

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení stylu řízení ve sledované organizaci

Horník Dan

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Dan Horník

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Hodnocení stylu řízení ve sledované organizaci

Název anglicky

Style of Leadership in a Selected Organization

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení stylů řízení v kontextu efektivního řízení ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci jsou řízené rozhovory základní zvolenou formou kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, organizační struktura, manažerské funkce, delegování, řídicí pracovník, vedení lidí, proces delegování

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: GradaPublishing, 1999. ISBN: 8071696145
DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCHEVICH, J. M. Management. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422
F. BĚLOHLÁVEK, P. KOŠŤAN, O. ŠULEŘ, Management. Computer Press, 2006. ISBN: 802510396X
GLANZ, J. Finding Your Leadership Style: A Guide for Educators. USA, ASCD, 2002, ISBN 0-87120-692-7
KOONTZ, H., WEIHRICH, H., Management. Praha: Victoria publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7
L. Blažek, Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování, Grada, 2014. ISBN: 978-80-247-4429-2
NORTHOUSE, P. G. Leadership: Theory and Practice. SAGE Publication, USA, 2010, ISBN 978-1-4129-7488-2
VEBER, J., Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2014. ISBN: 978-80-7261-274-1
VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-197-3.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Hodnocení stylu řízení ve sledované organizaci" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 19. 3. 2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Horákové za odborné vedení, konzultace a cenné komentáře. Dále bych chtěl poděkovat manažerům zkoumané společnosti za poskytnutí materiálu a čas, který obětovali během sběru dat.

Hodnocení stylu řízení ve sledované organizaci

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje zhodnocení stylů řízení vedoucích pracovníků ve sledované organizaci. Práce je členěna na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část práce přibližuje pojmy management, manažer, styly řízení a v neposlední řadě zasvěcuje do problematiky motivace, koučování a delegování. V praktické části jsou získané teoretické poznatky využity při zpracování kvalitativního zkoumání. Způsob výzkumu je proveden formou řízených rozhovorů zaměřujících se na styly řízení, delegování, psychologii či motivaci daného manažera. Výstupy rozhovorů jednotlivých manažerů jsou shrnuty a komentovány v závěru práce, kde je taktéž vypracováno doporučení na zefektivnění způsobu vedení.

Klíčová slova: manažer, manažerské role, manažerské funkce, styly řízení, vedení lidí, delegování, motivace

The Evaluation of the Management Styles in the Selected Organization

Abstract

The bachelor thesis deals with the evaluation of management styles in the monitored organization. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part describes the concepts of management, manager, management styles and last but not least, it introduces the issue of motivation, coaching and delegation. In the practical part, the acquired theoretical knowledge is used in the processing of qualitative research. The method of research is carried out in the form of structured interviews focusing on management styles, delegation, psychology or manager's motivation. The outcomes of interviews of individual managers are summarized and commented at the end of the thesis, where a recommendation for streamlining the management method is also elaborated.

Keywords: manager, managerial roles, managerial functions, management styles, leadership, delegation, motivation

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Management	12
3.2 Manažer	14
3.2.1 Manažerská psychologie	14
3.2.2 Manažerské role	15
3.2.3 Manažerská práce	17
3.2.4 Manažerská komunikace.....	18
3.3 Styly řízení	19
3.3.1 Manažerská mříž.....	22
3.4 Motivace.....	23
3.5 Koučování	24
3.6 Delegování	26
4 Vlastní práce	27
4.1 Charakteristika sledovaného podniku	27
4.2 Základní charakteristika dotazovaných.....	28
4.3 Hodnocení řízených rozhovorů	29
5 Shrnutí řízených rozhovorů a doporučení.....	34
6 Závěr	37
7 Seznam použité literatury	39
8 Přílohy	41

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Manažerská mříž GRID	22
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	24

1 Úvod

Jaký styl by měl manažer při vedení svých zaměstnanců uplatňovat, aby dosáhl co nejefektivnějších výsledků? Na tuto výzkumnou otázku se již pokoušelo odpovědět mnoho odborníků. Proto je považována za jednu z klíčových otázek nejen v ekonomické sféře, ale též v každodenním životě všech jedinců, kteří se na procesu vedení lidí podílejí. Je to jeden ze stěžejních předpokladů pro dosažení co nejvyšší efektivity v procesu řízení zaměstnanců. Vzhledem ke skutečnosti, že je proces řízení vcelku rozsáhlý, se tato bakalářská práce zaměřuje na teoretické seznámení se styly řízení a jejich následné praktické využití.

Pro dosažení prvotřídních výsledků je důležité, jakým stylem řízení daný manažer celý proces managementu vede. Zároveň je ale důležité mít vždy na paměti, že k nejvyšší efektivnosti a nejlepším výsledkům můžeme dosahovat jen tehdy, když jsou všechny zúčastněné strany procesu náležitě o své roli informovány a dostatečně motivovány.

V teoretické části jsou uvedeny základní pojmy vztahující se k procesu řízení, které jsou postupně v této části popsány. Je zásadní, jaký styl řízení si každý manažer zvolí, jelikož se od toho odvíjí výkony zaměstnanců a celého chodu podniku. Rozlišujeme čtyři základní styly řízení na následující: direktivní, demokratický, participativní a liberální. Není zcela možné určit, který z uvedených stylů je nejefektivnější napříč všemi odvětvími, každá sféra totiž vyžaduje specifický styl řízení. Hlavním cílem teoretické části je podrobnější analýza stylů vedení práce. Vedlejší cíl zjišťuje souvislosti mezi motivací a efektivitou práce.

Praktická část bakalářské práce je taktéž založena na úvodní otázce, která je brána jako stěžejní a její výsledek poslouží pro zvýšení efektivity procesu řízení v konkrétním podniku.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení stylů řízení vedoucích pracovníků ve sledované organizaci a navrhnout vhodná doporučení k efektivnímu způsobu řídicí práce manažera.

2.2 Metodika

Bakalářská práce byla rozvržena na dvě části. Teoretická část pojednává o prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše pro zadané téma. Tyto získané vědomosti jsou aplikovány v navazující praktické části. Tato část charakterizuje zkoumanou společnost, její historii, postavení na trhu a popis kompetencí vedoucích zaměstnanců. Vlastní výzkum byl realizován pomocí řízených rozhovorů, které jsou základní formou kvalitativního zkoumání, s vedoucími pracovníky. Struktura dotazníku byla vytvořena pomocí empirického modelu na pomyslné části. Vyhotovená data byla získána z uskutečněných rozhovorů a následně provedena analýza aplikovaných stylů řízení v podniku, vlivu soukromého života, delegování, komunikačních a motivačních metod. Na základě odpovědí respondentů byl vypracován závěr a následné doporučení zefektivnění způsobu vedení.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management je systematický proces zahrnující plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který je zaměřený na dosažení cílů organizace. Z těchto cílů jsou odvozovány zmíněné aktivity a úkoly, které mohou být jednotlivým manažerem upřednostňovány dle jeho schopností a osobních preferencí nebo požadavků podniku. Nicméně veškeré aktivity organizace jsou nepostradatelnou součástí procesu řízení a vzájemně se propojují. (Bělohávek, a další, 2001)

Řízení je možné formulovat jako uspořádaný soubor poznatků dle konkrétních hledisek, které jsou většinou odpozorované z praxe a zpracovány ve formě návodů pro jednání nebo stanoveny jako principy. Vyvozuje z poznatků teorie a metod v oblasti vědních oborů (např. ekonomie, matematiky, psychologie a další), které zakomponovává a rozvíjí na podmínky řízení. (Záruba, 1991)

„Management je vědním oborem, organizovaným souborem znalostí, jemuž je možno se učit a který je snad možno i vyučovat.“

Peter Ferdinand Drucker

Management, slovo jako takové, je formováno z latinských výrazů „manus“ (ruka) a „agere“ (dělat). Ovšem, anglický výraz „to manage“, který má několik významů, např. řídit, vést, či vládnout, je další možné vysvětlení tohoto výrazu. (Prukner, a další, 2014)

V průběhu 20. století je možno vysledovat následující vývoj teoretických přístupů, které ve své publikaci popisuje Vítězslav Prukner:

- mechanický přístup (do 20. let)
 - představiteli jsou například Max Weber, Lyndall Urwick a Henri Fayol
- škola lidských vztahů (20. – 30. léta)
 - představiteli jsou například Elton Mayo a Tomáš Baťa
- humanistický přístup (40. – 50. léta)
 - představiteli jsou například E. H. Schein a Abraham Maslow

- moderní názory (60. – 70. léta)
 - představitelem je například Ludvig von Bertalanffy
- postmoderní názory (80. – 90. léta)
 - představiteli jsou například Tom Peters a Gareth Morgan. (Prukner, a další, 2014)

Management je charakterizován a dělen do 3 skupin:

- Liniový management

Hlavní úkol manažerů první linie, tzv. nižší manažeři (mistři výrobních jednotek či vrchní sestry v nemocnicích) je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů a současně provádějí kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se v daném provozu vyskytují. (Bělohlávek, a další, 2001)

- Střední management

Do střední linie řízení spadají manažeři závodů a vedoucí útvarů, kteří odpovídají za řízení liniových manažerů, poskytují a zároveň získávají informace mezi nimi a vedením podniku. (Veber, 2004)

- Vrcholový management

Jedná se o nejmenší manažerskou skupinu, která je složená z generálních ředitelů odpovídajících za celkovou výkonnost organizace. Formulují organizační strategie, ale také vykonávají ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů. (Bělohlávek, a další, 2001)

V dnešní době se žádný větší organizační celek neobejde bez specializované činnosti, kterou představuje problematika řízení. Potřeba řízení je pocíťována v armádě, na univerzitách, v umění, ve sportovních organizacích a jinde. (Veber, 2011)

Bělohlávek ve své publikaci popisuje činnosti managementu takto:

- Plánování – vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo
- Organizování – vytvoření vnitřní struktury určitého celku
- Vedení – zformování lidských zdrojů a jejich využití k dosažení potřebných cílů
- Kontrolování – kritické zhodnocení reality a vytvoření kontrolních závěrů (Bělohlávek, a další, 2001)

3.2 Manažer

Manažeři přímo a zprostředkovaně působí jak na jednotlivé pracovníky, tak na pracovní skupiny, podněcující jejich pracovní ochotu a pro podání co nejlepších pracovních výsledků formulují jejich způsobilost. Ovlivňují také jejich spokojenost v práci a v organizaci, iniciují a usměřují další rozvoj jejich pracovních a širších osobnostních předpokladů. (Nový, a další, 2007)

