

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Návrh opatření ke změně stylu řídicí práce manažerů
podnikatelského subjektu**

Bc. Markéta Beňová

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Markéta Beňová

Hospodářská politika a správa

Podnikání a administrativa

Název práce

Návrh opatření ke změně stylu řídicí práce manažerů podnikatelského subjektu

Název anglicky

Proposal of changes in management style in company

Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit styly řídicí práce u manažerů ve společnosti Albert ČR, s.r.o., nalézt nedostatky nejen ve stylu řídicí práce, ale také ve způsobu podpory a edukace manažerů ze strany personálního oddělení a ke každému problému navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení práce manažerů.

Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část vychází ze studia odborné literatury, která se týká dané problematiky.

Praktická část je založena na porovnání stylu řídicí práce vedoucích pracovníků v praxi. Je využito dotazníkového šetření s dostatečně širokým počtem respondentů a hloubkový rozhovor s vybranými účastníky.

Výsledky šetření jsou následně analyzovány, zpracovány a vyhodnoceny.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Management, řízení, řídicí styly, personalistika, vedení lidí

Doporučené zdroje informací

- BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování : jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- JAROŠOVÁ, E., EDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
- ŠVECOVÁ, L., FOTR, J. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, J. Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VODÁČKOVÁ, O., VODÁČEK, L. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
-

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Návrh opatření ke změně stylu řídicí práce manažerů podnikatelského subjektu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c za konzultace a kolegům ze společnosti Albert ČR, s.r.o. za jejich spolupráci na výzkumu.

Návrh opatření ke změně stylu řídicí práce manažerů podnikatelského subjektu

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou manažerského řízení ve společnosti Albert ČR, a.s. Tato práce analyzuje a hodnotí způsob práce manažerů a jejich manažerský styl. Smyslem práce je odhalit nedostatky jak ve stylu řízení manažerů, tak ve způsobu práce s manažery ze strany vedení společnosti. Teoretická část práce přináší základní poznatky z teorie manažerských stylů. Analytická část hodnotí, jak jsou manažeři edukováni, jaké mají k dispozici nástroje a jak odpovídají profily manažerů firemní kultuře. K analýze je použito dotazníkové šetření a test manažerského stylu podle manažerské mřížky. Doplnující informace jsou získány rozhovorem s vybraným manažerem. Výsledky analýzy jsou následně zhodnoceny a návrhová část práce přináší konkrétní řešení pro odstranění zjištěných nedostatků.

Klíčová slova: Management, řízení, řídicí styly, personalistika, vedení lidí

Proposal of changes in management style in company

Abstract

The diploma thesis deals with the issue of management in the company Albert ČR, a.s. This thesis analyzes and evaluates the way managers work and their managerial style. The purpose of this work is to reveal shortcomings both in the style of management and in the way of working with managers by the company leadership group. The theoretical part of the thesis studies basic knowledge of the theory of managerial styles. The analytical part evaluates how managers are educated, what tools are available and how the profiles of managers correspond to the corporate culture. A questionnaire survey and a managerial style test according to the managerial grid are used for the analysis. Additional information is obtained by interviewing a selected manager. The results of the analysis are then evaluated and the design part of the thesis provides a specific solution to eliminate the identified shortcomings.

Keywords: Management, people management, managerial styles, human resources, leadership

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3. Teoretická východiska	13
3.1 Definice řízení.....	13
3.1.1 Řízení jako součást firemní struktury.....	14
3.1.2 Strategický rámec	15
3.1.3 Definice manažera	16
3.2 Styly řízení	18
3.2.1 Universalistický přístup.....	18
3.2.2 Situační přístup.....	22
3.3 Úlohy a kompetence manažera	24
3.3.1 Rozhodování.....	24
3.3.2 Zadávání úkolů a úloh	27
3.3.3 Kontrolování.....	29
3.3.4 Hodnocení výsledků a lidí	29
3.3.5 Plánování a určování cílů	31
3.3.6 Kompetence manažera.....	34
3.4 Firemní kultura.....	35
4. Analytická část.....	37
4.1 Popis vybraného podnikatelského subjektu	37
4.1.1 Firemní prostředí	39
4.1.2 Firemní kultura	40

