaného:** Přibližně hodinu, hodinu a půl. Maximálně dvě, ale to se většinou řeší něco výjimečně náročného.
- **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?
 - **Odpověď tázaného:** Nevědí. Je to vyloženě na nich, jak jsou schopní a jak rychle vyřeší (oni) v rámci týmu danou problematiku, kterou se zrovna zabýváme. Oni pouze vědí, co se

bude řešit. Délka záleží na jejich produktivitě. Případně na mém posouzení, že to již není možné vyřešit a schůzku ukončím z mé pozice vedoucího.

- **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?
 - **Odpověď tázaného:** Nejsou. Nikoho nenutím, aby na schůzky chodil. Je to na každém a proto říkám, že ta motivace je hlavním tahounem toho všeho.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte
- τ **Odpověď tázaného:** Facebook, případně Whatsapp. Já na FB moc nejsem a oni tam jako tým komunikují – kontrolují je. Já jsem k zastížení na druhé zmíněné sociální síti.
- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
- τ **Odpověď tázaného:** Nechci, děkuji za rozhovor.
-

Studentský vedoucí (2)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázané:** Vzhledem k tomu, že jsem také pořád studentkou. Řadím se v podstatě na jejich úroveň a nesnažím se tak o jejich vedení, ale spíš o ukazování směru a nějaké společné snažení se dosažení cíle. Nikoliv, abych já byla ten vztyčný důstojník, který říká, co dál dělat.
- **Podotázka výzkumníka:** Myslíte si, že budete vést lidi i v budoucnu?
 - **Odpověď tázané:** Předpokládám to, že se tak stane. Souvisí to vlastně i s mým studiem, ve kterém se předpokládá, že do budoucna budu lidi vést/vychovávat.
- **Podotázka výzkumníka:** Baví vás vést lidi?
 - **Odpověď tázané:** Ano, rozhodně.
- **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
 - **Odpověď tázané:** Částečně ano, částečně je to způsobeno vzděláváním ve firmě, kde pracuji.
- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázané:** Atmosféra je v týmu teďka hodně roztržitá vzhledem k obměně týmu (absolventi odcházejí a je nutno přivést nové členy). V současné době není tým kompletní a hůře se s ním pracuje. Nicméně když je potřeba něco řešit, nálada je pozitivní a nikdo nehází klacky pod nohy.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázané:** Pevně věřím, že dobrý. Ze svého pohledu si to tak myslím. Nicméně nemohu hovořit za ostatní členy týmu, jak to cítí oni.
- **Tázaná samovolně dodává:** Zároveň si myslím, že to je vztah, u kterého oni vědí, že když něco potřebují, že se na mne mohou obrátit a já udělám vše proto, abych jim pomohla.
- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** Schůzky s týmem bývají společné ještě s další skupinou akademiků, ty jsou formálnější, avšak se studenty si dáváme i samostatné schůzky, spíše neformální.

- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázané:** Obecně spíše ne. Když už se tak děje, není to zpravidla s týmem, ale spíše s jednotlivci na přátelské úrovni.
 - **Podotázka výzkumníka:** Setkání mimo školní prostředí zahrnuje také pracovní náplň?
 - **Odpověď tázané:** Takové schůzky čas od času nastávají. I když je to pojato neformálně třeba u piva, pracovní záležitosti se tam také řeší, ale není to zcela hlavní náplň.

- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** Od dvaceti minut do hodiny.
 - **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho budou schůzky probíhat?
 - **Odpověď tázané:** Pověštinou ano, protože tu schůzku dávám v nějaký adekvátní čas a oni vědí, že jsme limitovaní setkáním s další skupinou.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?
 - **Odpověď tázané:** Ne, nejsou povinné. Jsou však velmi doporučené.

- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte?
- τ **Odpověď tázané:** Nejspíš Facebook a Email. FB, respektive skupinu na FB na méně oficiální věci, pro formálnější a oficiálnější pak ten mail.

- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
- τ **Odpověď tázané:** V průběhu vyplňování dotazníku mě napadlo, že něco jiného je jak to cítím já, že občas člověk se může přeceňovat nebo podceňovat. Myslet si o sobě něco víc nebo méně a že by nebylo od věci vědět, jak to cítí i ty lidi z druhé strany, protože to si myslím, že má pak tu nejvíc vypovídající hodnotu. Samotný člověk se občas může něco přikrášlit nebo se občas může podhodnotit a pak nevím, do jaké míry by to bylo vypovídající. V rámci dotazování jsem se snažila být co nejobektivnější a věřím, že takový obraz vrhám na skupinu.

Studentský vedoucí (3)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázané:** Řekla bych, že uspokojivý. Já jsem pro každou srandu a nemám problém s tím, když přijde nováček nebo už stávající člen s prosbou pomoci – snažím se pomoci kdykoliv (nevím, co je spánek).
 - **Podotázka výzkumníka:** Baví vás vést lidi?
 - **Odpověď tázané:** Baví mě to, kdyby nebavilo, tak chodím spát.
 - **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
 - **Odpověď tázané:** Ano, snažím se. Do vedoucí pozice by tě nikdo neměl nutit, myslím si, že by člověk měl chtít sám. A vzhledem k tomu, že mě to bavilo, tak jsem se do této role dostala dobrovolně. A tam může fungovat ten vlastní rozvoj.
 - **Tázaná samovolně dodává:** Poslední dva týdny jsem si zkusila pozici vedení hodně naostro. Ve firmě, kde dělám v rámci projektového řízení. Je to hodně velká zodpovědnost, která může mít velké následky, finanční sankce. Není to jako ve škole,

kde můžeš zkoušet. Vedení na úrovni studentské organizace mě to vzhledem k praxi připravilo spíš v rámci té komunikace, určitého předpovídání a základních postupů, které tam více rozvíjím. Je to tam fakt naostro a je to úplně nové klima, musíš se tomu přizpůsobit a naučit se to a nemůžeš si dovolit tak moc riskovat.

- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázané:** Myslím si, že v pohodě. Když nastane nějaký problém, myslím si, že ho dokážeme rychle vyřešit. Snažím se najít vhodný řešení a kdyby měl kdokoliv v týmu jakýkoliv problém, tak ať se okamžitě obrátí na mě a já se to pokusím vyřešit s případnou třetí stranou. To zabezpečení z mé strany tam určitě je.

- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázané:** Myslím si, že je to hodně pozitivní, vidím ve svém týmu obří potenciál, který se snažím rozvíjet a i když to třeba oni sami nevidí, snažím se jim ukázat cestu. Zhodnotit jejich práci a ve většině případech to dopadá dobře, kvalitně. Následuje poděkování a když se jim opravdu hodně něco povede, tak se je snažím i nějak ocenit, třeba dárkem, cokoliv, co by je mohlo potěšit. Chci, aby můj tým věděl, že si toho vážím.

- **Tázaná samovolně dodává:** Je třeba rozlišit osobní a pracovní záležitosti. Myslím si totiž, že osobní do pracovního úplně nepatří.

- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** Většinou v rámci schůzek se snažím mluvit já jako vedoucí, představit téma nebo předmět řešení, ale zajímá mě, jaký na to mají pohled ostatní, tak jim dávám prostor se vyjádřit. Snažím se, aby tu schůzku zkoušel vést i někdo jiný, aby si to vyzkoušel. Snažím se být se svým týmem na stejné úrovni, nehrát si, že jsem něco víc. Uvědomuji si však svoji zodpovědnost za vykonané věci.

- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázané:** Určitě, chodíme na pívka, na teambuildingy a na různé akce.
 - **Podotázka výzkumníka:** Setkání mimo školní prostředí zahrnuje také pracovní náplň?
 - **Odpověď tázané:** Spíše si ujasňujeme detaily, připomínáme si, co za akce se blíží a říkáme si k tomu spíš takovou operativu. A je prostor pro možné vylepšení ve stylu „hele napadlo mě, že..“.

- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** Záleží, podle toho, co je potřeba vyřešit. Máme schůzky pravidelně každý týden a je to v rozmezí hodiny až dvou ta schůzka.
 - **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?
 - **Odpověď tázané:** Nevědí to přesně, ale dokáží si to odvodit. Ale mají přístup k agendě a tak dokáží zhruba odhadnout, co bude i náplní a tedy i časové náročnosti.

 - **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?
 - **Odpověď tázané:** Povinné jak pro koho. Já to mám povinné (haha). Ostatní to mají nepovinné. Ale, je určitě fajn, když přijdou, protože ve větší skupině se toho více probere. Upozorňuje se na budoucí akce a probíhá feedback z akcí minulých.

 - **Podotázka výzkumníka:** Jak motivovat na schůzku, která není povinná?

- **Odpověď tázané:** Ono ti studenti vědí, že se tam řeší důležité záležitosti a i pro ně samotné je to přínosem. Zároveň občas někdo z týmu připraví drobné občerstvení, takže to je takové zpestření.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte
- τ **Odpověď tázané:** Facebook, Face-to-face, telefon
- **Podotázka výzkumníka:** Když zhodnotíte všechny komunikační kanály, které existují, čemu přikládáte největší váhu?
- **Odpověď tázané:** Rozhodně face-to-face
 - **Podotázka výzkumníka:** Zkuste krátce definovat proč tomu tak je?
 - **Odpověď tázané:** Na Facebooku si sice mezi sebou píšeme nějaká slova a smajlíky, ale každý si to může vyložit jinak, s jinou emocí. Proto preferuji osobní komunikaci, potom případně telefon na ujasnění úkolů a potom Facebook je spíš, že se podívám zpětně, co je nutné udělat.
- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
- τ **Odpověď tázané:** „Sharing best practicies“

Studentský vedoucí (4)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázaného:** Myslím si, že patřím k systematikům. Takže se snažím studenty systematicky vést, snažím se rozvíjet jejich silné stránky, případně nějakým způsobem odkrývat slabosti a pracovat na nich.
 - **Podotázka výzkumníka:** Baví vás vést lidi?
 - **Odpověď tázaného:** Ano, baví.
 - **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
 - **Odpověď tázaného:** Rozhodně se o to snažím. Obecně jsem se zabýval nějakými duchovními směry a myšlenkovými pochody a v momentě, kdy vedu nějaké lidi, tak vím, že se musím sám rozvíjet. Já musím být především v klidu, abych mohl vést někoho dalšího.
- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázaného:** Myslím si, že je poměrně harmonizovaná. Každý z těch členů ví, co se od něj očekává a vlastně ví, co je naším smyslem. Troufám si říct, že členové vědí, že když by měli nějaký problém, tak že by se nebáli za mnou přijít a snažit se to společně vyřešit.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázaného:** Myslím si, že hodně individuální. Jednotlivé členy se snažím co nejvíce poznat, abych si byl právě vědom jejich předností a ty využíval právě v tom tvůrčím dění.
 - **Podotázka výzkumníka:** Snažíte se aktivně podporovat svůj tým?
 - **Odpověď tázaného:** Myslím si, že rozhodně ano. Snažím se jim předávat maximum toho, co vím a ve chvíli, kdy přijdou s nějakým nápadem, tak se jim snažím dát dostupné

prostředky na realizaci (tomu předchází konzultace na dané téma a já shledám, že to dává smysl a je to rozumné). Shrnu bych to jako podpora v rámci předávání dostupných prostředků pro realizaci jejich myšlenek.

- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázaného:** Primárně z počátku je to ryze formální bych řekl, aby se tam vyřešily základní formality a organizační věci. Posléze se to přesouvá k méně formálnímu duchu, kde právě rozvíjíme ty vlastní osobnosti.

- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázaného:** Rozhodně, ať už to je v restauraci, pivnici nebo na nějakých událostech.
 - **Podotázka výzkumníka:** Setkání mimo školní prostředí zahrnuje také pracovní náplň?
 - **Odpověď tázaného:** Velmi často to je formálního rázu s přestupem do neformálního. Je to kombinace nejprve pracovní náplně, dá se tomu určitá priorita a vyhradí čas, ale jinak se snažím (a především v prostředí mimo univerzitu) řešit spíš ty neformální věci, až bych řekl soukromé.

 - **Podotázka výzkumníka:** Jaké mají výhody a nevýhody setkání mimo univerzitu?
 - **Odpověď tázaného:** Určitě to má výhodu v momentě, kdy chce ten vedoucí (i členové navzájem) jednotlivé členy poznat. Poznat tu osobnost, což se podstatně snadněji dělá mimo univerzitu než formálně na ní.

- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázaného:** Formální v rozmezí 30 minut a déle. Neformální poté v hodinách.
 - **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?
 - **Odpověď tázaného:** Vědí určitě jak dlouhá (nebo přibližně) bude ta formální část, poté je na nich, zda budou chtít zůstat na tu neformální.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?
 - **Odpověď tázaného:** Ne vždy, ale některé jsou i povinné.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jak motivovat na schůzku, která není povinná?
 - **Odpověď tázaného:** Primárně jde o poznání a rozvoj v rámci kolektivu, nějaká snaha otevřít další možnosti, které dosud neodhalili.

- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte?
- τ **Odpověď tázaného:** Stěžejní komunikační kanál je Facebook, poté bych jmenoval ty méně časté. Osobní kontakt, Trello a email.
 - **Podotázka výzkumníka:** Když zhodnotíte všechny komunikační kanály, které existují, čemu přikládáte největší váhu?
 - **Odpověď tázaného:** Určitě osobnímu kontaktu, ale ten Facebook je nejvíce používaný, ne vždy totiž jsme ve stejné lokaci a ty věci musíme řešit.
 - **Podotázka výzkumníka:** Zkuste krátce definovat proč tomu tak je?
 - **Odpověď tázaného:** Protože osobní kontakt sestává hned z několika složek, ať už to je ta verbální nebo neverbální komunikace, takže to podpoří myšlenkové proudy a pochody. Na lidi to působí podstatně lépe za předpokladu, že to ten vedoucí zvládá.

- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
 - τ **Odpověď tázaného:** Nic mě nenapadá, děkuji.
-

Studentský vedoucí (5)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázaného:** Můj vztah k vedení studentů je volný, když bych to měl popsat jedním slovem. Na vždycky nějaké diskuze a kontaktu, není to v žádném případě direktivní. Ty dělej tohle, ty tohle, ale spíš se zeptám, co je příjemné těm lidem, kterých se to týká a podle toho se rozhoduji.
 - **Podotázka výzkumníka:** Baví vás vést lidi?
 - **Odpověď tázaného:** Baví mě to, když to funguje (haha).
 - **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
 - **Odpověď tázaného:** Upřímně se nesnažím, tak nějak si myslím, že to přichází samo. Myslím si, že když se mi nějaký postup osvědčí, tak že ho používám tak nějak automatizovaně sám, aniž bych se o to nějak snažil.
 - **Tázaný samovolně dodává:** Myslím si, že určitě to bude mít dál do budoucna přínos tato zkušenost na univerzitě, minimálně v komunikaci s lidma a odbourání osytku a přirozenému vystupování. Nebo různé kontaktování cizích lidí při vyjednávání a zastupování organizace na vedoucí pozici. Cítím tam získání určité suverenity.
- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázaného:** Relaxační. Často, když je nějaký problém, tak je atmosféra samozřejmě napjatá. Ale jinak si myslím, že většinu času je uvolněná. Metaforicky bych uvedl, že jsme všichni na stejné vlně.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázaného:** Přátelský vztah, většina lidí se kterými spolupracuji jsou mí přátelé. Nemám žádnou zkušenost s tím, že bych měl ve svém týmu někoho, koho bych považoval za nepřítele nebo za nesympatického člověka.
 - **Podotázka výzkumníka:** Snažíte se aktivně podporovat svůj tým?
 - **Odpověď tázaného:** Určitě v rámci jejich úkolů a když potom mají problém, tak také. Spíš, když vidím, že tam ta pomoc je vyžadována, než že bych aktivně vyhledával.
- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázaného:** Neformální. Formální by byly v případě, že komunikujeme s někým mimo univerzitu. I když že se často setkáváme v restauračních zařízeních, přesto jsou ty schůzky produktivní. Velmi málo se mi stává, že jsou naše schůzky špatné nebo že nestihneme něco vyřešit či to vyřešíme špatně. Jde o určitou vnitřní morálku, že i přesto právě, že se setkáváme u piva, tak dokážeme vyřešit spoustu věcí.
- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázaného:** Ano, jak bylo naznačeno výše a setkáváme se spíš mimo půdu univerzity

- **Podotázka výzkumníka:** Setkání mimo školní prostředí zahrnuje také pracovní náplň?
 - **Odpověď tázaného:** (odpovězeno v minulých otázkách)
- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázaného:** Efektivně využitého času, který využijeme na tom setkání je od 1 do 2 hodin. Ta schůzka trvá déle, ale pak se spíš jenom tak povídá – ne k tématu.
- **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?
 - **Odpověď tázaného:** Nevědí. Sice s tím tak nějak počítají, ale nevědí to přesně předem. Případně se mohou omluvit, že mají jiný program.
- **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?
 - **Odpověď tázaného:** Nejsou, ale... účast je samozřejmě podporována všemi možnými silami. Ale jelikož jsme dobrovolní, tak jim nemůžu nařídit, aby přišli.
- **Podotázka výzkumníka:** Jak motivovat na schůzku, která není povinná?
 - **Odpověď tázaného:** Jednoduše se to shrne pod to, že se potřebujeme rozhodnout o něčem důležitém a že chci aby u toho byli, protože si vážím jeho názoru nebo potřebuji jejich názor, abych se mohl kvalifikovaně rozhodnout. Dost často ten svůj názor na základě podnětů jednotlivých členů, když ne úplně změním, tak třeba přizpůsobím, aby to korespondovalo se zájmu více lidí než jenom mého.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte
- τ **Odpověď tázaného:** To je spíše kombinace. Facebook, Telefon (sms, volání) a snažím se nalákat i na Slack (ale ten není až tak používaný.. což je škoda, protože si myslím, že je to dobré pracovní prostředí oddělené od soukromého života)
- **Podotázka výzkumníka:** Když zhodnotíte všechny komunikační kanály, které existují, čemu přikládáte největší váhu?
 - **Odpověď tázaného:** Nejefektivnější bych zvolil asi telefon.
- **Podotázka výzkumníka:** Zkuste krátce definovat proč tomu tak je?
 - **Odpověď tázaného:** Protože kdykoliv někomu z týmu zavolám a domluví se s ním na něčem přes telefon, tak to funguje lépe než psaní zpráv nebo doufat, že se s nimi potkám a vyřešíme to osobně. Když jim zatelefonuji, tak oni si to zpravidla hned poznamenají než abych riskoval, že to zapomenou, když si řekneme více informací osobně
- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
- τ **Odpověď tázaného:** Doplnil bych, že bych potřeboval více času na tuto otázku. Možná by bylo fajn, kdyby byl poskytnut prostor pro nějakou sebereflexi, zhodnocení, jestli to vůbec funguje, jestli jsem vůbec dobrý vedoucí nebo špatný vedoucí, takový z toho mám osobně pocit. Myslím si, že jsem dobrý vedoucí v případě, že něco funguje. V případě, že něco přestane fungovat, tak mám pocit, že nejsem tak dobrý vedoucí, protože ty problémy, které nastanou, tak nemůže řešit jen jeden člověk a já mám právě dilema je nechat pouze na jednom člověku. Zapojím do toho všechny lidi a spousta lidí je poté zbytečně vystresovaná z toho nebo tak si to alespoň myslím.
- τ **Podotázka výzkumníka:** Jak myslíte, že se vedoucí může připravit na krizové situace?

- τ **Odpověď tázaného:** Ten ideální stav by byl, aby předpokládal všechny klíčové body, kde by se mohlo něco změnit a možná nějaká prevence, ale upřímně... všechny eventuality připravit nejde.
-

Studentský vedoucí (6)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázané:** Je to něco, co mě baví. Ten spolek mám ráda a beru to jako super prostředí. Na vedoucí pozici jsem se nikdy moc necítila a trochu s tím bojuju, jestli to jako vedu dobře nebo tak, ale jinak mě to baví a přijde mi to fajn.
- **Podotázka výzkumníka:** Baví vás vést lidi?
 - **Odpověď tázané:** Jo!
 - **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
 - **Odpověď tázané:** Ano určitě, vidím různé mezery, které by šly zlepšit.
 - **Tázaná samovolně dodává:** Zlepšení může být na úrovni komunikace mezi mnou a spolupracovníky, vyjasnit si, co je moje úloha a co jejich.
- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázané:** Řekla bych, že je to velice přátelská atmosféra, jsme kamarádi, kteří se scházejí i ve volném čase, i když to není potřeba (mimo úkoly, které máme zadané).
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázané:** (na úrovni rady) Super, myslím si, že jsme fakt kamarádi a pořádáme různé akce nebo se scházíme ve volném čase a je to pro všechny svým způsobem koníček. Myslím si, že k tomu přistupujeme všichni stejně a bereme to pozitivně. (směrem k členům a dalším studentům) Opět se snažíme společně komunikovat, i když to je vzdálenější přístup k nim, tak myslím, že nás nevnímají jako něco, kdo je „výš“. – vidíme se být na stejné úrovni.
- **Podotázka výzkumníka:** Snažíte se aktivně podporovat svůj tým?
 - **Odpověď tázané:** Určitě se tým snažím podporovat. Individuálně se ptám, zda chtějí pomoc nebo mají nějaký problém. Osobně se jich vždycky ptám, jak se jim daří.
- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** Zhodnotila bych to jako přátelské posezení. Něco takového, jako když se přátelé sejdou u někoho doma. Dáme si něco dobrého k pití a je tam určitě uvolněná atmosféra. Tyto jsou tedy neformální. Kdyby tam byl přístup veřejnosti nebo někoho cizího a nebo šlo o něco vážného, tak bychom se to snažili udělat spíše formálněji.
- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázané:** Určitě ano, vzhledem k tomu, že s univerzitou spolupracujeme, ale nemáme tam hlavní pole působnosti a máme svoje prostory.
- **Podotázka výzkumníka:** Setkání mimo školní prostředí zahrnuje také pracovní náplň?
 - **Odpověď tázané:** Z našeho hlediska si myslím, že tam není takový rozdíl ve změně toho prostředí. Chováme se víceméně stejně, se stejnou, danou náplní.

- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** S radou jsou schůzky tak na 2 – 3 hodiny, pokud je teambuilding, tak je to mnohdy delší. S členy to většinou bývá ještě o něco delší, ale zas jiného charakteru.
 - **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?
 - **Odpověď tázané:** Bývá to tak stejně a tedy to tak spíše předpokládají.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?
 - **Odpověď tázané:** Jsou.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jak motivovat na schůzku, která není povinná?
 - **Odpověď tázané:** Nějak jsem to moc neřešila v minulosti, protože to беру automaticky, že přijdou. Myslím si, že mají vnitřní motivaci přijít a přišli by i když by nemuseli. Mají tam kamarády a je tam určitá sounáležitost a zápal do té činnosti. Hlavní problém cítím v času, sladit naše termíny dohromady je asi nejtěžší.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte?
- τ **Odpověď tázané:** Jedná se o Facebook v obou případech. Máme vlastní skupinu a stránku.
 - **Podotázka výzkumníka:** Když zhodnotíte všechny komunikační kanály, které existují, čemu přikládáte největší váhu?
 - **Odpověď tázané:** Osobně nemám moc ráda komunikaci přes Facebook, takže pokud to jde (což z časových důvodů ne vždy jde), tak přidávám váhu osobní komunikaci.
 - **Podotázka výzkumníka:** Zkuste krátce definovat proč tomu tak je?
 - **Odpověď tázané:** Především proto, že vidím emoce těch druhých lidí. Přijde mi to opravdovější a například konflikty nebo nějaké nedorozumění se dá lépe vyjasnit.
- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
- τ **Odpověď tázané:** Možná bych řekla, že se úplně necítím jako ten vedoucí. V tom celku si myslím, že jsme jako všichni rovni bez rozdílu funkce. Vnímám to tak, že mám určitou odpovědnost za rozhodnutí a názory, ale jsem s nimi na podobné úrovni. Ráda vyslechnu názory lidí z týmu (a mnohdy mají lepší názor než já) a snažím se je pak realizovat. Je tam na tom super vidět to z různých pohledů, v tom mi oni pomáhají.

Studentský vedoucí (7)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázaného:** Jelikož je to studentská organizace, je to pro mě spíš zábava než něco serióznějšího a že získám při škole nějaká zkušenost zdarma. A jednak se můžu určitě sám během toho studia se něco naučit, vyzkoušet si úplně jinou roli než sedět ve třídě a poslouchat vyučující, tak si zkusím tu roli, která je na druhý straně. Asi mi jde hlavně o tu zkušenost.
 - **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
 - **Odpověď tázaného:** Určitě ano. Ze sobeckých důvodů by se dalo říct, abych se rozvinul.
 - **Tázaný samovolně dodává:** Když jsem vstoupil do pozice, tak jsem pořádně nevěděl, jak jednat s jednotlivými lidmi a teď už vím, je strukturovanější a vím, jak jednat lépe.

- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázaného:** Určitě dobrou atmosféru. S určitými lidmi se z pracovního hlediska stýkám nejvíce, jsou v bližším týmu a ti se potom starají s dalšími členy. S užším týmem máme velmi dobrý vztah. Jsou zde potom určité teambuildingové akce a různé společné akce. Ty lidi to spojuje a vzájemně se máme rádi jako lidi, jsme v podstatě kamarádi a navzájem se respektujeme a v té práci společně dokážeme vycházet i po formální stránce.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázaného:** Spíše kamarádský vztah, není to nic extra formálního. Například v externí práci, kde docházím to je více formální – víc business. Na té školní úrovni je samozřejmě určitý rozvoj, ale spíš víc si to užít.
- **Podotázka výzkumníka:** Snažíte se aktivně podporovat svůj tým?
 - **Odpověď tázaného:** Myslím si, že ano. Máme určitě nějaké věci a nástroje, které děláme, abychom to i měřili. Meetingy s jednotlivými členy v průběhu roku, abych zjistil, zda jsou spokojeni, zda se cítí dobře a vznikne z toho taková zpětná vazba na základě které si mohu udělat obrázek, zda to funguje nebo ne, resp. zda je podporuju nebo ne.
- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázaného:** Jak kdy. Máme takovou vnitřní vyhlášku, kdy se musí dodržovat určitá pravidla, jak nakládat s rozpočtem, nábor nových lidí atd. Což je tedy povinné a formální. Většina však těch meetingů, které jsou čistě s tím týmem, tak jsou neuplně formální, ale spíše kamarádské. Snažím se však být trochu seriózní, aby to mělo úroveň a ty lidi se mohli někam posouvat.
- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázaného:** Ano ano, setkáváme.
- **Podotázka výzkumníka:** Setkání mimo školní prostředí zahrnuje také pracovní náplň?
 - **Odpověď tázaného:** Chodíme každých 14 dní na pivo po našich schůzkách. Nesnažíme se to dělat jenom formálně, hlavně jde o to, aby se ty lidi poznali vzájemně, osobně. Dále jezdíme na konference, chodíme na bowling atd.
- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázaného:** Jedná se o schůzky hodinu až hodinu a půl dlouhé.
- **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?
 - **Odpověď tázaného:** Vědí přesně ty body, které se budou probírat a vyhrazený čas na to.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?
 - **Odpověď tázaného:** Jelikož je to dobrovolnická organizace, tak není povinný vůbec nic. Nikdo nemá žádnou formální odpovědnost kromě mě. Můžou vlastně kdykoliv ostatní říct, že končí a já s tím nezmůžu nic.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jak motivovat na schůzku, která není povinná?
 - **Odpověď tázaného:** Já myslím, že je hlavně motivuje to prostředí, ve kterém jsou. Věřím, že každý má vlastní vnitřní motivaci, která ho drží v tom, aby v té organizaci vydržel. Ta organizace prostě dává lidem příležitost. Každý si v tom najde něco jiného, zlepšení v různých oblastech. Spoléhám teda spíš na tu vnitřní motivaci. Dbáme na to, aby to bylo přátelské prostředí a aby si to užívali. Je to o lidech hlavně.

- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte
- τ **Odpověď tázaného:** Máme jich několik. Oficiální kanálem je Slack. Poté jsou emaily na formální věci a z hlediska rychlejší komunikace facebooková skupina a chaty (podle oblastí).
 - **Podotázka výzkumníka:** Když zhodnotíte všechny komunikační kanály, které existují, čemu přikládáte největší váhu?
 - **Odpověď tázaného:** Rozhodně bych největší váhu kladl face-to-face.
 - **Podotázka výzkumníka:** Zkuste krátce definovat proč tomu tak je?
 - **Odpověď tázaného:** Lidi jsou v dnešní době vešklý hrdinové za obrazovkami. Ty vlastně nepoznáš jako co si ve skutečnosti myslí. Nemají ani takovou sílu ti to říct do očí. Pokud chceme upřímnost, tak tato osobní komunikace. A čím více se s těma lidma budeš vídat, tak tím víc budou cítit, že někam patří.
- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
- τ **Odpověď tázaného:** Napadá mě, že bych rád, aby organizací, které jsou tady v Hradci, aby jich bylo víc. Aby ty lidi byli více aktivnější v Hradci. Když se podívám na Brno nebo Prahu, tak mi přijde, že tam to funguje jako na konkurenční úrovni. Ty organizace tam spolu soupeří, jak kdyby byli firmy na stejném trhu. Tady mi vlastně nemáme konkurenci v tom, co děláme a stejně nás je pořád málo.

Studentský vedoucí (8)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázané:** Já mám k vedení studentů kladný vztah, protože mám ráda lidi a jsem člověk, který si na vedení nezvyšuje svoje ego, ale přátelsky se snaží se všema komunikovat, takže vedení mi dělá radost a dá se říct, že tím, že se nepovyšuji mi nedělá žádnou starost.
 - **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
 - **Odpověď tázané:** Určitě ano, dá se říct, že jsem takřka nepolíbená před třemi lety začala a můžu říct, že si vlastně člověk tím procesem vedení získává takovej transformační přerod toho svého nitřku, sebevědomí a podobně. Pak už se stává komunikativnější, lépe rozeznává potřeby druhých lidí, lépe rozeznává ty individuality v těch lidech.
- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázané:** Atmosféra v našem týmu je zcela úžasná. Já asi budu působit hodně sluníčkově, ale já si nemůžu vůbec stěžovat na svůj tým. Mám tam úžasný lidi, na který se můžu spolehnout, máme mezi sebou přátelský vztahy. Opravdu cítím, že mám vysněný tým a neshledala jsem žádný problém za to svoje vedení.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázané:** Vřelý a lidsky velmi intenzivní. Hodně přátelský založený na lidskosti.
 - **Podotázka výzkumníka:** Snažíte se aktivně podporovat svůj tým?
 - **Odpověď tázané:** Myslím si, že jo. Teďka jsem byla v zahraničí a musela jsem se spolehnout na to, že ti lidi budou sami schopní zvládnout. A to co jsem rozdělila, tak se vše stalo bez problému. Snažím se je podporovat i mimo nějaké pracovní schůzky.
- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?

- τ **Odpověď tázané:** Určitě to nejsou schůzky, že bych si sedla měla mikrofon a někomu něco přikazovala, to rozhodně ne. Většinou to jsou schůzky v kavárnách, kde si dáme kafe, čaj a neformálně diskutujeme nad aktuální problematikou, ale i otázkách života a podobně.
- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázané:** Ano setkáváme.
- **Podotázka výzkumníka:** Setkání mimo školní prostředí zahrnuje také pracovní náplň?
 - **Odpověď tázané:** Řekla bych, že se ta naše činnost prolíná a řešíme to tak nějak volně. Nutně nerozlišujeme pracovní a osobní část a je to součást našeho života. Ne zcela to úplně rozlišujeme.
- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** Průměrně bych řekla hodinu a půl. Záleží podle toho, co se řeší.
- **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?
 - **Odpověď tázané:** Většinou se musíme domluvit a jasně si definovat čas, vzhledem k času a programu jednotlivých členů. Takže se domluvíme na nějakém časovém rozmezí, třeba od 2 do 4. A individuálně třeba řešíme odchody atd.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?
 - **Odpověď tázané:** V užším vedení spolku jsou vlastně jsou povinné (když se předem omluví, tak to je v pořádku – máme zápisy ze schůzek a dá se to zvládnout), potom se všemi studenty již úplně povinné nejsou, pořádáme pro ně spoustu akcí a vyvíjíme tam spousta úsilí, ale určitě to každá organizace zná, že pak třeba stejně studenti nepřijdou.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jak motivovat na schůzku, která není povinná?
 - **Odpověď tázané:** Pořád s tím právě tak trošku bojuju, zatím jsem na ten ideální způsob nepřišla. Učím se to už tři roky, jak motivovat členy. Přišla jsem na to a snažím se je motivovat lidským přístupem a přátelstvem, protože oni se často třeba bojí. Že v mé funkci jsem něco víc a nemohou být sami sebou předemnou. Já se tu bublinu snažím rozbít a dát jim najevo, že jsem opravdu taky člověk a jsem úplně normální. Snažím se je motivovat samozřejmě obsahem těch akcí, že tam je kafe, čaj, drobné občerstvení, zahrajeme si deskovky, aj. Snaha o přiblížení se té lidské rovině. Abychom střídali formální a neformální rovinu setkání. Oni potom upustí od toho strachu a začne je to víc bavit a řeknou si, že je to fajn tam chodit.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte
- τ **Odpověď tázané:** Facebook stránka, pro naše další účely využíváme facebook skupiny nebo chat.
- **Podotázka výzkumníka:** Když zhodnotíte všechny komunikační kanály, které existují, čemu přikládáte největší váhu?
 - **Odpověď tázané:** Samozřejmě osobní komunikace je nejvíc ze všech. Já to upřednostňuji osobně, možná jsem trošku staromódní nebo nevím, čím to je. Možná čím jsem starší, tím si přicházím na tu formu. Je to určitě fajn mít sociální sítě a komunikační média. Osobní setkání je však nejhodnotnější a nejpřínosnější.
 - **Podotázka výzkumníka:** Zkuste krátce definovat proč tomu tak je?
 - **Odpověď tázané:** Protože toho člověka vidím a můžu spoustu věcí zjistit, vyplynou z toho další informace. Ten člověk si nic nedomyšlí, nedochází k nedorozuměním. Když

sedím osobně s tím člověkem, tak si můžeme všechno vyříkat. Je to více intimnější a ta atmosféra je jedinečná. Na FB jsou nějaké hlavičky vyřešíme to, ale na osobní to nemá.

- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
- τ **Odpověď tázané:** Sice formálně ten spolek vedu, ale vedu ho tak, že mám pocit, že ho vedeme společně. To je prostě asi to, co bych chtěla říct, že ho vedu tímto způsobem a nejela individuálně na sebe, ale jela společně s těmi lidmi.

Studentský vedoucí (9)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázané:** Přidám si, že to dělám dobře a protože mě to baví. Myslím si, že i členové jsou rádi, že to dělám, souvisí to se zpětnou vazbou z jejich strany. Cítím, že když potřebují pomoc, tak se mě ozývají a já se jim snažím vyhovět a porozumět. Když oni potřebují třeba z hlediska organizace něco zařídit, tak se na mě obrátí a já třeba pak předávám i dál na lidi, kteří to udělají dobře.
 - **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
 - **Odpověď tázané:** Rozhodně ano a i kdybych se nesnažila, tak si myslím, že mě to individuálně rozvíjí. Člověk nabírá zkušenosti, setkává se s lidmi a potkává se s tím jak různí lidé jinak pracují a může si právě zvyknout na různé styly práce a třeba vidět v lidech i to, co jim jde, v čem jsou dobří. To já se snažím vidět a myslím si, že díky tomu se oni rozvíjí.
- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázané:** Vzhledem k tomu, že se každý rok studenti obměňují, tak se atmosféra mění. Ale myslím si, že teď aktuálně se nabrali super noví studenti a myslím si, že jsou velmi aktivní a chtějí něco dělat. Podle mě se ta atmosféra odvíjí od toho, jak dlouho tam lidé působí a kolik tomu věnují času. Když to totiž dělají dobrovolně a rádi, tak ten přístup je úplně jiný.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázané:** Myslím si, že ten vztah je pořád dobrý, i když tam už dochází vlastně k předávání a já na ně nemám tolik času. Podle mě je všechno v pořádku.
- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** Polovičně formálně neformální. Ze začátku se vyřeší ty formální náležitosti, které potřebujeme probrat, které jsou zásadní pro fungování a pro pořádání akcí, které děláme. Potom se tak jako neformálně sblížíme, popovídáme se a tak kolem.
- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázané:** Rozhodně, i některé schůzky probíhají mimo univerzitu a většina z nich tím, že se dostaneme někam do neformálního prostředí, tak se s těmi lidmi lépe komunikuje a je to takové uvolněnější.
 - **Podotázka výzkumníka:** Setkání mimo školní prostředí zahrnuje také pracovní náplň?
 - **Odpověď tázané:** Někdy ano, někdy se sejdeme jen proto, že si padneme do noty a scházíme se i mimo univerzitu a většinou ze začátku řešíme pracovní záležitost, která překlene dál.

- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázaného:** Pokud vezmu v potaz tu formální čas, tak bych řekla tak jednu až dvě hodiny. Pokud vezmu tu neformální, tak je to až v řádu hodin, možná až do stylu, kdo odpadne první.
 - **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?
 - **Odpověď tázané:** Ne vždy. Vědí však přesný čas začátku a potom vědí, co všechno bude projednáváno. Od toho si dovedou vypočítat, jak zhruba dlouho to bude.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?
 - **Odpověď tázané:** Nejsou a píšeme si kdo je přítomen a není přítomen. Pokud někdo delší dobu chybí, tak ho většinou bombardujeme zprávami tak dlouho, až ho tzv. odstavíme, pokud nereaguje. Ptáme se, zda přijde, nepřijde. Někteří členové chodí pouze na některé akce a je to tak domluvené.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jak motivovat na schůzku, která není povinná?
 - **Odpověď tázané:** Snažím se je motivovat v tom, že vymyslím novou akci, které se mohou stát součástí. To znamená, že být součástí té akce znamená přijít na schůzku, které se týká té akce a být tam přítomen. Zapojit se do dění toho klubu jak formálního tak neformálního.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte?
- τ **Odpověď tázané:** Jednak jsou to emaily školní převážně a potom samozřejmě facebook a nebo přes telefon volání.
 - **Podotázka výzkumníka:** Když zhodnotíte všechny komunikační kanály, které existují, čemu přikládáte největší váhu?
 - **Odpověď tázané:** Největší váhu přikládám facebooku. Bohužel ano, ale je to tak. Jde o to, že tam všichni jsou a efektivně to dokážeme řešit. Z hlediska osobní komunikace je důležité osobní setkání především v začátku, kdy chceme něco rozjet, potřebujeme domluvit details, tak tam je to velmi důležité, aby si třeba všichni i ujasnili, jaká je úloha jednotlivých lidí. Poté, když je to rozběhnuté, tak komunikujeme přes ty ostatní kanály.
- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
- τ **Odpověď tázané:** Mě osobně být součástí toho spolku, vést studenty a organizačně se podílet na různých aktivitách mě hodně posunulo. Uvědomila jsem si, co jsem za typ člověka a co chci dělat. Třeba jsem si uvědomila, že nejsem dobrý dotahovač, jak třeba organizátor. A v budoucnu se budu snažit navazovat na to, co jsem tady dělala a začala.