Efektivní manažeři se zaměřují na silné stránky, které neustále rozvíjí. Hodnotí se objektivně a vědí, v čem jsou dobří, také pro ně není novinkou, že v některých situacích nevynikají. Slabé stránky zohledňují, ale nikdy se nesnaží na nich stavět. Člověk vždy vyniká v různé oblasti, podle které by měl být hodnocen, tímpádem nemůže nastat situace, aby byla osoba kompetentní ve všech odvětví. (Drucker, 2008)

Účinnost nebo chceme-li také úspěšnost působení manažera v organizaci je velmi závislá na řadě faktorů, kde nejvýznamější skupinu tvoří subjektivní determinanty – individuální předpoklady pro práci odbornou či osobní a objektivní determinanty – nejružnější parametry vnějších situací. (Nový, a další, 2007)

3.2.1 Manažerská psychologie

„Manažeři jsou zajímavý fenomén. Jsou dobře placení, mají obrovský vliv a značný nedostatek selského rozumu.“

Henry Mintzberg

Toto odvětví se zabývá nejen psychikou, ale hlavně osobností a činnostmi pracovníků a manažerů v procesu řízení. Vytyčenou součástí řízení je vedení lidí v organizaci, které je v dnešní době často používáno jako ekvivalent z anglického jazyka – leadership. Součástí vedení lidí je působení manažera na poznávání, prožívání a jednání řízené skupiny pracovníků. Přínos manažerské psychologie do řízení je určován mnoha způsoby, které naznačují obsah a význam zmíněného druhu psychologie. Jedna z nejzákladnější skutečností je, že vykonavatelem řídicí funkce a nositelem řídicí profese je řídicí pracovník, neboli manažer, který reprezentuje zájmy a záměry hospodářské organizace konkrétního svěřeného úseku a organizací je na něj delegována určitá odpovědnost, pravomoc a důvěra. Všechny tyto skutečnosti vzbuzují odpovědnost vykonávané řídicí funkce. (Nový, a další, 2007)

Psychologické, sociálně psychické a sociální informace jsou hesla, která se týkají pracovních či mimopracovního života zaměstnanců a manažerů, jejich vztahů, potřeb a zájmů a jsou tedy pro vedoucí pracovníky významnými zdroji informací.

3.2.2 Manažerské role

Při zkoumání činností, kterými se manažeři během dne zabývají, můžeme zjistit, že vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům či veřejností. Deset rolí, které jsou charakteristické pro manažerské činnosti rozdělil Henry Mintzberg. (Mullins, 1991)

Interpersonální role

Na úrovni mezilidských vztahů vystupuje manažer jako představitel, vedoucí a spojovatel. V tomto případě se jedná o interpersonální role.

Představitel reprezentuje organizaci navenek. Vystupuje především jako nositel role, neplánuje, neřeší problémy a nerozhoduje. Svou přítomností vyjadřuje zájem podniku na určité skupině pracovníků, uznání výsledků práce nebo hodnotovu orientaci podniku. Stimul pro všechny přítomný do další práce je právě to, že generální ředitel přišel osobně. (Bělohlávek, a další, 2001)

Ve vztahu ke svým podřízeným vystupuje manažer jako *vedoucí* a realizuje tak cíle organizace. Své podřízené motivuje, usměrňuje jejich práci a snaží se vysledovat jak jejich silné stránky, tak příležitosti. Hodnotí výsledky jejich práce, formuluje úkoly a následně uvažuje o vhodných formách jejich osobního rozvoje. (Bělohlávek, a další, 2001)

Roli *spojovatele* v kontaktech s jinými manažery stejné úrovně vykonává manažer, který udržuje vztahy mezi jednotlivými útvary a vztahy mezi organizací s jejím okolím. (Bělohlávek, a další, 2001)

Informační role

Informace, které manažer získává v interpersonálních vztazích a které dále přenáší vycházejí z role informační. Působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

Manažer vyhledává informace v roli *pozorovatele*, které jsou potřebné pro pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího světa. Potřebné

informace získává jak z formálních zdrojů (porady, tisk), tak neformálních zdrojů (rozhovory, recepce).

Jestliže získá potřebné informace zvenčí, manažer je označován jako *širitel*. Předat informaci může jako prostý fakt nebo jim může dodat potřebný hodnotící rozměr. Na kolik bude danou informaci považovat za potřebnou a vhodnou pro ostatní, a zda jí bude šířit dál, záleží jen na něm.

Mluvčí reprezentuje firmu navenek nebo své oddělení vůči ostatním. Vystupováním vytváří organizaci image, hájí její zájmy a brání ji před napadením z jiných stran. (Bělohávek, a další, 2001)

Rozhodovací role

Na základě manažerovy autority a jeho přístupu k informacím vytváří strategická organizační rozhodnutí. Manažer rozhoduje v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče.

V pozici *podnikatele* manažer vymýšlí, vyvolává, projektuje změny a nachází nové metody nebo přínosné aktivity. Ke zlepšení stávající reality využívá příležitosti a řeší problémy. Důležitou částí je zvážení rizika podnikatelských aktivit, posouzení jejich budoucích úspěchu a ziskovosti.

Řešitel rušivých událostí je nucen reagovat na neočekávané skutečnosti ohrožující dosahování cílů. Manažeři jsou nuceni neustále překonávat nové překážky, čelit nežádoucím tlakům či krizovým situacím, z tohoto důvodů organizační aktivity většinou neprobíhají hladce.

Peníze, lidé, čas, moc nebo zařízení jsou zdroje se kterými hospodaří *distributor zdrojů*. V této roli manažer dbá na spravedlivém přerozdělení zdrojů odpovídající organizaci, jejich optimální nasazení a maximální využití.

Vyjednavač je charakteristická role projevující se v různých typech jednání s jednotlivci, útvary nebo jinými organizacemi. (Bělohávek, a další, 2001)

3.2.3 Manažerská práce

Manažerská práce, a to předmět, rozsah a charakter, se do značné míry budou lišit v závislosti na úrovni, na které manažer pracuje (top management x provozní úroveň), na charakteru manažerského místa (marketingový manažer x vedoucí metrologie), na velikosti firmy, oblasti působení apod. Při takové konkretizaci je velmi obtížné vytypovat společné rysy manažerské práce, které by se daly považovat za všeobecné. I přes vědomí, že se pohybujeme „na tenkém ledě“, se obecné rysy manažerské práce dají shrnout do následujících bodů:

- klasická funkce (rozhodování, plánování, kontrolování, organizování),
- práce s lidmi (umění přesvědčit, zaujmout),
- vizionář (zaměření na budoucnost),
- zvyšování výkonnosti,
- rozvoj znalostí. (Veber, 2011)

Manažerské funkce jsou chápány jako typické činnosti, které jsou k zajištění úspěchu manažerské práce vykonávány vedoucím pracovníkem účelně a účinně. V řízení platí, že dosažení cílů organizace a naplnění tak hlavního smyslu manažerské práce je za předpokladu vzájemné harmonizaci při vykonávání manažerských funkcí.

Zakladatelem koncepce manažerských funkcí a jeden z prvních průkopníků managementu je považován Henri Fayol, který definoval pět funkcí, jimiž jsou

- plánování – stanovení budoucích cílů a postupů jejich dosažení
- organizování – zabezpečení zdrojů
- příkazování – zadávání úkolů a instrukcí podřízeným spolupracovníkům
- koordinace – sladování činností spolupracovníků
- kontrola – ověřování plánu, skutečností a přijetí závěru. (Vodáček, a další, 2013)

Odborníků, kteří rozšířili koncepci manažerských funkcí H. Fayola je velké množství, i přesto je možné nalézt české zástoupení. Klasifikace dle Vodáčka a Vodáčkové:

- sekvenční (postupné) – plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrola
- paralelní (průběžné) – analýza řešených problémů, rozhodování a implementace. (Vodáček, a další, 2013)

Autorita manažerské osobnosti je podepřená schopností jednat s lidmi a velmi přesahuje jakékoli formální postavení. Vedoucí pracovník, který se snaží o udržení důstojného postavení výhradně tím, že trvá na udržení odstupu od svých podřízených, je na nejlepší cestě k neúspěchu. Nechat pracovníky, aby si dělali, co chtějí, by bylo na druhou stranu značnou chybou a takový nedostatek pevné ruky je právě tak ničiví jako příliš tvrdé vedení.

Nejen excelentní manažer, ale i prostý zaměstnanec se dostane sluchu. Je rozumné, že ne všechny názory a nápady je možné uskutečnit. Nicméně to neomlouvá přístup, kdy jsou rovnou vhozeny do odpadkového koše. Veškeré návrhy, ať dobré či špatné, jsou oprávněny být vyslyšeny a samotný manažer by měl být schopen vysvětlit z jakého důvodu je daný návrh neuskutečnitelný. (Hagemannová, 1995)

3.2.4 Manažerská komunikace

Člověk je v průběhu celého života v neustálém kontaktu s druhými lidmi, podobně jako v pracovním procesu, kde je komunikace jedno z nejpodstatnějších složek řízení. Zároveň zde dochází ke vzájemnému působení a ovlivňování, které je v literatuře označováno jako sociální interakce. V této interakci se může jednat o působení jedince na druhého člověka nebo na skupinu lidí či pracovníků. Nejdůležitější součástí sociální interakce je sociální percepce, která pojednává o vzájemném vnímání a poznávání jedinců. V každé situaci se vždy najde určitá komplikace, která komunikaci a sociální interakci ztěžuje. Ve firemním prostředí se rozdíly především umocňují sociální situací daného zaměstnance, neboť se mohou například vychylovat pracovní pozicí či pohlavím. Pozoruhodný výzkum byl proveden ve Spojených Státech, jejímž cílem bylo zjistit odlišnosti vnímání žen a mužů v manažerských pozicích, kde jim byly promítnuty dva krátké filmy zachycující interakci manažerů s podřízenými. Z tohoto výzkumu

vyplývalo, že vnímání žen a mužů v manažerských pozicích bylo závislé na pořadí, v jakém byly filmy puštěny. To znamená, že pokud v první videonahrávce převažovaly manažerky, tak obecenstvo ženy bralo za kompetentnější a naopak. Z tohoto příkladu je zřejmá nezávislost na pohlaví. (Nový, a další, 2007)