4.1.3 Manažerská struktura.....	42
4.2 Analýza managementu společnosti	43
4.2.1 Způsob vedení podřízených.....	44
4.2.2 Systém vzdělávání manažerů	49
4.2.3 Nástroje pomocné v manažerském řízení.....	53
4.2.4 Systém hodnocení a odměňování podřízených	56
4.2.5 Mezilidské vztahy.....	57
4.3 Analýza stylu řízení podle manažerské mřížky	58
4.4 Hlubkový rozhovor s manažerem MT+1	61
4.5 SWOT analýza	65
5. Zhodnocení výsledků a návrh na změnu.....	67
5.1 Zhodnocení analytické části.....	67
5.2 Návrh opatření na změnu	70
5.2.1 Koordinace ze strany vedení	70
5.2.2 Vzdělávání manažerů	71
5.2.3 Využití manažerských nástrojů	71
5.2.4 Hodnocení manažerů	72
5.2.5 Styl řízení manažerů	74
6. Závěr	76
Seznam použitých zdrojů.....	79
Seznam obrázků.....	83
Seznam tabulek.....	83
Seznam grafů	84
Seznam příloh	85
Přílohy.....	86

1. Úvod

„Management je dělat věci správně. Leadership je dělat správné věci.“

- Peter Drucker

Vedení lidí je schopnost vést, usměrňovat a motivovat spolupracovníky za účelem plnění daných úkolů. Schopní vedoucí jsou pro společnost klíčovými pracovníky. Velké společnosti se stovkami zaměstnanců by bez kvalitních manažerů nemohly fungovat. Proto je důležité vědět, jak poznat kvalitního manažera a jaký manažerský styl je vhodný pro kterou firmu. Každá společnost by pak měla vědět, jak manažera v jeho práci podporovat a dále jej edukovat.

Vybranou společností pro tuto práci je Albert Česká republika, s.r.o. Je to maloobchodní společnost s mezinárodním zázemím, která je na českém trhu již od roku 1991 a byla dokonce vůbec první společností, která v České republice otevřela supermarket. Společnost neustále roste, na trhu se jí daří, ale nachází se ve vysoce konkurenčním prostředí, a proto musí zaměstnanci pracovat rychle, aby mohla být firma o krok napřed před konkurencí. To samozřejmě vede i k nutnosti vybírat kvalitní manažery, kteří budou svůj tým vést efektivně a dobře, aby byly splněny požadované cíle.

Smyslem této práce je nalézt slabá místa ve stylu řídicí práce manažerů pracujících na centrále společnosti a ve způsobu podpory a edukaci manažerů ze strany vedení společnosti. Ke každému identifikovanému problému pak navrhnout konkrétní dílčí řešení.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části definuji pojmy řízení a popisuji vybrané manažerské styly. Zároveň se v teoretické části zabývám tématem úloh a kompetencí manažera. Popisuji jednotlivé manažerské funkce, jako je rozhodování, zadávání úkolů, kontrolování, hodnocení či plánování. Nakonec definuji i pojem firemní kultura. Praktická část se skládá z části analytické a části návrhové.

Analytická část rozebírá management ve vybrané společnosti a oblasti, které mají na management přímý dopad. Popisuje hodnocenou firmu, její manažerskou strukturu, prostředí, ve kterém se firma nachází i firemní kulturu. Analyzuje způsob vedení podřízených ve firmě, systém vzdělávání manažerů, systém hodnocení i manažerské nástroje. Analytická část obsahuje i analýzu stylu řízení vybraných manažerů podle manažerské mřížky. Doplněna je i hloubkový rozhovor s manažerem na ředitelské pozici. Nakonec jsou poznatky z analytické části shrnuty ve SWOT analýze. Část návrhová obsahuje zhodnocení výstupů z analytické části a přináší konkrétní návrhy opatření na změnu pro oblasti, které vplynuly z provedené analýzy jako oblasti pro zlepšení.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit styly řídicí práce u manažerů ve společnosti Albert ČR, s.r.o., nalézt nedostatky nejen ve stylu řídicí práce, ale také ve způsobu podpory a edukace manažerů ze strany personálního oddělení a ke každému problému navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení práce manažerů.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část vychází ze studia odborné literatury, která se týká dané problematiky.