Studentský vedoucí (10)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázaného:** Můj vztah k vedení studentů je hodně pozitivní kvůli tomu, že jsem jako mladší začínal v dorosteneckém fotbalovém klubu jako kapitán a tady ty věci mě byly moc příjemné. Že jsem zasahoval jako taková spojka mezi těma lidma, kteří jsou výš než já a zároveň mezi tím týmem. To znamená, že jsem si to potom právě tady promítnul na univerzitní úrovni a nabíjí mě to pozitivní energií v tom, že dělám něco pro katedru, ale i pro fakultu. A je to takový hřejivý pocit, že jsem student, který může nějakým způsobem přispět k tomu, abychom měli třeba lepší koncept celého toho řízení katedry.

- **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
 - **Odpověď tázaného:** Snažím se to určitě rozvíjet a především z osobní iniciativy. Moje největší motivace je, že mi katedra vždy vyšla vstříc, když jsem chtěl dělat stáž, různé výjezdy a individuální přístup. Cítil jsem tam jakési zadostiučinění, že té katedře chci něco vrátit.
 - **Tázaný samovolně dodává:** Baví mě to moc, baví mě ten výsledek. Ne vždycky ta organizace a ten průběh, ale ten výsledek. Když přijdou studenti a dávají zpětnou vazbu na ten výsledek na úspěšnou přednášku.
- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázaného:** Atmosféra v týmu je hodně špatná. Je hodně špatná, kvůli osazení, které působí v úzkém vedení. Soustřeďuje veškerou organizaci pouze pro sebe, já se to snažím dělat právě pro lidi, předávat jim ty zkušenosti a přínos. Je tam špatná určitá nesrovnalost v přístupech k tomu vedení. Já to vnímám tak, že jsme si všichni rovni a snažíme se jít za stejným cílem, což naráží právě na (sebestřednější) cíle úzkého vedení. Bohužel tam vznikají takové mini konflikty – špatný přístup vedení.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázaného:** Můj vztah s týmem je hodně dobrý, všichni ti lidi, co tam jsou, tak jsou mí kamarádi. Trávíme společně i volný čas, nesetkáváme se jenom ve škole, navštěvujeme se často a není to vždycky pracovní. Ale je to spíš, jak mezi sebou kamarádi fungují a vždycky si najdeme prostor k tomu, abychom začali domlouvat organizační věci. Zde to hodnotím, jako, že je to hodně dobré.
- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázaného:** Schůzky jsou neformální tak moc, jak jen to jde. Co se setkávání týče, oni jsou hodně proměnlivé, ale přišli jsme s novým konceptem, že se budeme scházet každý čtvrtek, když máme pauzy mezi předměty. Tím, že už jsme ve vyšším ročníku a máme víc volného času, tak ne všichni chtějí do té školy jít. Ta organizace je více nárazovější a tak jak vyjde. Cítím, že tam ta motivace trošku upadá s tím ročníkem a myšlenkou, že na konci dalšího semestru končíme.
- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázaného:** Ano a především mimo půdu univerzity.
- **Podotázka výzkumníka:** Setkání mimo školní prostředí zahrnuje také pracovní náplň?
 - **Odpověď tázaného:** Velké pro je hlavně to, že to vybízí k neformálnosti, když se nesetkáváme na univerzitě. Další věc je tak, že to je takové uvolněnější. Není nutné domlouvat učebnu, nemusí dělat oficiální zahájení, stačí pouze říct, pojďme na kávu a vyřešíme věci, které musíme vyřešit. Co je největší proti je právě, jak to není oficiální, tak ty lidi tam ne vždycky přijdou. Oni to mohou brát jako, že přijdou na kafe a pokecat o něčem. Já se to snažím brát jinak a naladit ten způsob, že tam je přátelská atmosféra, ale je třeba něco řešit.
- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázaného:** Bývají většinou 45 minut
- **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?
 - **Odpověď tázaného:**

- **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?
 - **Odpověď tázaného:** Nejsou.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jak motivovat na schůzku, která není povinná?
 - **Odpověď tázaného:** Snažíme se těm studentům vysvětlit, že to co děláme má smysl a má to nějaký zásah do toho dění té fakulty, respektive i katedry obecně. S tím, že se jim snažím vysvětlit, že když přiloží ruku k dílu, tak je to něco naučí a nějakým způsobem je to posune a zároveň získají zkušenosti, které mohou využívat ve svém životě.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte
- τ **Odpověď tázaného:** Face-to-face. Messenger.
- **Podotázka výzkumníka:** Když zhodnotíte všechny komunikační kanály, které existují, čemu přikládáte největší váhu?
 - **Odpověď tázaného:** Vždycky když můžu, tak zvolím tu osobní variantu.
 - **Podotázka výzkumníka:** Zkuste krátce definovat proč tomu tak je?
 - **Odpověď tázaného:** Na tom chatu to není vždycky úplně ono. Není to patrné, každý má jiný způsob psaní. A jelikož si myslím a říkají mi, že mám velkou míru empatie, tak si myslím, že dokážu v rámci té komunikace efektivně jednat. V rámci online komunikace si ty úkoly zadáváme, v osobní rovně se se snažíme více rozvinout. Možnost osobní diskuze je velmi cenná. Diskuze online probíhá mnohdy tak, že někdo není pár minut nebo hodin online a potom tam je 150 zpráv, které třeba ani nepřečte a tedy neví, co se řešilo.
- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
- τ **Odpověď tázaného:** Co se mi strašně nelíbí v rámci vedení studentů a jelikož jsem v kontaktu s ostatními kluby. Tak se mi nelíbí, že tam jdou lidi z egoistického a sobeckého způsobu, že chtějí nabrat kredity, jméno atd. Můj přístup, ať už je to v práci v Praze nebo v rámci tady na UHK nebo s kamarády. Vždycky se snažím přemýšlet nad tím, jestli to má smysl, jestli nám to něco dá. Zda se nad tím dá budovat další věc dlouhodobě. To je věc, na které já vždycky přemýšlím. Praktickým příkladem je od nás z klubu, že když organizujeme jednu přednášku, tak já se snažím, aby po celý ten semestr bylo více, byť menších, ale tematicky stejných přednášek. Stylizovat to tak, aby to mělo celkový smysl. Dále bych rád zmínil, že vždycky když někdo má problém s tebou, tak si to neber osobně, ale zapřemýšlej se nad tím, kde je problém, podívej se na sebe. Zjistit, proč tě ty lidi nechtějí poslouchat. Vždycky se podívej se do zrcadla a neviň ty ostatní osoby z toho, že tobě něco nejde, nebo že na tebe někdo hází špínu, protože to jak člověk reflektuje sám sebe a nějakým způsobem se snaží korigovat lidi a nefunguje to úplně, tak ten problém není v těch lidech, kteří mají problém, ale že ta osoba nedokáže motivovat.

Akademický vedoucí (1)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení lidí - studentů?
- τ **Odpověď tázaného:** Pozitivní. Baví mě to, někdy jsou lidi paličatý a to je pak těžké je přesvědčit. Někdy jsou vstřícní. Občas je těžké přesvědčit je dělat, to co mají, protože mají jiné priority a ty já jim neplánuji měnit. V tom jsou třeba i osobní věci jako osobního rodinného charakteru, které nemůžu měnit – lze je měnit akorát v rámci práce. Snažím se je nasměrovat na to, co je potřeba, ne jenom to, co by chtěli – což je smutný občas. Používám

intuitivní metody a mám určitou znalost a tak to používám na podvědomé bázi. Respektuji metodu, ale nedělám ji explicitně tak, jak se má. Snažím se delegovat, protože pracuji expertama a jsou v dané oblasti více znalí a zkušenější a snažím se dělat organizačně koordinační činnost, než že bych to všechno vedl a řídil.

- **Podotázka výzkumníka:** Na základě vaší výpovědi a mému komentáři ohledně delegování, myslíte si, že jste zdatný vedoucí?
- **Odpověď tázaného:** Nejsem zdatný vedoucí. Mezery pro zlepšení tam vždycky budou.

- **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
- **Odpověď tázaného:** Rád bych, ale není tam moc prostor. Musím dělat své povinnosti a musím dělat věci, které nesnesou odkladu. Osobní rozvoj není o pěti minutách ani o hodině. Nemám na to kognitivní kapacitu, abych byl schopný něco dělat (práci) pak se jít vzdělávat, pak opět odskočit a jít se vzdělávat. Z toho hlediska se na to potřebuje určitý blok času, aby bylo možné se na to soustředit. Což tady moc nejde a když jdu z práce domů, tak dělám maximálně tak nějaké hořáky. Ale po tom, co uspím děti, abych si začal něco číst a studovat, to už úplně ne.

- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázaného:** Každý má tendenci si jít po vlastní ose, dělat si to svoje a já se snažím vést a řídit, když je něco špatně, tak na to upozornit a domluvit. Jinak ta atmosféra je kooperující snaha dělat věci dohromady v rámci lidí, kteří mají podobné tematické zaměření. Vycházejí si vstříc a není tu nevraživost mezi konkrétníma lidma.

- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázaného:** Myslím si, že dobrý.

- **Podotázka výzkumníka:** Snažíte se aktivně podporovat svůj tým?
- **Odpověď tázaného:** Nechávám je pracovat, dávám jim prostor k práci a mohli dělat, co potřebují a co chtějí. Jen když je něco potřeba, tak oslovuji a nabízím tu možnost se třeba na něčem podílet.

- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázaného:** Vždy neformálního. Formálních je minimum – ta se poté přesune do neformální roviny.

- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázaného:** Se studenty se nesetkávám. Pouze s lidmi-kolegy z katedry

- **Podotázka výzkumníka:** Setkání mimo školní prostředí zahrnuje také pracovní náplň?
- **Odpověď tázaného:** To víte, že na to padne slovo.

- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázaného:** 10 až 30 minut.

- **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?
- **Odpověď tázaného:** Rámcově ano, ale podrobně to nevědí, mnohdy to nevím ani já, to se vyvíjí.

- **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?

- **Odpověď tázaného:** Když se domluvíme, tak ano. Není to, že by byl daný termín pravidelně a oni musí chodit, ale je to spíše na té předchozí domluvě po které se to považuje za pevně domluvené.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte
- τ **Odpověď tázaného:** Nejčastěji je to email, ale není to preferované. Raději preferuji osobní setkání. Někteří však mají už třeba rodinu a nebo nejsou tak často k dispozici na osobní komunikaci, tak nemám tu možnost jim to sdělit osobně ve chvíli, kdy chci. Email napíšu okamžitě, když potřebuji.
- **Podotázka výzkumníka:** Zkuste krátce definovat proč tomu tak je?
- **Odpověď tázaného:** Osobní komunikace je lepší, protože je bohatší a lépe se vyměňuje.
- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
- τ **Odpověď tázaného:** (nedoplněny relevantní informace pro přepis a jeho účel)

Akademický vedoucí (2)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázané:** Mám kladný vztah k vedení studentů, mám ráda lidi a ráda s nimi komunikuji a komunikace mi nedělá problém. Vychází to i z mého působení na fakultě.
- **Podotázka výzkumníka:** Baví vás vést lidi?
- **Odpověď tázané:** Ano, rozhodně.
- **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
- **Odpověď tázané:** Ano, vychází to z mého naturelu, protože jsem zvědavá a zvědavá. Na druhou stranu jsem i trošku ješitná a chci, aby se studentům výuka líbila. Určité zkušenosti jsem načerpala i v praxi, mám za sebou i určitá zahraničních školení. Na druhou stranu jsem komunikaci musela přizpůsobit cílové skupině (oproti tomu, co jsem načerpala v praxi pozn. autor práce). Odpovědí je však ano, neustále se musím zdokonalovat a učit se.
- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázané:** Týmová atmosféra je dobrá, protože ta komunikace je potom snažší. Z toho důvodu se snažím, nepřenášet ani na podřízené ani na studenty nějaké dopady nepopulárních opatření. Naopak se snažím najít nějaké neotřelé řešení, jak vlastně to naplnit, abychom se u toho vzájemně strhali.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázané:** Já si myslím, že dobrý. Já je mám ráda a přistihnu se občas, že i když třeba manuálně pracuji na zahrádce, tak přemýšlím, jak bych mohla něco vymyslet a hned v pondělí se s nimi o své nápady podělit a jak bychom mohli něco realizovat.
- **Podotázka výzkumníka:** Podporujete svůj tým?
- **Odpověď tázané:** Já si myslím, že ano. Nechci to však přehánět, protože je spíše podporuji v tom, že poskytnu nápad a oni jsou tou úrodnou půdou, kde záleží na nich.

- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** Jsou to přátelské schůzky. Ostatně to funguje asi tak, že se poptám členů, proč ještě práce není hotová a je mi sdělena nějaká odpověď, při které já už musím reagovat. Je třeba přikročit k nějakému návrhu řešení, snažím se přátelsky. Vždy se snažím vyslechnout důvod, proč tam je například skluz v termínu. Snažím se poté vysvětlit dotyčnému, že je potřeba, aby se to stihlo v termínu a že je to pro něho velmi důležité, tedy tu strategii dodržet, kterou jsme si stanovili na začátku.
- **Ujasňující podotázka výzkumníka:** To znamená, že na začátku vaší spolupráce, máte nové členy týmu, tak jsou zde řešeny i očekávané podmínky té spolupráce?
 - **Odpověď tázané:** Ano, ty podmínky jsou jasně definované a jsou vlastně i v souladu s harmonogramem toho akademického roku i s harmonogramem doktorského studia a od toho vycházíme. S tím, že od toho se odrazíme a domluvíme se, co je pro nás důležité a co by bylo skvělé, abychom dosáhli v prvním roce studia, ve druhém atd. Pak se totiž dává roční hodnocení doktoranda a je nutno udělit hodnocení na základě té vykonané práce.
- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázané:** Pouze výjimečně při společenských událostech nebo když jedeme pracovní cestu, konference tak ano, ale jinak nikoliv. Možná občas zajdeme na společný oběd.
- **Podotázka výzkumníka:** Setkání mimo školní prostředí zahrnuje také pracovní náplň?
 - **Odpověď tázané:** Primárně určitě ne, spíš si tak volněji popovídáme. Nicméně občas se řeší pracovní věci. Ty vztahy jsou neformální, se všemi si v podstatě tykám.
- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** Já jsem poměrně racionální, takže 20 minut.
- **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?
 - **Odpověď tázané:** Nevědí to, ale když mě poznají, tak vědí, že zbytečně neřečnám a že zastávám strategii jasně, stručně, výstižně.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?
 - **Odpověď tázané:** Nejsou.
 - **Tázaná volně dodává:** Je to založeno na tom, že studenti ke mně z větší části chodí oni sami, když něco potřebují. Z menší části je ta iniciativa z mé strany.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte?
- τ **Odpověď tázaného:** jedná se o osobní komunikaci, které však eventuálně předchází domluva přes Whatsapp nebo email. Jde o ujasnění termínu, kdy mohou studenti přijít.
- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
- τ **Odpověď tázané:** Já si osobně myslím, že té komunikace a především přátelské motivace to nejde. Určitě už není ta doba, kdy jsme měli mnoho studentů doktorského studia a bylo možné vybírat. Ty doby jsou nenávratně pryč a pokud chceme zachovat, alespoň nějaké studenty doktorského studia v rozumné spolupráci, tak aby oni dokončili studium a zároveň nám pomohli na katedře, tak to bez té podpory nejde.

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázané:** Souvisí to s rolí, jakou zastávám a tedy rolí školitele, který je svým způsobem průvodcem doktorského studia. Nemůže jim přímo nic nařizovat, musí se je snažit motivovat a využívat jejich vnitřní motivaci, aby dosáhli cíle. Pokud oni nemají vůli, je to beznadějně. Nerada používám autoritativní metody, protože ta formální autorita daná funkcí, není to úplně nejlepší, co se nechá využít. Snažím se proto více motivovat.
- **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
 - **Odpověď tázané:** Spíš neformálně.
 - **Tázaná samovolně dodává:** Z hlediska dalšího vzdělávání spíše než abych se snažila formálně vzdělávat formou školení a podobě, tak spíše odpozorování dobrých zdrojů. A jelikož se ten pracovní život svým způsobem zrcadlí do soukromého života, tak nejsem jiný člověk tady a jiný člověk, když opustím půdu fakulty.
- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázané:** Snažím se, aby byla poměrně neformální, s tím, že každý máme svoji roli. Já mám roli toho mentora a průvodce, studenti poté mají roli toho, kdo chce dosáhnout nějakého cíle. Se studenty si potykám, ale jsem připravena s nimi komunikovat úplně normálně. Jakoby ta autorita je v tom pozadí, ale jinak jsem připravena pomoci. Pokud něco budou mít, něco je bude trápit, tak to řeknou narovinu a bude možné na to reagovat. Jediná výhrůžka vlastně je, že skončí studentské studium. Když to nebude fungovat, tak se může stát pouze to, že ten vztah skončí.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázané:** Pracovně-přátelský.
- **Podotázka výzkumníka:** Snažíte se aktivně podporovat svůj tým?
 - **Odpověď tázané:** Samozřejmě ta moje role je v tom, že když se na mě obrátí s odborným dotazem, tak jsem schopná odpovědět a nebo je odkáži na někoho a doporučím, kdo je schopen odpovědět. Osobní dotazy a osobní přání samozřejmě odpovídám a snažím se je zařídit, aby bylo možné pokračovat jejich fungování. Dá se to shrnout pod zajištění podmínek pro zajištění techniky a další. Podpora při účasti na konferencích.
- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** Liší se to v čase, liší se to podle toho, kolik doktorandů vedu. Zpravidla to jsou schůzky individuální, kdy řešíme věci individuálně. Ale ve chvíli, kdy jsem měla více doktorandů, tak jsme dělali jednou za měsíc společné brainstormingy a probrali, jak každý postupuje, jak si vzájemně mohou pomoci.
- **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?
 - **Odpověď tázané:** Řekla bych, že ano. Používala jsem pro to určité plánovací nástroje a z praxe věděli, že to těch 60 minut trvalo.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?
 - **Odpověď tázané:** V tom studiu může být něco těžko povinné. Aby to bylo povinné, tak musím mít nástroj, jak to mohu vymáhat. Jediný nástroj, jak to mohu vymáhat je, že do ročního hodnocení napíšu, že student nespolupracuje – to znamená, že nepřijde na schůzku, takže nejsou povinné.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte

- τ **Odpověď tázané:** Běžná komunikace probíhá pomocí mailu, pro důležitější komunikaci probíhá ať už individuální nebo skupinové osobní setkání. Naprosto výjimečně používám sociální sítě, občas tam ta komunikace přijde a spíše to používám na takové soukromé bázi.
- **Podotázka výzkumníka:** Když zhodnotíte všechny komunikační kanály, které existují, čemu přikládáte největší váhu?
 - **Odpověď tázané:** Osobní, jednoznačně.
 - **Podotázka výzkumníka:** Zkuste krátce definovat proč tomu tak je?
 - **Odpověď tázané:** Vychází to z mého založení. Raději si s člověkem 10 minut promluví, než si s ním vyměnit 10 stránkových emailů. Ta komunikace je rychlejší, já jsem tak schopnější sdělit své očekávání a vycítit, co ta druhá strana chce.
- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
- τ **Odpověď tázané:** Myslím, že ne, děkuji.

Akademický vedoucí (4)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázané:** Snažím se vést studenty, tak jak jsem byla vychovaná svým bývalým školitelem. Takže k tomu, aby sami měli nějaký cíl, aby měli vize, kterých chtějí dosáhnout a když přijdou s nějakým návrhem toho, kam by se chtěli posunout, tak se jim snažím pomoci to trochu rozšířit, aby se neuzavřeli jen na to, co oni vidí nejbliž. Snažím se k nim dost přistupovat individuálně, protože to jsou pro mě dost individuality.
 - **Podotázka výzkumníka:** Baví vás vést lidi?
 - **Odpověď tázané:** Baví mě to.
 - **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
 - **Odpověď tázané:** Určitě, určitě ano. Každý student mě svým způsobem inspiruje a snažím se i já je někam posouvat. Každý však potřebuje jiný přístup, jiný čas na to probrat, co je potřeba. Každý jejich nápad se snažím podporovat a tudíž i já se snažím k tomu něco vždycky dohledat a někam se posunout, abych jim mohla být oporou a ověřit, zda to bylo správně.
 - **Tázaná samovolně dodává:** Sama se chci někam rozvíjet, takže bych řekla, že si i sama vyhledávám studenty, u kterých tuším, že by se někam mohli posunout, jinam než je takový ten můj standardní rozhled.
- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázané:** Řekla bych, že velmi přátelskou, otevřenou. Vždycky mohou přijít s tím, že se něco povedlo, že je něco blbě. A vlastně i když jsou teďka pryč, tak fungujeme na skype, píšeme si několikrát týdně a je to takové přátelské.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázané:** Řekla bych, že spíš kamarádský na úrovni partnerství, než že bych je diktátorský vedla. Snažím se udržet vedoucí nadhled, ale je tam dost přátelský přístup.
 - **Podotázka výzkumníka:** Snažíte se aktivně podporovat svůj tým?

- **Odpověď tázané:** Snažím se je podporovat, kde to lze a jak to lze.
- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** Většina z nich je „potřebuje se něco dodělat a vyřešit“ a snažím se s nimi scházet pravidelně na hodinu a probrat, co je hotovo, co je potřeba udělat, kam je třeba se posunout. Jaké jsou problémy. Snažím se vyhradit na každého alespoň hodinu týdně a má možnost přijít.
- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázané:** Když pomíneme online komunikaci, tak už ne. Bohužel není čas.
- **Podotázka výzkumníka:** Vidíte nějakou výhodu nebo nevýhodu v tomto setkávání?
 - **Odpověď tázané:** Výhoda je v tom, že ti studenti se dokáží mimo půdu univerzity více uvolnit a více otevřít. Když to šlo a dřív byla možnost se potkat na pivu, tak se tam dalo probrat více než v rámci formální schůzky.
 - **Podotázka výzkumníka:** Setkání mimo školní prostředí zahrnuje také pracovní náplň?
 - **Odpověď tázané:** Oboje, jednak přátelská atmosféra, ale i otevřenější brainstorming.
- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** Od pěti minut po odchyčení na chodbě, po až tří hodinové schůzky. Průměrně tak hodinu.
- **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?
 - **Odpověď tázané:** Když jsou pravidelně, tak vědí, že jsou na tu hodinu. Jinak míváme i schůzky, že se sejdeme všichni a tam to potom je neomezené, do té doby, jak je potřeba.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?
 - **Odpověď tázané:** Já s nimi počítám, oni se mnou většinou také. Je to spíše tak, že se na tom domluvíme. Je tam vzájemná domluva a domluvené termíny potvrzené kalendářem.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jak motivovat na schůzku, která není povinná?
 - **Odpověď tázané:** Snažím se být připravená na to, s čím přijdou. Myslím si, že je motivuje to, když jim pomůžu se posunout z toho problému, kde se zasekli a pak se je snažím motivovat možnostmi, kam jakoby by se to mohlo posunout celkově a kde se to dá využít v jejich práci, aby viděli, že to není jenom jednorázová práce, ale že se to dá spojit s tím, co právě řeší.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte?
- τ **Odpověď tázané:** Poslední dobou to bývá skype. Tam se domluví nejvíce věcí. Další věci se domlouvají už face-to-face.
- **Podotázka výzkumníka:** Když zhodnotíte všechny komunikační kanály, které existují, čemu přikládáte největší váhu?
 - **Odpověď tázané:** Pro mě je nejdůležitější osobní setkání
 - **Podotázka výzkumníka:** Zkuste krátce definovat proč tomu tak je?
 - **Odpověď tázané:** Více způsobů komunikace. Můžete nakreslit, popsat, vidíte, jestli je pochopeno nebo je nutné dovysvětlit. Lépe se to vyjadřuje, než se to píše.

- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
 - τ **Odpověď tázané:** Myslím, že asi vše bylo řečeno.
-

Akademický vedoucí (5)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázané:** Existují zde určité akce, do kterých je potřeba zapojit aktivitu studentů a to znamená, že já s nimi spolupracuji úzce, většinou na různé propagaci akcí. Vesměs je ta spolupráce velmi příjemná. Mým úkolem je ty studenty sehnat, vysvětlit jim o co se jedná, zadat a následně podle výkonu odměnit.
 - **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
 - **Odpověď tázané:** Určitě ano. Myslím si, že samotný kontakt se studentama je daleko jiný než na začátku. Nejde jen o to si k nim najít tu cestu, protože já se s nimi jinak nestýkám. Ze začátku byla moje role obtížnější, kdežto teďka člověk pronikne do psychiky studenta a tím si myslím, že se to vyvíjí. Tím vlastně jak se vyvíjí studenti v čase – je možno říct, že před deseti lety byli studenti jiní – a teď jsou jiní, mají jiné zájmy, jiné potřeby a jiné časové možnosti. S tím je potřeba pracovat a přizpůsobit svoji roli.
- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázané:** Záleží určitě na tom, s kolika studenty se setkáte. Přeci jenom, když je komornější a já třeba ty studenty znám, tak je ta atmosféra jiná než když přijdu na schůzku dvaceti studentů, já je neznám a oni se třeba taky se neznají navzájem. U této schůzky, když je přítomen ještě někdo další, například někdo z vedení, tak ty reakce těch studentů nejsou tak spontánní. Je to více oficiální, podáváme konkrétní informace, jaký budou role v té dané akci a potom tak na otázku, zda má někdo dotaz, se třeba někdo neozve, ale potom soukromě se zeptají.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázané:** S těmi lidmi, se kterými se setkávám častěji, tak bych řekla, že je to takový víc kolegiální vztah, než že by to byl vztah vedoucího a studenta, v podřízený roli. Spíše je to kolegiální na stejné úrovni o tom, co se má dělat. Nedochází ke konfliktním situacím, vždy se mi podařilo se s nimi dohodnout. Řekla bych, že tedy až spíše přátelský vztah – a nikdy to nebylo na škodu.
- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** Jsou určitě organizačního rázu. Jde o to, aby všechno klapalo a všichni věděli, co mají dělat. V mém případě jsou spíše neformální. Není třeba dávat extra formalitu.
 - **Tázaná volně odpovídá:** Samozřejmě je tam potřeba říct, co všechno se tam říct má, nikdy se mi ani nestalo, že by se to převrátilo na bezduchou debatu, vždycky se mluvilo konstruktivně.
- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázané:** Ne, to se neděje. Ale ráda se setkávám na půdě univerzity.
- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?

- τ **Odpořed' tázané:** Já bych řekla, že jsou tak jako kratší, například těsně před akci. Když se má něco těsně stát, naopak jsou i schůzky téměř hodinové, kdy si potřebujeme jasně rozdělit role. Je to variabilní podle akce.
- **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?
 - **Odpořed' tázané:** Většinou se snažím, když je schůzka více studentů, ten čas přibližně určit., aby si mohli vyčlenit čas ve svém programu. (Budu se na to více soustředit!)
 - **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?
 - **Odpořed' tázané:** Většinou nejsou, protože jsou toho rázu, že to můžeme vyřešit i korespondenčně. Není to tak úplně nutné, avšak je to doporučené a vítané. Už jenom to, že se přihlašují na tu akci, tak to není podložené nějakým prohlášením, takže to nemůžeme ani jednoduše vyžadovat. Je to založené na vysoké míře dobrovolnosti – odměna však za jednotlivou pomoc za akci je formou stipendia.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jak motivovat na schůzku, která není povinná?
 - **Odpořed' tázané:** Máme tu zkušenost, že sami přijdou. Chtějí se dozvědět, o čem to bude a pokud nepřijdou, tak se dopředu většinou omluví, že nemohou. Je to na nich. Spoléhám na takový vnitřní vztah toho, že přijdou – a většinou chodí. Já jsem v tomto velký optimista ve vztahu ke studentů.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte
- τ **Odpořed' tázané:** Většinou jsou to mails. Na mailu reagují a když potřebuji někoho sehnat, tak je to pro mě dostupnější. Osobní komunikace určitě, i tu používám ke shánění na jednotlivé akce. I tak tedy oslovuji, když náhodně potkám na chodbě a oslovím.
- **Podotázka výzkumníka:** Když zhodnotíte všechny komunikační kanály, které existují, čemu přikládáte největší váhu?
 - **Odpořed' tázané:** Email je hodně důležitý z hlediska, že studenti, se kterými komunikuji nejsou nějak pro mne dostupnými nebo že bych je naháněla někde podle rozvrhu. Na tom mailu jsou a odpovědí mi. Je to jednodušší z hlediska časového i prostorového.
 - **Podotázka výzkumníka:** Zkuste krátce definovat proč tomu tak je?
 - **Odpořed' tázané:** Z časového a informativního hlediska email. Z hlediska efektivitv a jasné definice úkolu určitě osobní setkání.
- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
- τ **Odpořed' tázané:** Já bych řekla, že mám takovou radostnou pozici, že se setkávám se studenty, kteří chtějí něco dělat. I když někteří jsou pouze za stipendiem (tak si myslím, že to není tak horentní suma a spíše je to takové ocenění symbolické jejich pomoci). Jsou to většinou studenti, co jsou aktivní, se kterými se dá mluvit, jsou komunikativní a já vidím tu lepší stránku těch studentů, co se týká této oblasti. Tohle je pro mě radostný, když vidím ten kolektiv studentů, kteří chtějí něco dělat. To je pro mě dost povzbudivý a motivační.

Akademický vedoucí (6)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpořed' tázaného:** Studenty vedu rád, myslím si, že je v nich velký potenciál a snažím se, aby ten potenciál, aby byl využitý, protože potom to baví i je samotné. Pro mě je vedení zajímavý v tom, že může bavit i vedoucího i podřízené.

- **Podotázka výzkumníka:** Baví vás vést lidi?
- **Odpověď tázaného:** Určitě ano.
 - **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
 - **Odpověď tázaného:** Ano. Je to ostatně i téma, kterému se zároveň víc věnuji z hlediska své pracovní náplně.

- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázaného:** Myslím si, že se to proměňuje v čase, že ne vždy byla ta atmosféra tak pozitivní než jindy. Myslím si, že někdy se to opravdu dařilo a atmosféra byla výborná a studneti sami přicházeli s řešením problému, s námětama. Někdy to bylo trochu složitější a bylo nutné podnítit k aktivitě. Atmosféra byla mi přišlo dobrá, snažil jsem se je i motivovat a jednat i celkem neformálně, například nabídnutým tykáním. Mít společný cíl a odstranit bariéry ve vztahu ke mně, respektive jejich pozici. Aby to bylo čistě zaměřené na práci a na efekt z práce. Podle mě je důležité vytvořit atmosféru, která je jednak neformální a jednak zajímavá pro studenty, protože se dosahuje nějakých úspěchů.

- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázaného:** Myslím si, že vztah byl pozitivní, že mezi náma byl pozitivní vztah z obou stran.
 - **Podotázka výzkumníka:** Snažíte se aktivně podporovat svůj tým?
 - **Odpověď tázaného:** Myslím si, že jsem se o to snažil, ale vzhledem ke své zaneprázdněnosti to ne vždy vyšlo tak, jak jsem si představoval. To znamená, že určitě ten cíl tam byl, implicitně jsem tak nastavený si myslím. Někdy to bohužel nevyšlo kvůli zaneprázdněnosti nebo nedisciplinovanosti. „Chci udělat spoustu věcí, ale dokážu jen některé“. Moje vnitřní motivace tam byla jít týmu naproti, určitě ano.

- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázaného:** Atmosféra byla neformální, ale úkoly byly konkrétní. Byla zde snaha uvolnit ten tým, ale zároveň jim zadat úkoly motivovat je k plnění.

- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázaného:** Nesetkával.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jaké výhody nebo nevýhody může mít takové setkání?
 - **Odpověď tázaného:** Tak záleží samozřejmě na prostoru, kde se setkáváme. Ve chvíli, kdy se budeme setkávat ještě v reprezentativnějších prostorech, tak to může být více formálnější nebo naopak někde venku na zahrádce méně formální. Prostředí může mít velký vliv.

- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázaného:** Ten rozsah odpovídal potřebám. Od 30 minut do 90 minut.
 - **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?
 - **Odpověď tázaného:** Myslím si, že měli představu, že budou schůzky kratší. Je pravda a myslím si, že je lepší, když je daný limit schůzky nebo alespoň rámcově, jak dlouhé budou.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?

- **Odpověď tázaného:** Snažil jsem se o to, aby studenti byli motivovaní chodit. Když nepřišli, tak nebyly vyvozovány závěry. Bylo doporučeno chodit a sám jsem na to apeloval.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jak motivovat na schůzku, která není povinná?
 - **Odpověď tázaného:** Tím že jsem je upozorňoval na facebooku, že bude schůzka a potom právě ta náplň těch schůzek byla v něčem atraktivní a poté je to samotné bavilo ta práce víc. Důležitá je podle mě frekvence schůzek. Ve chvíli, podle mě, kdy je ta frekvence delší než týden, tak ty studenti už nemají takovou motivaci, aby pracovali na tom zadaném úkolu. Takže správnou frekvencí schůzek. Motivační je i to zapojení studentů do řešení problémů. A každý z nich se na té práci mohl podílet. Měli pocit, že sami něco vytvářejí.
 - **Podotázka výzkumníka:** Naznačil jste, že se osvědčila metoda pravidelných meetingů, osvědčilo se perioda v dlouhodobém horizontu? Zhodnoťte?
 - **Odpověď tázaného:** Ano, pokud je ten časovej úsek delší, tak si studenti nezapamatují vše nebo ten cíl, který děláme. Každá ta schůzka by měla přinést motivaci do práce a ono potom ta motivace do práce nebyla taková, jaká mohla být. Primárně se ta schůzka nedělá k naplnění úkolů, ale spíš k povzbuzení studentů. Šlo tam o myšlenku vyššího cíle pro studenty.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte
- τ **Odpověď tázaného:** Sociální síť facebook – skupina na FB. Občas email. Z hlediska mailu pro mě bylo jednoduché přeposlat a delegovat práci dál.
- **Podotázka výzkumníka:** Když zhodnotíte všechny komunikační kanály, které existují, čemu přikládáte největší váhu?
- **Odpověď tázaného:** Komunikační kanál číslo jedna je osobní setkání, tam je ta váha jednoznačně nejvyšší. Je to živý slovo, jedná se o tzv. 3D komunikaci. Tam jednoznačně i efektivita a zpětná vazba je vidět hned a řeknete si toho mnohem víc. Samozřejmě poté už u té 2D komunikace, i když jste online obě strany, tak v tom psaném textu nedokážete zachytit toho tolik než když je to osobní. V té variantě jsme používali facebookovou skupinu, což bych považoval za dost účinný, protože je tam víc lidí najednou online. Pak jsou ještě další, mail, atd.
- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
- τ **Odpověď tázaného:** Já si myslím, že je velmi důležité osobního setkání jak pro studenty, tak poté i pro dosahování pracovních výsledků. Protože je to komunikace efektivní a obávám se, že vyučující často sáhnout radši po té ploši, mailové komunikaci a i pro ty studenty je to víc motivační a je taky zajímavý sledovat tu synergii, která vzniká, když se více studentů třeba setká dohromady a jsou vedeni třeba nějakým akademikem, který jim dá svůj pohled. Je tam podle mě vysoká efektivita.

Akademický vedoucí (7)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázané:** Velmi kladný, vzhledem k tomu, že mám praxi se studenty vycházející z mého oboru, ve kterém působím. V rámci své první velké praxe jsem poznala velmi podrobně jednotlivé studenty a poznala jsem jejich myšlenkový svět. Na základě toho vznikla

má touhu a myšlenka učit na univerzitě a pracovat s dvaceti až šestadvaceti letými mladými lidmi.

- **Podotázka výzkumníka:** Zmínila jste praxi a určité zkušenosti s vedením, cítíte tam vývoj vašeho stylu vedení vůči nim?
 - **Odpověď tázané:** Určitě ano, řekla bych, že dávám důraz na větší kreativitu a samostatnost studentů, vzhledem k tomu, že pracuji s vybranými inteligentními lidmi a zároveň se studenty, kteří jsou schopni pracovat týmově. Studenty, kteří jsou schopni přicházet s novými nápady a většinou ty nápady respektuji a nechávám jim volné pole působnosti.
 - **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
 - **Odpověď tázané:** Vždycky se podívám na výsledek té práce a pokud mám vlastní zkušenost a mohu ten výsledek nějak dotvořit nebo doporučit jiné řešení, tak to udělám.
- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázané:** Atmosféra v týmu je velice dobrá, vzhledem k tomu, že už máme nějaké ritualizované tradice. Dá se říci, že v posledním desetiletí se vždycky scházíme minimálně dvakrát do roka. Scházíme se jednak na konci semestru, kdy oslavujeme v čajovně svůj úspěch a mluvíme o tom, co chceme plánovat. Scházíme se i před vánoci, kdy ukončujeme rok sezení v restauraci a myslím si, že toto neformální setkání nás ukazuje z takové lidské stránky a přitom si můžeme popovídat o těch pracovních věcech. Je to taková inovace těch posledních deseti let, vzhledem k tomu, že těm týmům se věnuji už přes dvacet let, tak si myslím, že je to určitý pokrok.
- **Podotázka výzkumníka:** Kromě těchto dvou zmíněných schůzek, jsou i další?
 - **Odpověď tázané:** Určitě ano, to jsou ty formální schůzky, kde si plánujeme ty jednotlivé úkoly a organizační plány.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázané:** Vzhledem k tomu, že jsou ti studenti vybraní z mých seminářů, dobře mě znají a já jsem měla možnost poznat i jejich práci, jelikož prospěli například u mých zkoušek. Jednak to obnášelo napsání seminární práce, které byly dobře hodnoceny a zároveň prošly výběrem samotných studentů. Je tam tedy předpoklad, že to jsou studenti, kteří budou rádi spolupracovat, kteří jsou kolegiální a kteří mají chuť vytvářet něco nového.
- **Podotázka výzkumníka:** Snažíte se podporovat svůj tým?
 - **Odpověď tázané:** Na vysoké škole je můžete podporovat tím, že udělíte výběrový projekt, udělíte mimořádné stipendium a pak samozřejmě vždycky patří pochvala a poděkování tomu, když se něco podaří.
- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** Schůzky mají dvě části – formální a neformální – ve formální se mluví o zadaných úkolech, v neformální se mluví o běžných lidských, aktuálních záležitostech.
- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázané:** Ano, jak již bylo naznačeno.
- **Podotázka výzkumníka:** Jaké výhody nebo nevýhody může mít takové setkání?