Manažer využívá nejen vnější komunikaci, která se zaměřuje na zákazníky nebo odběratele, ale hlavně vnitřní komunikaci ovlivňující mezilidské vztahy přímo v organizaci, rovněž tak vztah pracovníků k ní. Vnitřní komunikace zahrnuje sdělení informací na úrovni spolupracovníků (horizontální komunikace), mezi nadřízeným a podřízeným (vertikální komunikace) a napříč jednotlivými úrovněmi managementu (diagonální komunikace). Důležitost je kladena na komunikaci skrz individuální stupeň řízení, poněvadž předávání strategií, cílů, standardů či výsledků organizace je velmi podstatné pro všechny zaměstnance daného podniku. (Nový, a další, 2007)

Aby byla komunikace efektivní a srozumitelná pro každého jedince je velmi důležité vytvořit strategii interní komunikace, která celý proces řídí. Tato strategie by měla zahrnovat prvky vycházející z analýzy:

- toho, co chce říci management,
- toho, co chtějí slyšet pracovníci,
- problémů, objevujících se v procesu komunikace. (Armstrong, 2007)

3.3 Styly řízení

Styl, který daný manažer využívá při své činnosti představuje postupy, charakterizující jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů. Jedná se především o formu vztahu manažera k podřízeným, vyplývající z osobních znalostí, zkušeností či autority manažera při vedení ostatních. Již v dávné historii byly uplatňovány různé řídicí styly, od fyzických trestů přes různé hrozby až po prosby a uplácení. (Veber, 2011)

Styl řízení je jednou z nejdůležitějších složek práce každého manažera. Ve své práci se setkává s řadou různorodých situací, které vyžadují vhodné řešení ve smyslu vztahu manažera a jeho podřízeným. Manažer má možnost volit takový přístup, kde se např. rozhoduje nezávisle na názorech svých podřízených nebo se naopak podílí na až konečném rozhodnutí. Pokud hlouběji analyzujeme jednotlivé situace, které vyžadují rozhodnutí vedoucího, dojdeme k závěru, že jednotlivé podmínky v určitých případech vyžadují pouze určitý způsob rozhodování, avšak ve většině případech jsou manažerská

rozhodnutí takového charakteru, v kterých má manažer možnost volby způsobu rozhodnutí. V mnoha případech je však determinován charakterem dané situace, závažností rozhodnutí nebo osobními vlastnostmi manažera. Za nejúspěšnějšího manažera, dle řady výzkumů, se považuje vedoucí, který je schopen modifikovat svůj styl řízení v závislosti na různých situacích, skupinách pracovníků apod. (Veber, 2011)

Manažer by měl zpracování cílů provádět společně se svými podřízenými a poskytnout jim maximum volnosti potřebné v dané situaci, aby byla zajištěna možnost rozhodování jich samotných, jak jednotlivé úkoly budou vykonávat. Za předpokladu, že podřízeným budou jasné cíle a mají dostatek odvahy převzít odpovědnost, se mohou chopit vlastní iniciativy. Příznivé zacházení s lidmi napomáhá k vybudování jejich sebedůvěry a získání srdce svých podřízených, pokud mu nepůjde pouze o hodnoty v roční výsledovce. (Hagemannová, 1995)

Direktivní styl

Centralizovanost a direktivnost je předním znakem tohoto stylu. Veškerá rozhodnutí v organizaci se uskutečňují z jednoho místa, a to vedoucího pracovníka. Styl je stavěn na rozkazech a příkazech, které manažer deleguje na své podřízené. Při svém rozhodování využívá striktně dané vyhlášky nebo směrnice a nepřipouští tak žádnou diskuzi o svých rozhodnutích. Pracovníci řízení direktivním stylem mají velmi málo svobody k vyjadřování svých názorů a podnětů, které by mohly pomoci v mnoha oblastech (efektivita výroby či produktivita práce). Vztahy na pracovišti jsou velmi napjaté, nevyrovnané a vzhledem k nezainteresovanosti k výsledkům své činnosti, je mnohdy odváděna nekvalitní práce. Využíváním tohoto stylu není ve snaze manažera vytvoření prostředí vzájemné důvěry. (Veber, 2011)

Demokratický styl

Aktivita a možnost dát prostor druhým jsou základními rysy demokratického stylu vedení. Spolupracovníkům jsou kladeny otevřené otázky, např. „Co si o tom myslíte?“ za použití druhé osoby množného čísla a při přínosu vlastního názoru, hovoří manažer až jako poslední z důvodu větší váhy jeho slova a zachování tak demokracie. (Švec)

Participativní styl

Rozvoj týmové práce je zásadním faktorem participativního stylu řízení, kde je manažer spíše v pozadí, nepříliš aktivní, dávající prostor druhým. Kladením otázek a

koučováním je samotná práce přenechána podřízeným, na jejímž konci je diskutování o průběhu a dosažení cíle práce. (Švec)

Liberální styl

Manažer, který má důvěru ve schopnosti, samostatnost a zodpovědnost druhých, a zároveň je jeho prioritou mít s nimi dobré vztahy může být označován jako liberální vedoucí. V takovém případě nechává věcem volný průběh, spoléhá na fakt, že si druzí poradí sami a jejich práci kontroluje velmi zřídka, protože to považuje za nedůvěru. (Bohoňková, 2012)

Kreitner a Kinicki uvádí tři styly klasické teorie vedení, a to jsou autoritativní styl, demokratický styl a styl laissez-faire.

Autoritativní styl

Autoritativní styl se soustřeďuje na moc a rozhodování, které je v rukách vedoucího a definované úkoly jsou přiděleny daným vedoucím. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, ba naopak nevýhodou je potlačení individuální motivace a iniciativy. (Kreitner, a další, 1989)

Demokratický styl

Demokratický styl, kde vedoucí deleguje převážnou část své autority si však ponechává odpovědnost na konečná rozhodnutí. Na základě participativního rozhodování skupiny je práce přidělována. Komunikace je obousměrná a velikou výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se společně zúčastňují na rozhodování. Značná časová ztráta je ovšem nevýhodou tohoto stylu rozhodování. (Kreitner, a další, 1989)

Styl laissez-faire

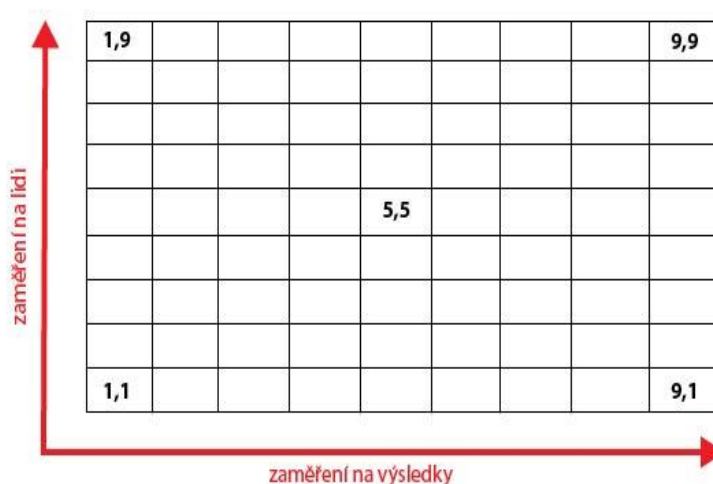
Styl laissez-faire, kde manažer řízení práce přenechává plně na svých pracovnících je také nazýváno, styl volného průběhu. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je v tomto případě převážně na horizontální úrovni, tzn. mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je volná ruka, kterou pracovníci mají při své práci a mohou si tak dělat věci podle svého, aniž by jim do toho vedoucí mluvil. Na druhé straně je tato volnost hrozbou při bezcílného tápání v situacích potřeby nějakého vedoucího. (Kreitner, a další, 1989)

„Zdálo se, že jen jeden ze stylů vedení je ten pravý a nejlepší – styl demokratický. Zatímco osobnostní rysy byly vrozeny, demokratického stylu vedení se lze naučit. Tak se manažeři učili ve výcvicích a workshopech, jak zvládat různé situace v souladu s ideou jediného správného stylu vedení. Teprve později se ukázalo, že každý z uvedených stylů má své výhody a současné nevýhody.“ (Bělohlávek, a další, 2001)

3.3.1 Manažerská mříž

Jako další typ hodnocení stylu řízení se řadí Manažerská mříž (angl. managerial grid), jejímž autory jsou Robert Blake a Jane Mouton. Schéma, které se skládá ze dvou os – orientace na lidi a orientace na úkol – obsahuje několik stylů řízení:

Obrázek 1: Manažerská mříž GRID



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

- **1,9 – vedoucí spolku zahrádkářů** se zaměřuje na potřeby lidí a uspokojení vztahů mezi nimi vedoucí k příjemné, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu. Ve většině případech jsou na úkor pracovních výsledků vytvářeny dobré pocity mezi kolegy a podřízenými.
- **9,9 – týmový vedoucí** je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, skrze který se snaží dosáhnout optimálních výsledků. Je zde velmi důležitý pocit vzájemného sdílení, který vede ke vztahům důvěry a spolupráce.
- **1,1 – volný průběh** aplikuje vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení potřebné práce, a to do míry udržení svého postu v organizaci.

- **9,1 – autorita** je využívána manažerem při řízení organizace, který se společně s mocí o dané charakteristiky opírá. Dosahuje kontroly nad lidmi, diktuje jim, co mají dělat a jakým způsobem.
- **5,5 – organizační člověk** spadá do střední úrovně orientace na vztahy a orientace na uspokojivé splnění úkolu. Mezi oběma orientacemi udržuje balanc a dosahuje tak přiměřeného výkonu.
- **9 + 9 – paternalista** má nejvyšší orientaci na lidi a vztahy s orientací na úkol. Jedná se však o odlišnost od stylu 9,9, jelikož se nepřístupuje k podřízeným jako ke skutečným kolegům. Důraz je kladen na loajálnost. (Blake, a další, 1987)

V knize Management od Františka Bělohlávka se můžeme setkat s další úrovní popisující styl řízení manažera, a to **oportunistu**, který používá všechny styly nestanoveným způsobem, jelikož jeho cílem je osobní povýšení. (Bělohlávek, a další, 2001)

3.4 Motivace

Motivace je chápána jako hypotetický proces, jehož hlavním znakem je zaměřování a způsob chování. Učení určuje konkrétní zaměření na daný objekt, leč účinek vnějších podnětů nelze vždy naprosto jasně odlišit od účinků motivace a je tak potřeba odlišit dvě různé úrovně řízení. Řízení tak může znamenat určitou cestu k dosažení konkrétních objektů, anebo motivaci jedince, který je ve stavu hledání, odchýlení od ostatních a vykazuje tak, že motivované chování je zaměřeno na něco, co přináší uspokojení. (Nakonečný, 1997)