Praktická část je založena na porovnání stylu řídicí práce vedoucích pracovníků v praxi. Je využito dotazníkového šetření s dostatečně širokým počtem respondentů a hloubkový rozhovor s vybranými účastníky. Výsledky šetření jsou následně analyzovány, zpracovány a vyhodnoceny.

3. Teoretická východiska

3.1 Definice řízení

Pojem řízení lidí (anglicky management) se v mnohých publikacích odděluje od pojmu vedení lidí (leadership). Řízení představuje každodenní operativní řízení podřízených, tedy zadávání úkolů a kontrolu jejich plnění. Vedení naproti tomu spočívá v hledání a využívání nových způsobů stanovování cílů a získávání lidí. (Tureckiová, 2004, str. 74)

„Řízení můžeme chápat jako informační působení řídicího systému na systém řízený se zpětným propojením, které vyvolává u řízeného systému cílové chování. Při řídicím působení řídicí systém nejen vytváří předpoklady pro cílové chování řízeného systému, ale přímo je zajišťuje.“ (Váchal, Vochozka, 2013)

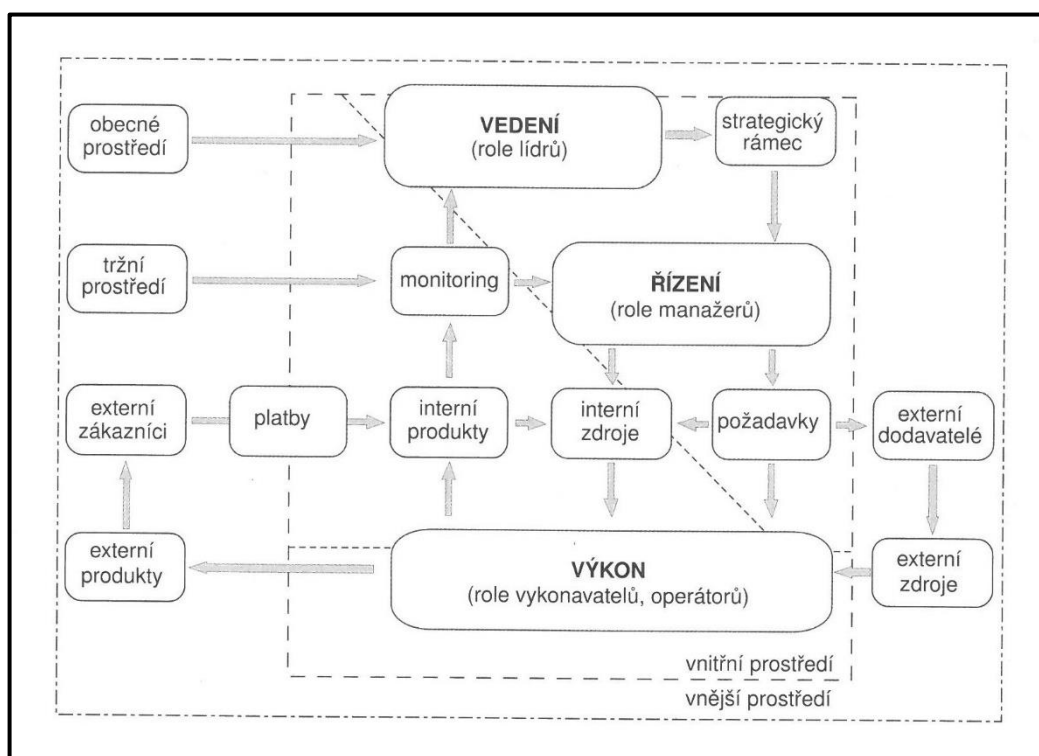
Pro účely této práce bude pojem řízení chápán nejen jako operativní řízení lidí, ale bude obsahovat i složku vedení.

„Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, na lidský kapitál. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí, získávání jejich oddanosti a angažovanosti.“ (Armstrong, Stephens, 2008) Dobré vedení podle Cejthamra a Dědiny (2010) taktéž zahrnuje efektivní proces delegování. Lord Sieff uvádí: *„Vedení je životně důležité na všech úrovních organizace, od ředitelství po dílnu. Je to morální a intelektuální schopnost předvídat a pracovat pro to, co je pro podnik a jeho zaměstnance nejlepší.“* (Sieff in Cejthamr, Dědina, 2010, s. 93)

Základní koncept řízení je cyklus kroků efektivního řízení. Podle základního konceptu řízení se odehrává každá lidská činnost, pokud má být efektivní, efektivita souvisí v první řadě s jasností našeho cíle. Základní koncept řízení je v souladu s cyklem řízení PDCA, tj. plán – činnost – kontrola – akce. Zahrnuje stanovení cíle, vytvoření plánu, rozdělení úkolů a provádění kontroly. (Šuleř, 2009, str. 305)

3.1.1 Řízení jako součást firemní struktury

Každá firma je tvořena subsystemy, které zajišťují její chod. Tento systém má určitou organizaci a strukturu. Obecnou optimální firemní strukturu je těžké určit, právě na originalitě procesů a jedinečnosti produktu stojí konkurenční výhody. „Můžeme ovšem zvážit, bez jakých procesů, zdrojů, struktur, rolí a funkčních vztahů se firma neobejde, má-li být funkční a zdárně se vyvíjet. To, zda nad těmito prvky postaví konkrétní manažer organizaci, jež se bude svou stavbou podobat spíše síti nebo spíše pyramidě, nebo zda vymyslí zcela jedinečnou strukturu, je již otázkou konkrétního řešení.“ (Plamínek, 2018, str. 40)



Obrázek 1: Funkční model firmy. (Zdroj: Plamínek, 2018, str. 41)

Smyslem firemních procesů je vytváření produktů a předpokladem funkčních procesů jsou zdroje, které do procesů dodávají vstupy. Zdroje pak dělíme na „lidské“ a „tvrdé“. Lidské zdroje přitom nejsou konkrétní lidé, ale jejich vlastnosti a schopnosti. (Plamínek, 2018, str.38) Postup při určení potřebných zdrojů můžeme podle Plamínka (2018, str. 38) určit takto:

- Úloha (popis činnosti) – Co přesně se bude dít v rámci dané aktivity?
- Typ kompetence (definice nároků) – Co všechno bude muset zvládnout člověk, který bude muset činnost vykonávat?
- Rozsah kompetence (specifikace požadavků) – Jakou úroveň výkonů, vlastností, schopností a postojů budeme vyžadovat?
- Nositel kompetence (konkretizace dodavatele) – Který člověk nám tyto zdroje poskytne, za jakých podmínek a při jakých nákladech?

3.1.2 Strategický rámec

Podmínkami stability firmy jsou zpětné vazby a akceptace lidmi. Lidé akceptují firemní myšlenky, své role a svou práci, firma zase včas a správně reaguje na změny (Plamínek, 2018, str. 47) Aby bylo působení zpětných vazeb ve firmě účinné, je potřeba, aby byly součástí řízení. Je nutné stanovit cíle a cesty, vytvořit monitorovací systém, a nakonec korekční systém, jehož významnou součástí jsou manažeři a lídři. (Plamínek, 2018, str. 48)

Podle Plamínka (2018, str.50) je spolu se zpětnými vazbami důležitá akceptace neboli kladný vztah zaměstnanců k tomu, co se ve firmě děje a jejich loajalita vůči firemním myšlenkám. Systém firemních myšlenek začíná u strategického rámce, jehož obsah je možné rozdělit na pět složek:

- 1) Podnikatelská hypotéza definuje prostor, ve kterém bude firma podnikat.
- 2) Vize nastiňuje, jak by měla firma vypadat ve vzdálenější budoucnosti.
- 3) Poslání je určeno spíše vnějšímu prostředí firmy.
- 4) Hodnoty jsou doplňkem poslání, jenž má působit uvnitř firmy.
- 5) Strategie vymezuje trhy a obsluhované zákazníky a stanovuje konkurenční výhodu.