- **Odpověď tázané:** Já bych tam viděla výhody vzhledem k tomu, že ten tým už je relativně stmelovaný a studenti se nebojí mluvit i o svých soukromých věcech. Kdyby ten tým nebyl tolik stmelovaný tým, tak si myslím, že by bylo nevýhodou neformální setkání, protože by se lidé asi tolik neotevřeli. Pokud ale už víme něco o své osobní historii, o svých zážitcích a máme za sebou nějaké společné akce či krizové jednání a vzájemné zkušenosti. Myslím si, že řada těch situací nás stmelila a můžeme tak díky tomu mít formální i neformální setkání.

Výzkumník se ujišťuje vzhledem k předchozí odpovědi. A tedy zda neformální setkání vychází z nějaké předchozí a vzájemné znalosti členů s vedoucím. Zda noví studenti mají možnost se také setkat neformálně mimo prostředí univerzity.

- **Tázaná volně dodává:** Vytváření tohoto týmu je určitý proces, v rámci kterého studenti nejprve načerpávají znalost v rámci výuky, musí osvědčit určité schopnosti (ať už komunikační, prezentační) spolupráce. Následně na můj návrh jdou právě k stávajícím studentským členům týmu. Tyto dvě premisy poté ukážou na velice vyspělé, vyzrálé osobnosti, které se poté v týmu uplatní. Nestalo se nám, že bychom vybrali člena, který by potom dále nespolečně pracoval.
- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** (Formální) schůzky jsou přibližně jednu hodinu. U těch neformálních jsem se studenty tak hodinu a půl a oni poté pokračují dál ve svém studentském životě.
- **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?
- **Odpověď tázané:** Já si myslím, že ano. Na začátku si řekneme, kolik máme vzájemně času. Domluvíme si time management a dodržíme ho.
- **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?
- **Odpověď tázané:** Ty formální určitě ano, ale respektuji, když má student více povinností, omluví se a my mu potom napíšeme, jaký je jeho úkol. Myslím si, že jsme tu dostatečně pružní a já si nemůžu vůbec stěžovat, myslím si, že studenti vždy přijdou včas, rychle vyřešíme problémy a právě proto, že to jsou tak lidsky vyspělí členové, tak se velmi dobře dohodneme.
- **Podotázka výzkumníka:** Jak motivovat na schůzku, která není povinná?
- **Odpověď tázané:** Já si myslím, že ta motivace je vůbec to lidské setkání samo o sobě, protože těch elektronických komunikací máme všichni velmi mnoho a to krátké lidské setkání posune tu spolupráci rychle dopředu.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte?
- τ **Odpověď tázané:** Já si myslím, že ty kanály jsou dva. Ten elektronický a poté ten osobní (řešení zásadních problémů na schůzkách).
- **Podotázka výzkumníka:** Když zhodnotíte všechny komunikační kanály, které existují, čemu přikládáte největší váhu?
- **Odpověď tázané:** Rozhodně osobnímu setkání.
- **Podotázka výzkumníka:** Zkuste krátce definovat proč tomu tak je?
- **Odpověď tázané:** Mám zkušenost, že je to nejrychlejší způsob, takový, kde se zásadní problémy nejrychleji vyjasní. Zároveň se domluvíme na úkolech a potom už nemusíme té komunikace mít příliš, řekneme si pouze stěžejní body, podle nich postupujeme.

- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
- τ **Odpověď tázané:** Já si myslím, že v tom vedení jsou důležité dvě věci. Jednak mít určitý řád a strukturu. Ta struktura by měla vést k nějaké vizi, ke splnění představy. Má představa byla pomoci uchazečům a studentům na naší vysoké škole. Nejprve jsem jim přednášela, poté jsem začala se studenty spolupracovat a postupně se začal tým a jeho činnost vyvíjet a zlepšovat. Je důležité využívat veškerých inovací, které současné technologie umožňují. Druhá moje zkušenost je, že ne s každými studenty by bylo možné takový tým vytvářet. Vždycky to musí být vybraní studenti a že jsou to studenti, kteří jsou vyzrálí, lidsky a eticky vyzrálí, umí spolupracovat a zároveň mají skvělé nápady. Takhle kreativita je nesmírně důležitá pro fungování studentského týmu a aby se mohl vytvářet další přesah.
-

Akademický vedoucí (8)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázané:** Ta práce mě baví, je to o to lepší pokud jich je více. Protože není úplně nízká fluktuace studentů a v důsledku toho bych raději měla ještě větší tým.
- **Podotázka výzkumníka:** Baví vás vést lidi?
 - **Odpověď tázané:** Baví mě to, ale ráda bych jich vedla víc.
 - **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
 - **Odpověď tázané:** Přiznám se, že asi nic moc. V tomto směru na sobě až tak intenzivně nepracuji, zásadní problém řeším, abych měla koho vést a v tomhle směru moc ne.
 - **Tázaná samovolně dodává:** Ve vztahu ke studentům bych se snažila určitě rozvíjet z vlastní iniciativy a evokuje mi to jinou oblast mého působení, ve které vnímám, že čím víc řeším určité úkoly a problémy, tak by bylo vhodné znát určité metody a techniky řešení problémy, brainstormingy a jak efektivně komunikovat.
- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázané:** Neformální, přátelská a myslím si, že nikdo nemá problém říct, pokud se mu něco nelíbí nebo mu něco nejde. Frekvence osobního setkání je nějaká, ale v průběhu to doplňuje komunikace mailové, která absolutně řeší cokoliv a kdykoliv.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázané:** Já jsem to vnímala pozitivně, komunikace byla nastavena jako otevřená a řešili jsme dílčí témata, podle kterých se ta skupina směřovala. Jednou za čas jsme dělali schůzky, kde se dávaly zpětné vazby na to, jak kdo a v jaké fázi zpracování je a vnímám že studenti odcházeli, že vnímali pracovní zátěž. Zároveň se mi nedělo, že by neodevzdávali to, co by řekli a na čem jsme se společně dohodli. Východiskem byly podmínky studia a pak já jsem se snažila mít trochu tvrdší parametry, protože vím, jak se to v praxi všechno posouvá.
- **Podotázka výzkumníka:** Snažíte se aktivně podporovat svůj tým?
 - **Odpověď tázané:** Oni věděli, že když budou potřebovat pomoc nebo jim něco nepůjde, tak mi mají napsat nebo se zastavit. Někteří to využívali, někteří ne. Z hlediska psaní článků se tak dělo hojně. Myslím si, že jsem se i aktivně snažila pomoci.
- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** Vnímám to jako poloformální Většinou jsem tam přišla, sdělila jim, co bude náplní schůzky, na jak dlouho to bude a na začátku byla zpětná vazba na to, co měli

splnit od minule. Probíhalo kolečko, kde se podělili o své postupy a pak jsme nastavovali úkoly na další období.

v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?

τ **Odpověď tázané:** Ne. Velmi, velmi výjimečně.

• **Podotázka výzkumníka:** Jaké vnímáte výhody a nevýhody tohoto setkání?

○ **Odpověď tázané:** Jako výhodu vnímám větší dopad toho, co zadávám, větší přijetí od nich – mohou se i rozhodnout na základě toho, mohou si stanovit cíl. Z hlediska nevýhod je to časová dotace. Je tam určitá příprava předem a zpracování poté, což záviselo na mne a musela jsem tu přípravu udělat, co s nima chci řešit. Promyslet si to, aby to bylo efektivní. Často z toho právě vznikly ještě další úkoly pro mě.

v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?

τ **Odpověď tázané:** Tak zhruba hodinu.

• **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?

○ **Odpověď tázané:** Ano, vědí.

▪ **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?

□ **Odpověď tázané:** Nebylo to explicitně řečeno, ale myslím si, že vnímali povinnost. Nebyly tak často s frekvencí jednou za tři až čtyři týdny. Poté jsem je už určitě chtěla vidět.

□ **Podotázka výzkumníka:** Jak motivovat na schůzku, která není povinná?

□ **Odpověď tázané:** Já jsem jim psala všechno, co je potřeba řešit, co je nedořešené a že bych se s nima potřebovala sejít, abychom to posunuli v rámci jejich povinností, i v rámci jejich závazku ke mně. Motivace probíhala v takovém jejich vlastním zájmu. Na začátku studia věděli tyto podmínky a že mají velkou flexibilitu časovou, ale že když dám termíny, aby si udělali čas.

v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte

τ **Odpověď tázané:** Email, telefon.

• **Podotázka výzkumníka:** Když zhodnotíte všechny komunikační kanály, které existují, čemu přikládáte největší váhu?

○ **Odpověď tázané:** Osobní komunikaci.

▪ **Podotázka výzkumníka:** Zkuste krátce definovat proč tomu tak je?

▪ **Odpověď tázané:** Máte okamžitou zpětnou vazbu na to, co říkáte.

v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?

τ **Odpověď tázané:** Základem úspěšného vedení studentů a toho, aby je to bavilo a to, aby tady zůstali je mít dobré téma, na které přijdou, které je baví. A druhou složkou jsou finance pro ně. Včas a hned! Bohužel oni nechtějí čekat na příležitost za rok nebo za dva. Jdou studovat do prvního ročníku a mnohdy nám ve druhém ročníku utíkají. A nevím, co s tím. Řeší se, jak finance, tak motivace. Možná bych potřebovala poradit v tomhle překlenovacím období. Já jim mohu nabídnout nějaké možnosti jak z hlediska projektů nebo z hlediska stipendia, ale je to těžké je tu udržet. A jelikož já na první dobrou nevím, co ti studenti umí, tak je nemohu hned přeci zaměstnat, musím to zjistit nejprve, jak jsou schopní.

Akademický vedoucí (9)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázané:** Snažím se je motivovat, snažím se, abychom vždycky ten cíl, který máme splnili dobře a snažím se, aby oni byli spokojení. Snažím se, abychom jako tým dělali dobré jméno organizaci.
- **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
 - **Odpověď tázané:** Přiznám se, že k tomu moc prostoru nemám. Asi bych se snažila nějaké školení by se hodilo, ale v tomhle směru jsem zatím úplně neměla možnost.
- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázané:** Většinou si myslím, že je to v pohodě, pokud se samozřejmě nevyskytnou nějaké stresující věci a faktory, které jsme předem neznali a týká se to té dané akce nebo organizace. Snažíme se to samozřejmě hnedka bezesbytku řešit. Když to takhle vezmu v globálu, tak jsem zatím neměla skupinu, kdy by byla atmosféra na bodu mrazu nebo kde by vůbec byla špatná nálada.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázané:** Řekla bych na pohodu a určitě ráda vítám věci, se kterými oni přijdou a snažím se je vlastně zakomponovat do té práce a činnosti, kterou oni dělají (respektive lídr toho dílčího týmu, když přijde s nápadem, že by něco šlo jinak a lépe), tak to vyzkoušíme, zvážím to a můžeme to zakomponovat do té práce. Snažím se je motivovat, aby na sobě pracovali a když vidím, že někdo není až tak moc komunikativní, tak se ho snažím trošičku posunout tak, aby teda rozvinul tu svoji komunikaci. Myslím si, že se to daří.
- **Podotázka výzkumníka:** Snažíte se přizpůsobit svoji pozici tomu, jaký ten člověk je?
 - **Odpověď tázané:** Určitě, když vidím, že někdo má vůdčí schopnosti a potřebuji lídra toho týmu studentů, tak určitě zvolím. Ale snažím se vnímat, aby ten člověk nebyl moc autoritativní. Aby se nepovyšoval nad ty ostatní, to nedělá potom dobrotu v tom týmu.
- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázané:** Schůzky jsou věcný, stručný a je jasné dané harmonogram, který pošlu těm studentům. Tady si potom sedneme a většinou si dělám poznámky a čím blíž postupujeme akci, tak ty schůzky jsou více zaměřené a ty otázky jsou jasné, směřující k jasnému cíli, která potřebujeme vyřešit. Nálada je většinou v klidu a je to spíše neformální.
- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázané:** Ano, občas se setkáváme mimo. Většinou se stává tak spíše se studenty, se kterými jsem spolupracovala v minulosti.
- **Podotázka výzkumníka:** Setkání mimo školní prostředí zahrnuje také pracovní náplň?
 - **Odpověď tázaného:** Ze dvou třetin je osobní.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jaké vnímáte výhody a nevýhody takového setkání?
 - **Odpověď tázané:** Oni nejsou tolik svázaní, je fakt že tam více pronikneme do takové té osobní roviny a myslím si, že čas od času je to dobré pořádat.
- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?