Psychickou a fyzickou aktivitu člověka motivace směřuje k vytyčenému cíli. Představy, zájmy nebo neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem ke konkrétnímu chování jedince. Pomocí stimulů a pobídek nebo systému odměn a trestu je tvořen proces motivování. Důležitost procesu motivace pracovníků a celého kolektivu v posledních letech závratným tempem stoupla. Jednotlivé metody motivace se přetvářejí v celé motivační systémy, kde jejich filosofie se zakládá na hmotných a nehmotných pobídkách. (Veber, 2011)

Jednání člověka ovlivňuje spousta potřeb kolem něho, ze kterých vychází Maslowova teorie potřeb seřazených v hierarchickém uspořádání (viz obrázek 2). Primárně se snaží člověk uspokojovat své základní životní potřeby a potřeby rodiny. Pokud dojde k jejich uspokojení, má po té zájem uspokojit potřeby, které jsou na vyšší úrovni – potřeby sociálních jistot a uznání. Potřebu seberealizace Maslow udává jako nejvyšší postavení mezi potřebami, které vyplývá z uspokojení plného využití všech schopností člověka. (Veber, 2011)

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: https://www.filosofie-uspechu.cz/wp-content/uploads/2012/08/maslowova_pyramida.png

Vedení prostřednictvím motivace znamená pak mobilizace vnitřních potřeb vnějšími impulsy. Manažer, který chce motivovat své spolupracovníky, má za úkol v nich aktivovat zaměření se na výkon a zregulovat u nich odpovídající „výkonovou hybnost“. (Nakonečný, 1992)

3.5 Koučování

Koučování patří nepochybně k nejpůsobivějším nástrojům rozvoje pracovníků. Jedná se o rozvoj dovedností pracovníka za pomoci vedoucího, který individuální formou rozvíjí své zaměstnance. Aktivní účastí pracovníka učí vedoucí novým věcem a dovednostem, které je postaveno na třech principech, jedná se o stanovování

přiměřených cílů, zapojení účastníka kladením otázek a efektivní zpětná vazba. (Bělohlávek, 2005)

Stanovení cílů

Při stanovování cílů vedoucí nevyužívá direktivní styl, ale společně s pracovníkem se snaží určit jednotlivé cíle k dosažení konkrétního konečného cíle. Pracovník může být zainteresován do určení svých cílů a v tomto případě se dá očekávat silnější motivace onoho samého. V tomto případě dokáže on sám posoudit, nakolik je pro něho stanovený cíl dosažitelný či nikoliv. Dosažitelnost těchto cílů je velmi důležitým momentem koučování, jelikož zde hraje hlavní roli přiměřenost, obtížnost a snadnost těchto cílů, která vyplývá z teorie motivace. Všechny tyto aspekty by měly být rovnoměrně rozložené, aby daného pracovníka neodradily od provedení. Velký zřetel je dán na postupném zadávání úkolů, a to takovým způsobem, že při každém splnění cíle je zadán další, který je však složitější a jedinec se tak bezpečně dostává k překonávání jednotlivých překážek. (Bělohlávek, 2005)

Kladení otázek

Princip kladení otázek je založen na navedení pracovníka k optimálnímu způsobu plnění úkolu. Ve své publikaci „Jak řídit a vést lidi“ Bělohlávek udává několik příkladných otázek, které nám mohou napovědět způsob kladení, které bychom měli využívat v praxi.

- Namísto toho, aby vedoucí řekl „*Nedávejte do té malty tolik vody*“, dotáže se pracovníka „*Kolik vody je na takové množství malty podle Vás potřeba?*“.
- Namísto toho, aby vedoucí řekl „*Přitáhněte ten kloub trošku víc*“, dotáže se pracovníka: „*Co myslíte, v jakém úhlu by měl být pro tuto práci kloub přitažen?*“.

Tímto způsobem pokládání otázek je sám pracovník vtažen do uvažování o daném problému. Příkaz nadřízeného by musel bez přemýšlení akceptovat, namísto toho je nucen o daném problému přemýšlet a sám tak nalézt řešení. Taková zkušenost je mnohem vzácnější, protože pracovník dokáže pochopit smysl, proč se práce vykonává určitým způsobem a ne jiným. V náročnějších měnících se podmínkách je díky pochopení, schopen pružněji reagovat na změny, které mohou nastat a jeho kvalita práce se tak dostává na vyšší úroveň. (Bělohlávek, 2005)

Zpětná vazba

Jako další prostředek koučování pracovníka je zahrnována zpětná vazba, ve které je důležité být konkrétní, aktuální a nehodnotit pracovníka, ale jeho výkon. Při předávání zpětné vazby se velmi často stává, že je manažer příliš obecný a podání tak není efektivní. Užitečným nástrojem při poskytování zpětné vazby nám poslouží graf, který je rozdělen na dvě osy ukazující, jak by měla účinná zpětná vazba vypadat. Klasická zpětná vazba je předávána v rozhraní kladná – záporná a zůstává tak nespécifická. (Bělohávek, 2005)

3.6 Delegování

Pro rozvoj pracovníků a schopnost vykonávat náročnější úkoly je důležité, aby jejich vedoucí své úkoly předával, jinak řečeno delegoval na své podřízené a ulehčil tak své práci. Tento krok je však založen na odhodlaném rozhodnutí, které musí manažer zvážit v důsledku předání zodpovědnosti za vykonání daného úkolu, které doposud vykonávali sami. Právě úspora času je tímto získána a brána jako největší výhodou při delegování. Volně na tuto výhodu navazuje změna obsahu práce, která se mění zejména během prací rutinního charakteru, kdy se vedoucí zbavuje méně důležitých aktivit a je mu poskytnuta možnost zaměřit se na záležitosti náplně jeho práce, na které nezbývalo příliš času. (Bělohávek, 2005)

Dále se rozvíjí kompetence pracovníků, jejich motivace a pro povýšení na vyšší funkci prověření způsobilosti pracovníka. Avšak existují i slabé stránky, které se při delegování objevují: pocit nenahraditelnosti, nechut' opustit něco, co dobře umíme, nedůvěra ve schopnosti pracovníků nebo obava z neoblíbenosti. (Bělohávek, 2005)

Je také velmi důležité, aby manažer nezasahoval do situací, kdy by celý proces delegování ztratil význam. Pokud je úkol delegován podřízené osobě, manažer by neměl zasahovat do řešení úkolů a také je zpět přebírat do své pravomoci. V mnoha případech je důležité si uvědomit fakt, že za chyby spolupracovníků manažer nese zodpovědnost, pokud:

- jasně nevytyčí dosahující cíle;
- nesdělí jim všechny potřebné informace;
- nekontroluje průběh plnění vedoucí ke splnění cílů. (Veber, 2011)

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika sledovaného podniku

Praktická část této práce se odehrává ve společnosti specializující se především na prodej kávových nápojů, která byla založena v roce 1971 ve Spojených státech amerických, ve městě Seattle. Více než 23 500 kaváren, z toho 50 kaváren v České republice, sčítá tento největší kavárenský řetězec, který se na český trh dostal v roce 2008. Kavárny jsou navrženy tak, aby vytvářely přátelskou atmosféru, možnost relaxace, pracovní schůzky či setkání s přáteli. Společnost se řídí posláním: „Inspirovat a povznášet lidského ducha – zvláště s každým šálkem, zákazníkem a prostředím ve kterém žijeme“.

Hierarchie společnosti se nejvíce podobá divizionálnímu systému, neboť každá provozovna je vedena konkrétním vedoucím nazývajícím se Store Manager, který vystupuje jako vlastník dané pobočky, jehož odpovědnost je zaměřena na ekonomickou a provozní oblast, rovněž také na spokojenost zákazníků na dané kavárně. Přímým nadřízeným vedoucích poboček je District Manager, jenž vystupuje jako vlastník regionálních poboček a jejich adekvátního řízení výkonu. Růst operací, generování zisku a neustálém zlepšování procesů ve všech regionech na území České republiky je vedeno ředitelem společnosti, Regional Director. Všechny manažerské pozice mají společnou odpovědnost, a to zaměření na co nejvyšší spokojenost zákazníků a rozvoj příslušných zaměstnanců.

Store manager se na pozici dostává interní či externí cestou. Internímu povýšení zprvu předchází pohovor, kde komise, skládající se vždy z přímého nadřízeného, personalistou a zkušeným Store managerem, hodnotí kompetence pro danou pozici. Jako nejzásadnější kompetence jsou brány podnikatelské schopnosti, rozhodování, budování a vedení týmu, emoční inteligence a komunikace. Poté následuje dvou až tří měsíční trénink, který zahrnuje přebrání pobočky, účast na školení zaměřené na finance, leadership, styly vedení a pracovní právo, týdenní schůzky s mentorem, který neustále na trénující osobu dohlíží a předává zpětnou vazbu a pozorování chodu pobočky (spokojenost zákazníků, kvalita servisu a rychlost práce). Externí nábor je též veden pohovorem, avšak zde se již předpokládá, že uchazeč již potřebné znalosti má a součástí je tak případová studie. V tomto případě je trénink veden po dobu 6 – 9 měsíců z důvodu

zaškolení na nižších pozicích. Během tréninku využívá školící se osoba workbook a e-learningové kurzy, které ho zasvěčují do standardů společnosti, dané pozice a předávají mnoho rad. Získané dovednosti jak po interním, tak po externím náboru jsou ověřeny komisí u závěrečné certifikace, tzv. review board. Zde je osoba prozkoušena v teoretické oblasti, a především její praktické využití.

4.2 Základní charakteristika dotazovaných

Pro co nejpřesnější opodstatnění stylu řízení a motivace ve sledovaném podniku byl vybrán kvalitativní výzkum na základě, kterého byl proveden řízený rozhovor. Rozhovoru se zúčastnilo pět vedoucích pracovníků, jejichž kompetence jsou na úrovni středního managementu. Respondenti, u kterých byla zachována anonymita, byli vybráni na základě velikosti, náročnosti chodu kavárny a počtu zaměstnanců napříč Prahou. Zkušenost daného respondenta bylo taktéž základním měřítkem výběru. Dílčím cílem rozhovoru je vyvedení zkoušející osoby mimo svoji komfortní zónu, pozorovat tak přítomné chování a položení doplňujících otázek pro hlubší popis konkrétního tématu. Jedná se o manažery kavárenských poboček: Staroměstské náměstí I, Staroměstské náměstí II, Palladium, Palác Archa a Florentinum.