Strategický rámec je mimo jiné zadáním pro manažery. „Právě od strategického rámce jsou odvozovány další složky systému firemních myšlenek – od cílů a úloh přes metodické postupy až po požadované kompetence.“ (Plamínek, 2018, str. 52)

3.1.3 Definice manažera

Manažeři v organizacích jsou lidé, kteří řídí práci podřízeného úseku podniku nebo celé organizace a nesou zodpovědnost za tento úsek nebo za organizaci, jsou vybaveni určitou rozhodovací pravomocí, která by měla odpovídat rozsahu odpovědností a k výkonu své práce potřebují určité znalosti a schopnosti. (Zuzák, 2010, str. 4)

Podle Pruknera (2014) je manažer pracovník, který na základě zvolení či pověření realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. Jedná se o specifickou skupinu pracovníků, jejichž hlavním úkolem je kontrola pracovních činností ostatních pracovníků organizace.

„Dnešní management klade větší důraz na měkké metody řízení, které více otevírají prostor lidskému potenciálu a umožňují efektivněji dosáhnout cíle podniků před tvrdými metodami založenými na plnění příkazů a kontrole jejich plnění.“ (Zuzák, 2010, str.5)

Současný management zaznamenává několik trendů, na které musejí být manažeři schopni reagovat:

- Zvyšující se komplexnost projevující se v narůstajícím počtu systémů
- Rychlé změny
- Složitější řízení jako důsledek vzniku nekonvenčních situací
- Zvyšující se tlak na výkony, úspěch, výsledky jako důsledek zvyšujícího se konkurenčního tlaku, globalizace a rychlosti změn (Zuzák, 2010, str. 5-6)

Úrovně managementu

Podle Pruknera (2014) můžeme managery ve firmě rozdělit do tří úrovní:

- Vrcholový management (top management) – Jedná se o manažery, kteří přebírají odpovědnost za majitele. Starají se o dlouhodobou strategii činností. Jsou to generální ředitelé, náměstci ředitelů apod. Jedná se o nejmenší manažerskou skupinu.
- Střední management (middle management) – Je to skupina řídicích pracovníků odpovědných za různé úseky (např. ekonomický, personální, technologický úsek), odpovídá za řízení liniových manažerů, případně také řadových pracovníků organizace.

- Liniový management (low management) – Jedná se o funkční management, který řídí každodenní činnosti organizace v provozu. Jsou to mistři, vedoucí dílen, oddělení, vedoucí pracovních týmů

Manažerské funkce

„Manažerské funkce definujeme jako typické úlohy, které manažer řeší v procesu své řídicí činnosti.“ (Zuzák, 2010, str.7)

H. Fayol (1913, in Zuzák, 2010, str. 7) definoval pět funkcí správy a tím vymezil základ manažerských funkcí:

- 1) Plánování
- 2) Organizování
- 3) Koordinování
- 4) Příkazování
- 5) Kontrolování

Jak uvedl Fotr (2016, str. 17), manažerské funkce můžeme podle některých pojetí řízení rozdělit na dvě skupiny – sekvenční manažerské funkce realizující se v určitém časovém sledu a zahrnující plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrolu, a funkce, které se provádějí průběžně a v podstatě prostupují sekvenční funkce. Ty zahrnují analýzu činností a komunikace a rozhodování.

Manažerské role

Manažeři vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným či podřízeným, dále vůči spolupracovníkům, klientům a veřejnosti. Proto se jejich chování v různých vztazích řídí odlišnými pravidly a principy a jsou při své práci nositeli řady rolí interpersonálních, informačních i rozhodovacích. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

H. Mitzberger (in Zuzák, 2010, str. 8) na základě svých analýz identifikoval tři kategorie manažerských rolí:

- Interpersonální role – manažer je představitelem organizace, řídicím pracovníkem a pracovníkem koordinujícím a kontrolujícím činnost podřízených
- Informační role – manažer je příjemcem a následně šířitelem informací