- τ **Odpověď tázané:** Záleží na tom, jak ta spolupráce je rozsáhlá a velká. Snažím se však, aby netrvaly tak moc dlouho, protože ta pozornost pak upadá, nehledě na věku. Hodinu, maximálně tři (v té dlouhé schůzce pak děláme i praktickou činnost, tím je to podpořeno.)
- **Podotázka výzkumníka:** Vědí členové s předstihem, jak dlouho bude schůzky probíhat?
 - **Odpověď tázané:** Ano, snažím se jim ten časový horizont naznačit už ve chvíli, kdy je žádám o schůzku a naznačuji, jak dlouho si myslím, že bude trvat
 - **Podotázka výzkumníka:** Jsou ty schůzky povinné?
 - **Odpověď tázané:** Nejsou povinné, ale v případě, že se nezúčastní té schůzky, tak si musí zjistit další informace a být v obraze, domluvit se s týmem.
 - **Podotázka výzkumníka:** Jak motivovat na schůzku, která není povinná?
 - **Odpověď tázané:** Ze své zkušenosti mohu říct, že se mi studenti omlouvají pouze v případě, že se stalo něco vážného. Já nemám problém s tím, že by na schůzky nechodili, za což jsem ráda. Já je v podstatě motivovat nemusím, oni chodí. Zatím to funguje na takové vlastní motivaci. A schůzky se snažím dělat krátké a věcné.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte
- τ **Odpověď tázané:** Oficality chodí mailem a poté chat – Whatsapp, facebook (více osobní).
- **Podotázka výzkumníka:** Když zhodnotíte všechny komunikační kanály, které existují, čemu přikládáte největší váhu?
 - **Odpověď tázané:** Z hlediska rychlosti určitě chat, tam si vytvoříme uzavřenou skupinu, kam máme přístup a komunikujeme, pružně online. (nevýhoda je taková, že je to více soukromější a když tam ostatní něco řeší třeba o víkendu, já jsem v podstatě také „připojena“.) Ale prozatím jsem k dispozici a funguje to v pořádku.
 - **Podotázka výzkumníka:** Zkuste krátce definovat proč tomu tak je?
 - **Odpověď tázané:** Přikládám online a osobní komunikace stejnou váhu. Nemyslím si, že by tam byly nějaké kličky, že by někdo měl mluvit za mými zády nebo tak.
- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
- τ **Odpověď tázané:** Řekla bych, že mám štěstí, že jsem si vždycky vybrala nebo mi bylo dobře doporučeno studentů, se kterými se mi dělalo vždy dobře nebo velmi dobře. Jsem vděčná za to, že společně máme ty vztahy a jsme vlastně s některými i v kontaktu několik po tom, co odešli ze školy. Myslím si, že je tady hodně schopných studentů, ale také musím dodat, že je tu hodně studentů, kteří nejeví zájem o nic, ani o pořádání, ani o návštěvu akcí. Jsem moc ráda za ty lidi, se kterými spolupracuji, protože jsou schopní. Postupně doplňuji ten tým novými členy. Narovinu, výběr a zaučení těch nových je mnohdy hodně náročný.

Akademický vedoucí (10)

- v **Otázka výzkumníka:** Popište svůj vztah k vedení studentů?
- τ **Odpověď tázaného:** Často se snažím, aby ty lidi dělali samostatně, z toho důvodu, že v drtivé většině případů spolupracuji s velice šikovnými lidmi, který je potřeba často jenom nasměrovat na správnou kolej. Tím, že toho za sebou mám docela dost v různých odvětvích a různých týmech, mám celkem přehled v tom, co se dělá, i když ho nemám třeba tak do podrobnosti z hlediska specializace. Přijde mi, že vidím, v čem jsou ti jednotliví studenti dobří.

Ten v téhle oblasti, ten v jiné a já se je snažím právě směřovat do té oblasti, která jim sedí a věřím tomu - většinou to tak vychází, že v té jsou pak velice efektivní. To je tak nejtýpější, co se snažím dělat. Mnohdy ty lidi nevědí, jaké jsou možnosti a já se je tam snažím nasměřovat. Hodně rychle se stanou lepší než já v té dané oblasti a nabízí se tam možnost je provázet s dalšími členy týmu. Pomocí studentů rozmísťuju sílu do jednotlivých částí, jak jsou potřeba a co těm studentům vyhovuje.

- **Podotázka výzkumníka:** Rozvíjíte se v této oblasti z vlastní iniciativy?
 - **Odpověď tázaného:** Ne tolik, jak bych chtěl. Z toho důvodu, jak jsem již říkal, oni se mnohdy stanou rychleji lepší než já a já (ve specializovaném zaměření) se snažím alespoň trochu s nimi držet krok, to znamená, že po nich chci, aby mě vysvětlili, co zrovna dělají, jaké složitosti tam jsou v daném projektu aj. Jde o to, že až já budu řešit příště nějaký problém, už mohu použít tyto znalosti. Nicméně je to málo oproti tomu, co bych já sám rád získal a co si myslím, že je vhodné. Souvisí s tím i problém s volným časem.
- v **Otázka výzkumníka:** Popište atmosféru v týmu, který vedete?
- τ **Odpověď tázaného:** Z dlouhodobého hlediska se tým realizuje na zajímavých projektech a je motivující to, že máme určité úspěchy a jezdí za námi lidi z jiných univerzit se koukat, co děláme a jak. V tomhle jsme jedni z mála si myslím, kde to opravdu funguje. Uvědomuji si, že na ty lidi z týmu přenáším trochu svůj workoholismus (to není dobrý) a cítím, že už jsou lehce vyčerpaní. Bude potřeba udělat prázdniny, brzo! Jsme však dost šikovni a přichází další a nové projekty, což je super. Chtělo by to někoho, kdo by dokázal korektně napojovat jednotlivé projekty – jeden to dotáhne do určitého bodu a tam to převezme další – tu organizaci a řízení. Toho jsem si vědom, že bych rád ještě zlepšil do budoucna.
- v **Otázka výzkumníka:** Jaký máte vztah se svým týmem?
- τ **Odpověď tázaného:** Já si myslím, že suprovej, protože společně jezdíme například na dovolené a tak podobně. Oni však vědí a vidí, že moc nestíhám a tam je trochu problém. Oni by si třeba rádi popovídali, ale ta možnost tam není tak jednoduchá. Měl bych asi zavést více teambuildingy nebo takové přátelštější posezení, abychom spolu mohli více vzájemně mluvit.
- **Podotázka výzkumníka:** Snažíte se aktivně podporovat svůj tým?
 - **Odpověď tázaného:** Rozhodně ano.
- v **Otázka výzkumníka:** Jakého rázu jsou vaše schůzky?
- τ **Odpověď tázaného:** Schůzky nejsou tak moc pravidelné, jsou určitě neformální a víceméně jsme schopni se setkávat poměrně často. Když něco bude potřeba, tak se to v tu chvíli řeší. Zajímavý schůzky vnímám třeba venku na cigáru (a to nekouřím), kdy člověk má těch 5 minut během kterých dokážou vzniknout zajímavé myšlenky z úplně jiného pohledu.
- v **Otázka výzkumníka:** Setkáváte se s týmem i mimo půdu univerzity?
- τ **Odpověď tázaného:** Setkáváme, ale ne tak často. Vídáme se přesto skoro pořád vzhledem k tomu, že jsme v práci (na univerzitě) více než je zdravo a většina z nás se pak chodí domů jen vyspat.
- **Podotázka výzkumníka:** Setkání mimo školní prostředí zahrnuje také pracovní náplň?
 - **Odpověď tázaného:** Dal bych to na 70% na osobní a 30% pracovní.
- v **Otázka výzkumníka:** Jak dlouhé jsou vaše schůzky?

- τ **Odpověď tázaného:** Nelze to zcela jasně říct, máme to hodně individuální a hodně si píšeme online v průběhu celého dne.

- v **Otázka výzkumníka:** Jaký je hlavní komunikační kanál, který se svým týmem používáte
- τ **Odpověď tázaného:** Hodně často to funguje na bázi, že se sejdeme v kanceláři a řekneme si o co jde a nebo když není někdo k dispozici a je na dálku (případně v noci), tak je to určitě online.
 - **Podotázka výzkumníka:** Když zhodnotíte všechny komunikační kanály, které existují, čemu přikládáte největší váhu?
 - **Odpověď tázaného:** Největší váhu kladu na osobní sdělení, kdy si vysvětlíme podmínky, o co jde, ale zároveň si z toho udělat zápis (online) a říct si, co se od toho očekává a co má být kdy hotový. Problém tam je pak určitý šum a zrovna poslední dobou hledám nástroj, jakým způsobem ten šum odstranit, aby k tomu nedocházelo. Můžeme si to sice někde psát do nějakých chatů a podobně, ale je lepší mít něco oficiálnějšího a funkčního.

- v **Otázka výzkumníka:** Chcete něco doplnit?
- τ **Odpověď tázaného:** Velký problém je, že lidé, kteří jsou ve vedoucích pozicích, tak na vedení studentů nemají úplně čas. Akademici celkově jsou podle mě hodně podfinancovaní a nechci urážet nikoho, ale dá se říct, že ty šikovnější odejdou do praxe a zůstanou tam ti, co jsou spokojení s aktuální situací. Bohužel mi přijde, že tam chybí ti inovátoři, kteří by se nějakým způsobem i v rámci vedení snažili volit novější a neotřelé metody vedení vůči studentům, což je škoda, že se třeba tak moc neděje. Myslím si, že jsou málo aktivní a tahle situace by se měla zlepšit.

Příloha 4 – Osobní případová studie Václava Kňourka

Případová studie vznikla v rámci mé diplomové práce, která nese název „*Vedení studentů ve vysokoškolském prostředí*“, a je doplněním zkoumaného tématu a celkově problematiky vedení lidí z mého vlastního úhlu pohledu. Ve studii popisují, jak fungují studentské týmy, jaká v nich panuje atmosféra, čemu se vyhnout v komunikaci, jak být spravedlivým a respektovaným vedoucím a mnoho dalšího.

Domnívám se totiž, že jsem za 6,5 roku nejenom studia na Fakultě informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové načerpal poměrně dost zkušeností, o které se chci alespoň částečně podělit. Minimálně bych rád naznačil, kam až se může běžný student v průběhu svého studia vysoké školy vypracovat a na čem všem se může podílet. Dojde k chronologickému popsání mého vlastního postupu od tuctového prváka, který se věnoval pouze studiu, až po lídra, mimo jiné, studentské organizace První kroky na FIM a aktivního senátora v univerzitním akademickém senátu.

Především z hlediska rozsahu a využití interaktivních podpůrných materiálů jsem se rozhodl tuto případovou studii nekládat přímo do diplomové práce. K dispozici však kompletní podpůrný materiál bude v nejbližší době online na <http://knourek.com/pripadovka>

Tento materiál je určen všem, kteří vedou studenty a studentské týmy ve vysokoškolském prostředí. Myslím si, že má přínos i pro následovníky lídrů, jelikož popisuje i pohled z druhé strany díky výpovědím vedených studentů. S obměnou určitých proměnných je možné materiál využít i v jiném prostředí.

Příloha 5 – Zadání diplomové práce

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2018/2019

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Informační management (im2-p)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. Kňourek Václav	Na Strži 1912, Nová Paka	I1500890

TÉMA ČESKY:

Vedení studentů ve vysokoškolském prostředí

TÉMA ANGLICKY:

Leadership of students in the university environment

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Pavel Bachmann, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce: Zjistit současnou úroveň vedení studentských týmů ve vysokoškolském prostředí z hlediska akademiků (zaměstnanců) a z hlediska studentů

Osnova:

1. Úvod
2. Cíl práce
3. Teoretická východiska
4. Metodika
5. Výsledky
6. Diskuze
7. Závěr

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Google Scholar

NORTHOUSE, Peter G.. Leadership: theory and practice. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, c2001. ISBN 0761919260

YUKL, Gary A. Leadership in organizations. 4th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1998. ISBN 0138975213

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024721774

BROWN, Howard H a Donald L RUHL. Breakthrough management for not-for-profit organizations: beyond survival in the 21st century. Westport, Ct.: Praeger, 2003. ISBN 1567206395.

Podpis studenta:



Datum:

15.10.2018

Podpis vedoucího práce:



Datum:

15.10.2018