- Manažer A je žena, 29 let, řídí pobočku Staroměstském náměstí I., u společnosti pracuje jako manažer 2 roky, nemá předchozí zkušenosti s touto prací a má 16 podřízených.
- Manažer B je žena, 28 let, řídí pobočku Staroměstské náměstí II., pracuje u společnosti jako manažer 3 roky, nemá předchozí zkušenosti s touto prací a má 40 podřízených.
- Manažer C je muž, 28 let, řídí pobočku Palladium, pracuje u společnosti jako manažer 3 roky, nemá předchozí zkušenosti s touto prací a má 20 podřízených.
- Manažer D je žena, 30 let, řídí pobočku Palác Archa, pracuje u společnosti jako manažer 1 rok, nemá předchozí zkušenosti s touto prací a má 14 podřízených.
- Manažer E je žena, 27 let, řídí pobočku Florentinum, pracuje u společnosti jako manažer 3 roky, nemá předchozí zkušenosti s touto prací a má 7 podřízených.

4.3 Hodnocení řízených rozhovorů

1. Mezi základní styly řízení patří direktivní (koučující), demokratický (podporující) a liberální styl (delegující). Který z těchto stylů využíváte nejvíce při své práci? Jak byste popsal styl svého vedení?

Při pokládání této otázky se již předpokládala znalost terminologie ze školení, kterého se vedoucí poboček zúčastňují během tréninku na danou pozici. Z tohoto důvodu byla terminologie doplněna o aktuálně používané názvosloví ve sledované společnosti, tedy koučující, podporující a delegující styl. Manažer A, B a D nejvíce využívají a preferují direktivní styl. Tedy více jak polovina manažerů upřednostňuje styl, který je v praxi z velké části doplněn o koučující prvky při rozvoji svých podřízených. Velkou roli zde hraje vysoký počet pracovníků s nižší kompetencí, přesto se již něčemu během své praxe naučili a mají tak určité předpoklady rozvinuté na dobré úrovni. Demokratický styl, který je popsán v teoretické části, využívá Manažer C a E. Tito manažeři dávají prostor druhým a rádi si poslechnou jejich názory a myšlenky. Také se shodují na využití direktivního stylu pouze dle potřeby dané situace a individuálnosti podřízené osoby. Dotazování u této otázky nerozebírali svůj styl vedení příliš do hloubky, ale spíše z celkového zpětného pohledu.

2. Jak se vyvíjel styl řízení během Vašeho karierního růstu?

Během kariéry Manažer A nepociťuje silnou preferenci ke konkrétnímu stylu, jelikož se při svém vedení zaměřuje na individuální přístup a vývoj je tak různorodý. Direktivní styl na začátku kariéry upřednostňovali Manažeři C, D a E, kteří chtěli mít vše pod kontrolou a nedávali tak prostor svým podřízeným k samostatnosti. Postupem času a nabíráním zkušeností se však jejich úhel pohledu změnil a zmiňovaný styl pozvolna nahrazovali demokratickým stylem a koučující styl využívají pouze v naléhavých situacích. Je také zřejmé, že na vývoj stylů řízení těchto manažerů má vliv organizační kultura společnosti. V podnikatelské sféře je obecně známo, že hlavním cílem je ekonomický zisk, v tomto případě si však instituce zakládá na spokojenost zákazníků, a hlavně svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu jsou vedoucí poboček samovolně směřovány ke stylům jejichž zaměřenost je na rozvoj a spokojenost podřízených, a to demokratický či koučující. Manažer B je opakem výše popisujícího,

neboť u tohoto manažera se v průběhu kariéry, podporující styl ztrácí a dává přednost koučujícímu.

3. Myslíte si, že soukromý život má vliv na vedení lidí a výkonnost během Vaší práce?

Vliv soukromého života při vedení lidí Manažer C neguje, jelikož v pracovním prostředí dokáže osobní problémy potlačit a nedávat je najevo. Také si je vědom vlivu špatné nálady na chod celé pobočky. Zbylí manažeři se shodují, že soukromé problémy ovlivňují jejich práci, v podobě nízké koncentrace, špatné nálady či menšího pracovního výkonu. Nicméně každý jedinec má různé psychologické předpoklady a je tak přirozené, pokud osobní život, avšak v malé míře, postihuje jejich práci. I přes tento negativní vliv se Manažer E zajímá o soukromý život svých zaměstnanců a upevňování tak lidských vztahů na pracovišti. Větší integraci rodinného a pracovního života vedoucí k vyšší produktivitě a kvalitě života je jednou z výhod žen na vyšších manažerských pozic. (Jarošová, a další, 2016)

4. Podřízeným pracovníkům jsou požadavky nejčastěji sdělovány elektronickou formou skrze sociální sítě. Myslíte si, že tato forma je pro vedení týmu efektivní?

Podle odpovědí respondentů lze říci, že většina manažerů se shodla na využívání elektronické formy, jako nejefektivnějšího způsobu při sdělování předpokladů, z důvodu časové vytíženosti. Nahrává tomu také moderní doba, kdy sociální sítě jsou pro mnoho jedinců nezbytnou součástí jejich každodenního života a používání je tak přirozené. Nicméně důležitější a profesionálnější forma sdělování, a to osobní, je pro všechny manažery výchozí. Průměrný věk manažerů středního managementu je 28 let a zaměstnanců na nižší úrovni 22 let, a tak lze předpokládat, že každý zaměstnanec využívá alespoň elektronickou poštu ke komunikaci se světem. Avšak tato forma komunikace je nejen neosobní, ale převážně zasahuje do mimopracovního života a na některé jedince nemusí mít příznivý vliv. Je tak velmi důležité dávat si pozor na nezahlcení pracovními informacemi během pracovního volna.

5. Jaký máte na koučování názor?

Dotazovaní manažeři považují koučování za jedno z nejdůležitějších a znamenitých nástrojů, jak vést anebo rozvíjet psychicky vyrovnané zaměstnance, ve kterých vidí potenciálního nástupce s faktem, že osoba využívající tento způsob vedení svých podřízených musí správným směrem vést myšlenky a kroky koučujícího jedince. Poté shledávají tento styl vedení užitečným. I přesto, že většina manažerů využívá direktivní styl vedení vyplývající z otázky č. 1, u rozvoje svých podřízených vždy využívají koučování, díky kterému oni sami nabrali plno zkušeností.

6. Delegované úkoly je potřeba kontrolovat. Jak si ověřujete, že daný úkol byl splněn či nikoliv?

Úkoly jsou delegovány manažery poboček, kteří mají více jak 15 podřízených, převážně z důvodu odlehčení z velkého tlaku termínovaných úkolů a nedostatku času. Všichni manažeři nepodceňují fázi kontroly a přezkoumání plnění cílů probíhá na základě analýz a zpětné vazby od celého týmu. První čtyři manažeři preferují osobní prezentaci předem stanovených cílů na týdenní bázi, naproti tomu Manažer E dává přednost namátkové kontrole u zkušených podřízených. Avšak u neznalého jedince tento manažer upřednostňuje, stejně jako ostatní dotazovaní, osobní schůzku a probírání vývoje plněných úkolů. Důležitost využití elektronické formy komunikace popisovaná v otázce č. 4 lze pozorovat na pobočce Staroměstské náměstí II. řízenou Manažerem B, který kontrolu plnění měsíčních cílů provádí skrz elektronické komunikační médium ve společné konverzaci. Manažeři nižšího stupně managementu předávají vedoucímu této pobočky prozatímní výsledky na týdenní bázi, přesněji každé pondělí a případná zpětná vazba je obratem komunikována následující den. Ovšem pokud jsou zpozorovány chyby, které se dají napravit, zmiňovaný vedoucí pobočky řeší problém s dotyčným podřízeným osobně a včas.

7. Akceptujete fakt, že zadaný úkol může být splněn za delší dobu, výsledek může být horší kvality nebo se mohou objevit vedlejší účinky?

U této otázky manažeři navazovali na předchozí a neuznávají skutečnost špatně splněného úkolu v případě zcela minimálního vynaloženého úsilí. Manažeři C a D jsou shovívavější a uvedená fakta akceptují, pokud se však neopakují. Přístup každého manažera je dán stylem, kterým své podřízené řídí. Je pozorováno, že při neplnění úkolů

je automaticky využíván direktivní styl a podřízení jsou tak vystaveny tlaku, aby danou činnost provedli co nejdříve a správně. Pokud se ovšem objeví situace, kdy je práce podřízené osoby prováděna špatným způsobem nebo se objevují vedlejší účinky, vedoucí zde direktivní styl nepoužívá. V tomto případě nejvhodnější způsob pomoci vidí ve využití podporujícího stylu a daný problém tak odstranit. Manažeři si však v obou případech uvědomují fakt, že každý jedinec může pracovat v odlišném tempu a lidskost vycházející z poslání společnosti, je tedy přesto klíčová.

8. Jakým způsobem motivujete své podřízené?

Největší vnitřní hnací silou všech pracovníků je práce na společném cíli. Cesta při plnění vytyčených cílů je v mnoha případech nesnadná a z tohoto důvodu vedoucí motivují své podřízené formou finanční, materiální odměny, osobní pochvalou, soutěží nebo aktuálně nejoblíbenější tzv. teambuilding. Manažer A zakládá motivaci na uznání a opoře při budování kariérního růstu podřízených, který je spjatý s finanční motivací. Manažer B souhlasně tyto typy motivace z krátkodobého hlediska vidí jako rozumný způsob odměny, avšak důležitější je pro něj budování důvěry a odbourání tak případného stresu či pracovní vyčerpanosti pro udržení dlouhodobé motivace svých podřízených. Nefinanční odměna je také preferována u Manažera C, který uvádí jako příklad pochvalu dobře odvedené práce před celým týmem. U Manažera D a E je motivace směřována z pohledu spokojenosti zaměstnanců na pobočce a jít příkladem.

9. Co Vás motivuje v práci?

Podstatným motorem motivace samotných manažerů je dosahování vytyčených cílů, spokojenost zákazníků a možnost osobního rozvoje. Přesto nejpodstatnější motivací jsou spolupracovníci. Kromě těchto, je pro Manažera D velkou motivací být nejlepší, zlepšovat sebe samotného a úspěšné certifikace trénujících manažerů, kde se odvíjí dobře odvedená práce.

10. Je pro Vás autorita důležitým faktorem při vedení lidí?

Respekt je důležitým činitelem při vedení týmu. Na tomto faktu se shodují první tři manažeři, kteří naopak nucenou autoritu, kárání či fyzické dispozice způsobující stres nevidí jako adekvátní pro úspěch a spokojenost celého kolektivu. Manažer D a E tyto odpovědi shodně doplnili o fakt, že autorita je důležitá, ale velmi zásadní, jakým stylem

ji manažer získá, ať už dostatkem zkušeností, jít příkladem anebo nepřátelskou nucenou autoritou. Ačkoliv má společnost rozsáhlé organizační schéma, bez ohledu na pracovní pozici si všichni zaměstnanci tykají. Z tohoto důvodu může být velmi těžké si autoritu vybudovat či získat.