- Rozhodovací role – manažer je podnikatelem, musí řešit problémy a rozhodovat o jejich řešení, musí alokovat zdroje a zároveň je vyjednávačem při jednání s podřízenými

3.2 Styly řízení

Styl řízení pracovníků nebo styl manažerské práce je způsob vykonávání činnosti manažera, který charakterizuje postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů. Jde především o formu vztahu manažera k zaměstnancům, jež vyplývá z osobních znalostí manažera, z jeho zkušeností a autority, a o uplatnění moci a jejího využití při vedení ostatních. (Dvořáková, 2007)

V teorii řízení i v manažerské praxi můžeme rozlišit dva přístupy – universalistický a situační. (Tureckiová, 2004, str. 76)

3.2.1 Universalistický přístup

Tureckiová (2004, str. 77) popisuje universalistický přístup jako takový styl vedení, který závisí na osobnosti manažera, není závislý na ostatních podmínkách a tudíž je univerzální.

Klasická teorie

Klasická teorie chování uvádí tři hlavní styly řízení – autoritativní, demokratický a liberální.

- Autoritativní styl – využívá se především u manuálně pracujících. Moc i rozhodování je soustředěno v rukou vedoucího, ten přiděluje lidem přesně definované úkoly. Komunikace je jednosměrná. Tento styl potlačuje individuální motivaci a iniciativu pracovníků.
- Demokratický styl vedení – využívá se při řízení v podnicích. Vedoucí deleguje značnou část své autority, v konečných rozhodnutích si však ponechává svou odpovědnost. Pracovníci jsou osobně zaujati, komunikace je oboustraná.
- Liberální styl vedení – využívá se u tvůrčích a vědeckých týmů. Pracovníci se kontrolují sami. Vedoucí je v roli konzultanta a tmelče týmu, dohlíží na to aby pracovníci dodržovali termín. (Univerzita Online, 2012)

Klasickou teorii dále rozpracovali například Tannenbaum a Schmidt, kteří staví do opozice dva styly – autoritářský, s absolutní rozhodovací mocí, a demokratický. Jedná se v podstatě o přechod mezi těmito dvěma způsoby, který lze znázornit následujícím způsobem:

„Řekni (Přikaz) – Prodej (Vysvětli) – Konzultuj – Sdílej – Deleguj“ (Cole, 1988, in Tureckiová, 2004, str. 78)

Teorie 4 S

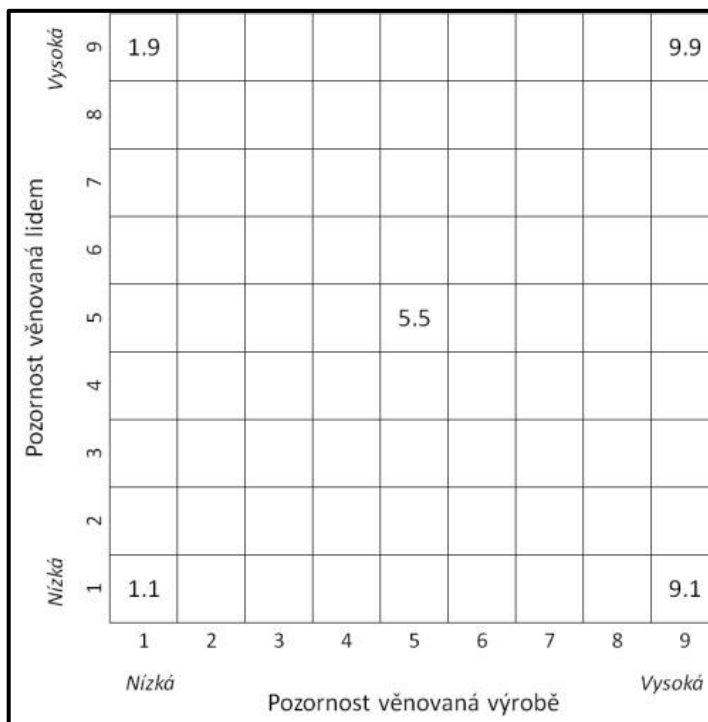
Na klasické teorii staví také Rensis Likert, jehož teorie 4 S (manažerských systémů) je dosud poměrně známá a používána. (Tureckiová, 2004, str. 76)