5 Shrnutí řízených rozhovorů a doporučení

Řízené rozhovory byly provedeny ve společnosti zaměřující se na prodej kávových nápojů. Pro analýzu stylů řízení bylo vybráno 5 vedoucích pracovníků, kteří řídí pobočky napříč Prahou. Pobočky byly vybrány na základě kritérií vyplývajících z potřeby výběru různorodých kaváren. Jednalo se o velikost kavárny, počet zaměstnanců a sekundárním bodem pro výběr pobočky byla zkušenost Store managera ve sledované organizaci. Kompetence dotazovaných manažerů jsou na úrovni středního managementu a s obsahem dotazníku byli seznámeni pro upřesnění tématu diskuze. Společnost, ve které byli manažeři dotazováni, umožňuje jednotný systém školení na zmíněnou pozici, a tak se může zdát, že odpovědi řízeného dotazníku budou jednotné, avšak v mnoha případech byla tato domněnka vyvrácena.

Před provedením řízených rozhovorů byl autor práce seznámen s dokumenty popisující průběh školení Store managerů a mohl tak lépe předpokládat znalost odborných ekonomických pojmů během vedení dialogového rozhovoru. Skutečnost, že autor ve sledované společnosti pracuje již pátým rokem, značně pomohla k přizpůsobení dotazníku v dané problematice. Na začátku dotazování byl každý manažer požádán o sdělení věku, doby vykonávající aktuální pozici, předchozí zkušenosti s danou pozicí a počet podřízených zaměstnanců.

Specializované školení o stylech řízení, které všichni manažeři absolvovali je důsledkem teoretických znalostí a důležitosti využití v praxi. Všichni manažeři si tuto skutečnost uvědomují a neustále ji začleňují do každodenní pracovní rutiny. Nicméně samotný výběr a následné využití konkrétního stylu vedení, je dáno také náročností kavárny, individuálností podřízených, psychikou daného manažera a pracovními zkušenostmi.

Z analýzy vyplývá, že direktivní, demokratický a liberální styl je využíván všemi manažery, avšak u většiny vedoucích poboček je převážně používán direktivní styl řízení. Direktivní styl Manažeři C a E preferují pouze v případech prosazení důležitých informací anebo nastavení cílů. Bylo také zjištěno, že v konkrétních situacích a během kariéry manažeři svůj styl neustále mění a přizpůsobují, z čehož vyplývá různorodost a náročnost této práce. Způsob přizpůsobení konkrétního stylu dle dané situace je nejvhodnějším řešením, avšak pro manažera velmi časově a psychicky náročné. Jelikož má pod sebou každý dotazovaný manažer přibližně 15 podřízených pracovníků je

prospěšnější předat aktivitu, prostor druhým a svůj názor tak přenechat na závěr. V tomto případě doporučuji zaměření hlavně na demokratický styl a prvky direktivního stylu využívat v případě naléhavosti situace. Například při zadávání nejasných či souhrmných úkolů. Dotazovaní se také jednoznačně shodli na faktu, že soukromý život má vliv nejen na výkon jejich práce, ale také na jejich stylu vedení.

Dalším důležitým faktorem při řízení zaměstnanců je prolínání soukromého a pracovního prostředí. Osobní problémy manažerů v mnoha případech ovlivňují výkonnost a celkovou atmosféru poboček. V tomto případě se dotazovaní na tomto faktu shodli, ovšem Manažer C své osobní problémy v pracovním prostředí nedává najevo. Je pozoruhodné, že 80 % manažerů i přes negativní vliv prolínání soukromého života s pracovním, berou tuto skutečnost za přijatelnou, ba naopak se o soukromý život svých podřízených zajímají. Dle mého názoru je přiměřená integrace soukromého a pracovního života podstatná a manažeři by neměli tyto dva světy striktně oddělovat. Ačkoliv se může zdát, že oddělení je ku prospěchu, naopak nám to může přinést více stresu, než bychom předpokládali.

Spokojenost nejen zaměstnanců, ale také zákazníků je analyzováno a diskutováno na manažerských meetinzích s vyšší úrovní managementu. Tyto setkání se konají na měsíční bázi a manažeři z různých kaváren si zde předávají zkušenosti, řeší aktuální problémy nebo jsou formou přednášky učeny novým oborovým věcem. Plnění aktuálních cílů nebo řešení vyskytujících se problémů je diskutováno na společných sezeních s podřízenými, které jsou zpravidla organizovány jednou do měsíce. Prokázalo se, že povinou součástí manažerské práce ve sledované společnosti je účast na popisovaných měsíčních meetinzích.

Důležitost fáze koordinace a kontroly je pro společnost evidentní. Z výzkumu vyplývá, že interní komunikace je nedílnou součástí řízení a manažerské práce. Na základě odpovědí respondentů se jako nejefektivnější způsob sdělování předpokladů, předávání zpětné vazby či jiné důvody pracovní komunikace jeví prostřednictvím sociálních sítí. Celosvětové finanční společnosti, které udávají trendy využití této formy komunikace tak potvrzují úspěchanost této doby. Ani ve sledované společnosti tomu není jinak. Manažeři v mnoha situacích potřebují obdržet stručné jasné podklady od svých podřízených nebo naopak oni sami jsou nuceni předávat své úkoly nejrychlejším a nejefektivnějším způsobem. Nejvíce využívaným sociálním médiem byla zpozorována aplikace What'sApp, kterou uživatelé využívají na základě osobních

telefonních čísel. Jelikož je tato forma komunikace neosobní a může vyústit ke špatnému pochopení situace, jsou manažeři z tohoto důvodu nuceni rozlišovat vážnost a potřebnost předání jakékoli informace skrz zmiňované komunikační médium a dostávají se tak do obtížné fáze rozhodování. V této části bylo upozorováno, že velké negativum tkví ve využití elektronické formy komunikace, přesněji aplikace What'sApp. Pro zachování rovnováhy je zapotřebí zamezit integraci pracovních problémů do osobního prostředí, navrhuji tak zmírnění využití této platformy a navýšit četnost meetingů se všemi členy nižšího managementu na týdenní bázi.

Při plnění cílů, úkolů podřízenými osobami je pro manažery důležité vědět, že daný jedinec zadání rozumí. V tomto případě je nejvíce využíváno koučování a rozvoj lidí je tak prioritní. Opačný případ má za následek využití direktivního stylu a objevují se zde také prvky metody cukru a biče.

Své pracovníky manažeři motivují finanční a materiální formou odměny. Bylo upozorováno, že je více důležité motivovat na základě pochvaly, materiální odměny nebo týmové akci. Motivace pro Manažera D je být nejlepší, zlepšovat sebe sama a vidět dobře odvedenou práci. Zaměření na výkon je u tohoto manažera ve stejné rovině jako zaměření na lidské zdroje. Dle mého názoru je finanční motivace z dlouhodobého hlediska neefektivní a k tomuto názoru se také přiklání všichni manažeři. Nástrojů motivace využívají manažeři nepřehledné množství, napomáhá tomu též poslání společnosti a celková kultura. V tomto ohledu je důležité, aby každý vedoucí jedinec ve svých zaměstnancích vyvolal zájem, ochotu a touhu aktivně se podílet na plnění činností, které jsou v harmonii s cíli firmy.

6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit styly řízení vedoucích pracovníků ve sledované společnosti a následně stanovit doporučení na zefektivnění vedení podřízených zaměstnanců.

Teoretická část práce obsahovala základní pojmy vztahující se k procesu řízení. V této části bylo seznámeno s pojmy management a manažer. Dále byly popsány styly řízení, které jsou nedílnou součástí každodenní práce vedoucího pracovníka.

Praktická část navazovala na poznatky získané v teoretické části a orientovala se tak na analýzu vedení jednotlivých manažerů. Na začátku praktické části byla charakterizována společnost, ve které bylo uskutečněno šetření. Následně byly představeni vedoucí poboček, jejich náplň práce, průběh školení a postavení ve firmě. Analýza stylů řízení dotazovaných byla provedena na základě řízeného rozhovoru, který byl rozdělen do pomyslných částí sledované problematiky.

Na základě vlastního šetření bylo vyzorováno, že nejvyužívanějším stylem řízení je direktivní styl, který je doplněn o prvky koučujícího stylu. Pokud zaměstnanec například nerozumí úkolu využití koučujícího stylu a rozvoj tak jedince je pro manažery prioritní. Ovšem z důvodu obsáhlé náplni práce jsou manažeři v krátkých časových úsecích nuceni styl řízení měnit. Objevuje se také separace soukromého a pracovního prostředí, avšak které má za následek nezáměr sdílení méně soukromých problémů se zbytkem týmu. V rámci ucelení týmu a kontrolování jsou pořádány meetingy jednou do měsíce. V mnoha případech jsou z důvodu časové vytíženosti vynechány a konány pouze na čtvrtletní bázi. Z tohoto důvodu je nejvyužívanější cesta sdělování informací prostřednictvím internetové sociální sítě, která však narušuje volný čas manažera. V průběhu procesu řízení jsou pracovníci motivováni jak finančním, tak nefinančním způsobem odměňování.

V rámci doporučení je zaměřeno na integraci soukromého a pracovního života a odbourání tak možného stresu. Zmírnění využití elektronické komunikační platformy What'sApp a zároveň navýšení meetingů, vedoucí pobočky s manažery nižší úrovně řízení, na týdenní bázi. Rovněž u podřízených pracovníků vyvolávat touhu podílení se na činnostech směřující ke společnému cíli formou nefinančních odměn. Manažeři využívají styl řízení dle situací, nicméně z důvodu řízení dle jasně stanovených pravidel,

standardů a přiměřeného počtu lidí je adekvátní se především zaměřit na demokratický styl vedení s prvky koučovacího stylu.

Výsledky praktické části této práce může být přínosem vedoucím pracovníkům sledované společnosti, kteří tak mohou zhodnotit aktuální situaci a zaměřit se na slabé stránky. Dále ostatním manažerům, kteří v tomto oboru začínají a mohou se tak ve svých začátcích inspirovat.

7 Seznam použité literatury

- Armstrong, M. 2007.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha : Grada Publishing, 2007.
- Švec, Jakub.** Styl vedení lidí závisí na situaci. *Interquality.* [Online] [Citace: 21. Února 2019.]
<http://www.interquality.cz/ČLÁNKY/tabid/67/ItemId/11/View/Details/AMID/431/Default.aspx>.
- Blake, R. J. a Mouton, J. S. 1987.** *The Managerial Grid III.* Houston : Gulf, 1987.
- Bohoňková, Irma. 2012.** Cesta k úspěchu. *Čtyři základní styly vedení.* [Online] 31. Leden 2012. [Citace: 22. Únor 2019.] <https://www.cesta-k-uspechu.cz/news/ctyri-zakladni-styly-vedeni/>.
- Bělohávek, F. 2005.** *Jak řídit a vést lidi.* Brno : CP Book, a.s., 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- Bělohávek, František, Košťan, Pavol a Šuleř, Oldřich. 2001.** *Management.* Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- **2001.** *Management.* Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- Drucker, P. F. 2008.** *Efektivní vedoucí.* Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8.
- Hagemannová, Gisela. 1995.** *Motivace.* Praha : Victoria Publishing, a. s., 1995. ISBN 80-85865-13-0.
- Jarošová, Eva, Pauknerová, Hana a Lorencová, Hana. 2016.** *Nové trendy v leadershipu.* Praha : Management Press, 2016. 978-80-7261-479-0.
- Kreitner, R a Kinicki, A. 1989.** *Organizational Behaviour.* Homewood : Irwin, 1989.
- Management, Marketing. 2019.** *Styl řízení firmy.* [Online] 2019. [Citace: 22. Únor 2019.] <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/styl-zen-firmy.html>.
- Mullins, L. J. 1991.** *Management and Organisational Behaviour.* London : Pitman, 1991.
- Nakonečný, Milan. 1997.** *Motivace lidského chování.* Praha : Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.
- **1992.** *Motivace pracovního jednání a její řízení.* Praha : Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- Nový, Ivan a Bedrnová, Eva. 2007.** *Psychologie a sociologie řízení.* Praha : Nakladatelství Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

- Prukner, Vítězslav a Novák, Jaromír. 2014.** *Základy Managementu*. [Online] 2014. [Citace: 13. Únor 2019.] <https://publi.cz/books/189/02.html>.
- Veber, Jaromír. 2011.** *Management*. Praha : Nakladatelství Management Press, s. r. o., 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.
- . **2004.** *Management*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5.
- Vodáček, Leo a Vodáčková, Olga. 2013.** *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Nakladatelství Management Press, s. r. o., 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- Záruba, P. 1991.** *Základy podnikového managementu*. Praha : Aleko, 1991. ISBN 80-85341-06-9.

8 Přílohy

Příloha 1: Otázky k řízenému rozhovoru s vedoucími pracovníky

- 1. Mezi základní styly řízení patří direktivní (koučující), demokratický (podporující) a liberální styl (delegující). Který z těchto stylů využíváte nejvíce při své práci? Jak byste popsal styl svého vedení?**
- 2. Jak se vyvíjel styl řízení během Vašeho karierního růstu?**
- 3. Myslíte si, že soukromý život má vliv na vedení lidí a výkonnost během Vaší práce?**
- 4. Podřízeným pracovníkům jsou požadavky nejčastěji sdělovány elektronickou formou skrz sociální sítě. Myslíte si, že tato forma je pro vedení týmu efektivní?**
- 5. Jaký máte na koučování názor?**
- 6. Delegované úkoly je potřeba kontrolovat. Jak si ověřujete, že daný úkol byl splněn či nikoliv?**
- 7. Akceptujete fakt, že zadaný úkol může být splněn za delší dobu, výsledek může být horší kvality nebo se mohou objevit vedlejší účinky?**
- 8. Jakým způsobem motivujete své podřízené?**
- 9. Co Vás motivuje v práci?**
- 10. Je pro Vás autorita důležitým faktorem při vedení lidí?**

Příloha 2: Přepis řízeného rozhovoru s vedoucími pracovníky

1. Mezi základní styly řízení patří direktivní (koučující), demokratický (podporující) a liberální styl (delegující). Který z těchto stylů využíváte nejvíce při své práci? Jak byste popsal styl svého vedení?

Manažer A: Nejčastější styl svého vedení využívám jako direktivní i přesto, že jsem se v průběhu svého kariérního růstu setkávala s negativní reakcí na slovo „direktivní“, které podle mě zkresluje daný styl. Vedu direktivně ve smyslu, že dokážu svému týmu přesně nastavit cíl a nastavit i přesnou cestu pro jeho dosažení. Když jsem já sama měla direktivního nadřízeného, byla pro mě práce někdy snazší, ale v rámci osobního růstu je dle mého názoru hodnotnější jiný styl vedení, kde nadřízený jen dohlíží, a ne přímo navede na správnou cestu.

Manažer B: Svůj styl vedení bych popsala jako kombinaci převážně koučujícího a podporujícího stylu. Sama se nejvíce rozvíjím a nejlépe pracuji právě pod koučujícím vedoucím, takže je pro mě tento styl nejpřirozenější. Koučováním rozvíjí manažer své podřízené a umožňuje jim umět hledat a vidět řešení. Tímto způsobem se snažím pracovat i se svými manažery. Myslím, že je ale nezbytné, aby manažer používající koučující styl měl přirozenou autoritu, respekt a bohaté znalosti i zkušenosti v dané oblasti. Ne v každé situaci je ale možné koučující styl využít, zejména u podřízených, kteří se se svou pozicí teprve seznamují nebo naopak s podřízenými, kteří neplní požadované úkoly vedoucí ke společnému cíli. V těchto případech používám styl direktivní.

Manažer C: Převážně používám demokratický. Pouze, je-li potřeba zasáhnout a prosadit něco, používám direktivní. Bavím-li se s celým týmem a předávám jim informace, tak používám běžně demokratický, jelikož si rád poslechnu jejich nápady a myšlenky. V moment, kdy řeším s jednotlivými manažery jejich odpovědnosti a nastavování cílů a priorit, se snažím být pro ně spíše koučem, než-li šéfem.

Manažer D: Neřekla bych, že používám jednotný styl. Zamyslím se nad tím, co v dané situaci daný člověk potřebuje a dle toho přizpůsobím konkrétní styl. Ze začátku vedu direktivním stylem, ukazuji, co přesně mají dělat a poté přecházím do podporujícího stylu. Na konci jen pomáhám, pokud potřebuje pomoci, protože z chyb se člověk učí

nejlépe. Žádný styl dle mého názoru není špatný, je ale nutné umět správný styl využít ve správný moment.

Manažer E: Styl mého vedení je z největší části podporující, následně delegující. Ve vyžadujících případech aplikuji také styl koučující nebo direktivní. Vždy je lepší člověka přistihnout při něčem, co dělá dobře a pochválit ho než vyhledávat chyby. Taky musím brát v potaz osobnosti jednotlivých zaměstnanců a jejich reakce na daný styl vedení.

2. Jak se vyvíjel styl řízení během Vašeho karierního růstu?

Manažer A: Správné vedení je postaveno na komunikaci a komunikace je hodně o individuálním přístupu. V tomto ohledu se vyvíjí můj styl vedení. Rozpoznat a přizpůsobit sdělováním informací/očekávání jednotlivcům, tak, aby bylo vše jasné a pevně nastavené.

Manažer B: Řekla bych, že s každou novou pozicí se styl mého vedení lehce měnil. Na počátku to byl styl spíše direktivní, jelikož jsem se sama práci s lidmi teprve učila a sbírala jsem zkušenosti. S pozicí People managera se styl změnil více na podporující, jelikož se změnila i náplň mé práce a částí mé práce bylo být oporou pro naše baristy. Paradoxní je, že na této pozici jsem místy používala nejvíce direktivní styl za celou svou kariéru. Na pozici Store managera jsem svůj styl vedení chvíli hledala, jelikož tato pozice je zatím nejkomplexnější ze všech. Zároveň jsem začala používat mnohem více již zmiňovaný koučující styl.

Manažer C: Začínal jsem s direktivním stylem, ale velmi brzy jsem přišel na to, že to opravdu tak dál být nemůže a direktivní styl od té doby používám pouze ve výjimečných případech. Za poslední 2 roky jsem se velmi přesunul a osvědčil se mi styl demokratický.

Manažer D: Na nižší pozici jsem netušila, že existují konkrétní styly řízení. Řídila jsem se pokus omyl. Při postupu na vyšší pozici se mé řízení začalo podobat direktivnímu a zároveň podporujícímu stylu. Neustále jsem kontrolovala, nenechávala přístup k

samostatnosti. Až na aktuální pozici jsem se naučila se svými zaměstnanci pracovat individuálně. Přizpůsobovat styly řízení dle potřeby.

Manažer E: Zajímavá otázka. Ze začátku jsem byla velice, velice direktivní. Myslela jsem, že lidé často nejlépe pracují, když mají všechny informace, když znají hranice a mantinely. Myslela jsem si, že nejlepší je jít příkladem a pak už vše půjde samo. Bohužel jsem zapomínala na to, že lidé nejsou stejní a je zapotřebí k nim přistupovat nesteréjným způsobem.

3. Myslíte si, že soukromý život má vliv na vedení lidí a výkonnost během Vaší práce?

Manažer A: Myslím si, že ideálně by mít vliv neměl. Ale vždy alespoň částečně má. Vliv na výkonnost práce má hlavně prostředí, kolektiv a správná forma motivace.

Manažer B: Myslím si, že do určité míry ano. Od mala na nás mají vliv rodiče, škola, přátelé, okolí, které formuje naši osobnost. Zároveň se každý narodíme s jinými psychologickými předpoklady. Na tomto všem závisí, jak budeme přistupovat k práci a jak povedeme druhé. Práce je součástí našeho života a myslím si, že každého do určité míry spokojenost v osobním životě ovlivňuje i v životě pracovním, ať už pozitivně nebo negativně. U mě je toto propojení poměrně velké. Když jsem spokojená, tak můj pracovní výkon stoupá. Když ne, tak se snažím situaci změnit a řešit, jelikož mi nepřijde správné a profesionální, aby mé osobní problémy ovlivňovaly lidi, se kterými pracuji a které vedu.

Manažer C: Troufám si tvrdit, že nemá. Mám to štěstí pracovat ve společnosti, kdy v moment kdy jdu za bar a obsluhuji zákazníky, dokážu nechat veškeré své osobní problémy mimo bar a vracet se k nim až po skončení práce.

Manažer D: Myslím si, že náladu si člověk přináší z osobního života. Je přirozené, pokud osobní život alespoň z části zasahuje do pracovního.