Jednotlivé systémy popsal následovně:

- Explorativně – autoritativní: Styl je velice podobný autoritativnímu stylu vedení, ve kterém neexistuje diskuse. Leader rozdává rozkazy a své zaměstnance motivuje trestem. Leader nebere zřetel na požadavky zaměstnanců a vyžaduje od nich tvrdou disciplínu.
- Benevolentně – autoritativní: Systém opět vychází z autoritativního stylu řízení, nicméně leader zde vystupuje jako „laskavý otec“, který ví, co je potřeba udělat pro blaho firmy a kolektivu.
- Konzultativní – Tento systém se již více přibližuje demokratickému stylu řízení, kdy leader rozhoduje na základě diskuse se svými podřízenými, nemusí ji ovšem brát v potaz.
- Participativně – skupinový: V tomto systému je kladen důraz na skupinové rozhodování. Účastní se jej všichni zaměstnanci, kteří nakonec sami najdou to nejlepší možné řešení daného problému. Dle Likerta je tento styl typický pro ty nejúspěšnější leadery. (Psychologieprokazdeho.cz, 2016)

Manažerská mřížka

Manažerská mřížka (GRID) je dvourozměrný model v podobě mřížky 9x9, který popisuje rozdílné manažerské styly vedení lidí. (Šuleř, 2009, str. 145) Manažerská mřížka charakterizuje pět různých stylů řízení podle zaměření manažera na dva faktory – na výrobu a na lidi. Obě zaměření mohou koexistovat v týmovém vedení. (Plamínek, 2018, str. 134)



Obrázek 2: Manažerská mřížka. (Zdroj: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>)

Robert J. Blake a Jane S. Mouton vytvořili dvourozměrný model se dvěma osami. Na jedné narůstá orientace na lidi – ta představuje snahu o uspokojování potřeb pracovníků a vytváření příjemného pracovního prostředí. Na druhé ose se stupňuje orientace na úkol vyjadřující úsilí o dosažení co nejlepších výsledků. (Šuleř, 2009, str. 145)

„Každý z uvedených stylů je zvláštní typ, který má své charakteristické projevy a liší se od ostatních stylů. Každý styl může být vhodný v určité situaci.“ (Univerzita Online, 2012)

Typické styly řízení podle manažerské mřížky jsou:

- 1.1 „Volný průběh“ - minimální řízení/vedení a minimální požadavky na splnění úkolu – vedoucí vydává minimální úsilí, neprojevuje přílišnou snahu o dosažení zadaných úkolů ani o vytvoření příjemného prostředí pro pracovníky
- 1.9 „Venkovský klub“ – někdy také označováno jako „Vedoucí spolku zahrádkářů“ - vysoká orientace na lidi a mezilidské vztahy, minimální orientace na splnění úkolu – vedoucí se věnuje potřebám lidí, záleží mu na přátelské atmosféře a dobrém pocitu, často na úkor pracovních výsledků
- 5.5 „Kompromisní vedení“ - střední úroveň orientace na vztahy a orientace na uspokojivé splnění úkolu – vedoucí je organizačně zaměřený, snaží se o dodržení úkolů a udržení vysoké morálky zároveň; při rozhodování se opírá o normy a nařízení nebo se vydává cestou ústupků a vyjednávání vedených snahou o nalezení rovnováhy mezi potřebou splnění úkolů a vyhnutí se negativní reakce pracovníků
- 9.1 „Autoritativní vedení“ - minimální ohled na lidi, vysoké požadavky na splnění úkolu – vedoucí je autoritou, orientuje se na výkonnost s minimálním ohledem na problémy lidí, opírá se o moc a autoritu, vyžaduje poslušné vykonávání svých příkazů a provádí přísnou kontrolu a trestá neuspokojivé výsledky
- 9.9 „Týmové vedení“ - nejvyšší orientace na lidi a vztahy i na splnění úkolu – vedoucí dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí, orientuje se na dosažení cíle a týmový přístup; je přesvědčen, že optimálního výkonu lze dosáhnout jen prostřednictvím efektivní týmové spolupráce
- 9+9 „Paternalista“ – střídá se orientace na lidi a orientace na úkol – vedoucí přistupuje k pracovníkům jako rodič k dětem, jsou-li poslušní a loajální, pak se stará o jejich potřeby, nepodřizují-li se však jeho autoritě, tvrdě je postihuje