Manažer E: Určitě ano, pokud budu mít doma nějaký problém může to být důvod bud' mé větší pracovní aktivity, protože budu chtít, aby to na mě nikdo nepoznal a nikdo se mě na to neptal, nebo opačně – budu unavená a mé myšlenky budou jinde a nebudu tak schopná se plně soustředit. To samé platí i o lidech se kterými pracuji, pokud o nich nic nevím, není to dobrý začátek.

4. Podřízeným pracovníkům jsou požadavky nejčastěji sdělovány elektronickou formou skrz sociální sítě. Myslíte si, že tato forma je pro vedení týmu efektivní?

Manažer A: Podřízeným sděluji své pracovní požadavky nejčastěji osobně a pokud možno, na denní bázi. Jako nejefektivnější využití vidím skrz WhatsApp komunikační aplikaci.

Manažer B: Nejraději osobně, jelikož mi to přijde nejefektivnější z hlediska času, obsahu i formy. Ne vždy je to ale možné, a tak využívám i telefon a What's up. Komunikaci mailem využívám minimálně, v dnešní době už jsou rychlejší kanály pro komunikaci. Komunikuji s každým individuálně nebo ve skupině, pokud se to týká více lidí, vždy podle potřeby. Minimálně však aspoň jednou týdně komunikuji aktuální informace a zjišťuji aktuální stav věcí.

Manažer C: Několikrát do měsíce po E-mailu / příspěvkem na FB nebo Whatsapp a pak ústně 1x měsíčně při meetingu a případně při osobním setkání.

Manažer D: Preferuji osobní předání požadavků, jelikož se jedná o nejefektivnější styl předání. Elektronickou formu využívám při rozsáhlých „požadavků“ (teorie), poněvadž tato forma je časově náročná.

Manažer E: Přes sociální sítě sděluji své požadavky baristům každý týden až 14 dní. S manažery komunikuji častěji, až skoro na denní bázi a také přes sociální sítě, aby komunikaci zachytili všichni manažery a neopakovali se chyby hromadně.

+ probíhá vždy pravidelný měsíční meeting

5. Jaký máte na koučování názor?

Manažer A: Pokud jde o koučování manažerských dovedností, řekla bych, že je to velmi důležité pro budování potencionálních leaderů. Velmi negativně vnímám situaci, kdy se někdo snaží praktikovat koučování ohledně mé osobnosti.

Manažer B: Skvělý nástroj vedení svých zaměstnanců, kde vidím jejich potencionální růst.

Manažer C: Podle mého názoru by každý dobrý manažer měl být koučem a každý dobrý kouč manažerem. Je to vlastnost, kterou bohužel ne každý skvěle ovládá. V moment, kdy někdo dokáže správným směrem vézt myšlenky a kroky toho koho koučuje, je to podle mého názoru nejefektivnější možnost rozvoje.

Manažer D: Dle mého názoru se jedná o jednu z nejdůležitějších věcí ve vedení lidí, protože to dává lidem prostor se rozvíjet, zároveň nejefektivnější, ale ne každý manažer může umět koučovat. Velmi často zapomínají, že musejí jít příkladem a být tu pro své podřízené.

Manažer E: Když někdo koučovat umí, může to skvěle fungovat na člověka který je psychicky vyrovnaný a chce být koučován.

6. Delegované úkoly je potřeba kontrolovat. Jak si ověřujete, že daný úkol byl splněn či nikoliv?

Manažer A: Splnění úkolů kontroluji osobně a také za pomoci analýz.

Manažer B: Komunikací s člověkem, který měl daný úkol na starosti a zpětnou vazbou od zbytku týmu.

Manažer C: Pravidelnou zpětnou vazbou na výkon managerů spolu s pravidelným Follow upem, který je právě zaměřen na dané úkoly a jejich vyhodnocení.

Manažer D: Na týdenní bázi kontroluji plnění úkolů svých podřízených. Pokud je nezkušený člověk nebo začínající na nové pozici - kontroluji častěji v rámci sezení.

Manažer E: Ověřuji, ale záleží jak u koho. U manažerů, kteří se mnou pracují již delší dobu probíhá z mé strany pouze namátková kontrola. U nově nastupujících partnerů probíhá však kontrola okamžitá a pravidelná.

7. Akceptujete fakt, že zadaný úkol může být splněn za delší dobu, výsledek může být horší kvality nebo se mohou objevit vedlejší účinky?

Manažer A: Pokud nebylo pro splnění úkolů vynaložené max. úsilí tak NE.

Pokud je komunikováno, že se daný úkol nedaří splnit, nebo jsou překážky pro splnění, tak ANO.

Manažer B: Ano, i když je to někdy poměrně těžké, jelikož máte jistá očekávání a víte, jak byste to udělal sám. Myslím, že v těchto případech je důležité si uvědomit, že každý pracujeme jinak, přicházíme s jinými řešeními a že to naše řešení nemusí být vždy to nejlepší. A taky to, že na podřízeného delegujeme úkoly, které ho budou rozvíjet, a to trvá každému jinak.

Manažer C: Každý se někdy může pomýlit anebo nedoručit stanovenou věc na sto procent, ale pokud se to stává často anebo se z toho dotyčný nepoučí, je potřeba samozřejmě podniknout nutné opatření a kroky k tomu, aby se tomu zamezilo.

Manažer D: V situacích, kdy se člověk učí je přirozené, že se objeví chyby a výsledek nebude stoprocentní. Pro mě je důležité, aby došlo k poučení a nedocházelo k opakování té samé chyby.

Manažer E: Určitě ano, vždy je nutné se zamyslet nad tím, jestli byl úkol správně definován, jestli jedinec, který úkol prováděl pochopil zadání a samozřejmě je důležité zohlednit individualitu a kreativitu lidí jako takových. Pokud ale člověk rozuměl zadání a výsledek je horší kvality nebo dokonce nedostačující je třeba mu předat příslušnou zpětnou vazbu.

8. Jakým způsobem motivujete své podřízené?

Manažer A: Individuálně. Zpětnou vazbou, uznáním a kariérním rozvoje (finance).

Manažer B: V první řadě důvěrou, kterou si spolu vybudujeme. Myslím, že toto je nezbytné pro fungování každého vztahu, osobního i pracovního. Pokud podřízený necítí pocit důvěry a jakési opory, cítí se ve stresu. Krátkodobě to může přinášet výsledky, jelikož se pod tlakem bude více snažit. Dlouhodobě je to ale neudržitelné, jelikož se tímto způsobem může vyčerpat a práce jej může demotivovat. Zároveň pokud já nemám důvěru ve své podřízené, tak je o to více kontrolojuji, což není příjemné mně ani jim. Také je důležité pracovat s každým individuálně.

Manažer C: Převážně nefinanční stránkou věci jako například „hecováním“ se na směnách, pochvalou před ostatními, anebo osobním rozvojem. Samozřejmě používám i finanční motivaci, která se nejčastěji vztahuje na finanční bonus za dobře vykonanou práci, odměnu formou poukazu, anebo hmotnou odměnu formou jídla/pití.

Manažer D: Využívám materiální a finanční motivaci. Z dlouhodobé hlediska je dle mého názoru velmi neefektivní, jelikož poté vyprchá. Pro mě je důležité mít motivovaný tým z hlediska spokojenosti na kavárně. Mít prostředí, ve kterém se všem zaměstnancům bude dobře pracovat. Společné zážitky, úspěchy a případné oslavy. Pokud má tým dobré pracovní prostředí, lépe dosahuje předem určených výsledků

Manažer E: Za dobu, co s lidmi pracuji a sleduji jejich chování na mé chování jsem se naučila, že je důležité jít příkladem, udržet lidi spokojené a informované. Pokud vědí, co se od nich očekává a jaký je pak náš společný výsledek často stačí pouze že za sebou vidí ten velký kus práce, který udělali nejen oni jako lidé ale také naše kavárna.

9. Co Vás motivuje v práci?

Manažer A: Prostředí, kolektiv a splněné cíle.

Manažer B: Nejvíce lidé, se kterými pracuji. Pokud není dobrý kolektiv, tak i sebelepší práce může být demotivační. Zároveň v práci musím vidět nějaký smysl. Taky možnost na sobě pracovat a vidět za sebou určité výsledky.

Manažer C: Vidina dobře odvedené práce, která se odráží na celkovém dosaženém výsledku kavárny spolu se spokojeností našich zákazníků, kterou pravidelně zjišťujeme pomocí dotazníků. Další motivací je pro mě možnost osobní rozvoje v rámci firmy a vidina postupu po pozicích výš a výš.

Manažer D: Díky této pozici se má finanční motivace překlenula do motivace „být nejlepší“, zlepšovat sebe sama, dosahovat vytyčených cílů a při úspěšné certifikace podřízených, kde se odrazí má práce.

Manažer E: Upřímnost, ohleduplnost, zájem a v neposlední řadě jsou to rozzářené úsměvy našich zákazníků a jejich pozitivní zpětná vazba jak na naše produkty, tak na nás jako tým.

10. Je pro Vás autorita důležitým faktorem při vedení lidí?

Manažer A: Neuznávám nucenou autoritu, kde pracovní postavení ani fyzické dispozice na mne nemají vliv. Velmi důležité jsou autority, které uznávám vzhledem ke zkušenostem a znalostem.

Manažer B: Jednoznačně. Každý vedoucí by měl mít autoritu. Je jen na něm, jak si ji získá a jak si získá své podřízené. Ještě důležitější, než autoritu považují respekt, který by měl být vždy oboustranný. Nemůžu chtít po někom, aby mě respektoval, když nerespektuji já jeho.

Manažer C: Určitě. Ale ne autorita získaná strachem, ale respektem. Správný leader by měl svůj tým vézt příkladem a chtít po nich pouze věci které dělá on sám. Máme pro to krásné moto: „Leading by example“.

Manažer D: Autorita je při vedení velmi důležitá, ale je zásadní, jakým stylem jí získáš. Bez autority můj názor nemá žádnou váhu. Nejlepší cestou, jak ji získat, je mít dostatek zkušeností a jít tak svým podřízeným příkladem.

Manažer E: Ano, myslím si ale, že je spousta typů autorit a spousta způsobů, jak si ji získat.

Vždy je ale důležité mít na paměti že autorita nabytá káráním, stresem, strachem z finančního trestu a ovlivňováním lidí jen ve svůj prospěch není dobrá – jelikož ve chvíli dojde-li na tzv „lámání chleba“ člověk za vámi nepůjde, popřípadě neudělá zadaný úkol, nejste totiž přirozená autorita ale autorita nějakým způsobem vynucená. Proto je vždy lepší zaměřit se na přirozenou autoritu – ta se buduje sice mnohem delší dobu, ale vydrží jakékoli „lámání chleba“.