(Šuleř, 2008, str. 63; Redakce Managementmedia.com, 2016; Univerzita Online, 2012)

„Podle autorů GRIDU používá každý manažer jednoho hlavního stylu, dále záložního stylu a případně ještě dalších stylů.“ (Šuleř, 2009, str. 146)

Za ideální styl bylo považováno týmové vedení. V rámci organizace panuje důvěra a spolupráce, oddanost pracovníků vede ke společnému řešení problému. (Univerzita Online, 2012).

Za nejméně vhodný naopak volný průběh. (Šuleř, 2009, str. 146) V dalším vývoji teorie však její tvůrci dospěli k názoru, že neexistuje jeden nejlepší styl, ale že záleží také na dalších faktorech. (Tureckiová, 2004, str. 79) Půjde-li například o potřebu rychlého vyřešení krizové situace, bude pravděpodobně nejvhodnější použití stylu autoritativního vedení. Při potřebě prosadit nepopulární opatření principálně těžko slučitelné se zájmy pracovníků, může být efektivní styl kompromisní. A v situaci, kdy si pracovníci radí bez problémů a s výbornými výsledky, může být nejvhodnější vedení s volným průběhem. (Šuleř, 2009, str. +47)

3.2.2 Situační přístup

Situační přístup stojí na teorii, která říká, že universalistický přístup není dostačující a styl vedení stojí také na konkrétní situaci. Základním předpokladem je to, že různé styly jsou vhodné v konkrétních podmínkách. (Tureckiová, 2004, str. 76) Různí lidé s různými přístupy k řízení lidí se v různých situacích projeví jako efektivní manažeři. Osoba, která se stane vedoucím skupiny, je považována za tu, která nejlépe ví, co v dané situaci dělat, a proto ji skupina vidí jako nejvhodnějšího vedoucího. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Podle Armstronga a Stephensové (2008) neexistuje žádný ideální styl vedení a všechno závisí na okolnostech. Mezi faktory, které ovlivňují vhodnost nějakého stylu, patří například typ organizace, povaha úkolu, charakteristiky skupiny nebo osobnost lídra.

Teorie situačního vedení

V této teorii je situace dána připraveností podřízených (Janošřáková a Wagnerová, 2011, str. 47). „*Manažer vychází především z toho, jakou míru podpory (vedení) nebo direktivnosti (řízení) musí projevit ve vztahu ke svým podřízeným (spolupracovníkům nebo následovníkům) vzhledem k míře jejich zralosti.*“ (Tureckiová, 2004, str. 83) Podle Bělohávka (2005, str. 17) je mírou zralosti připravenost splnit úkol. Paul Hersey a Kenneth Blanchard ve své teorii situačního vedení rozlišili čtyři fáze optimálního vývoje působení manažera na skupinu lidí. V první fázi (příkazování) dominuje kontrola nad podporou, ve druhé (koučování) roste podpora při zachování kontroly, ve třetí (podporování) míra kontroly klesá a ve čtvrté fázi vzniká důvěra ve skupinu a není potřebná ani stálá kontrola, ani stálá podpora. (Plamínek, 2018, str. 136)

Chování vedoucích v situačním vedení můžeme rozlišit na dvě dimenze – podpůrné a direktivní. Podpůrné chování se orientuje na lidi, direktivní na úkol. Podle stádia zralosti teorie situačního vedení definuje čtyři styly vedení a čtyři typy podřízených – direktivní, konzultativní, participativní a delegativní. Vedoucí volí přiměřený styl na základě zralosti svých podřízených. Zralost rozlišujeme pracovní (dovednosti a technické znalosti) a psychickou (připravenost přijmout odpovědnost za plnění úkolů). Vedoucí by měl zralost svých podřízených rozvíjet. (Univerzita Online, 2012)

Jednotlivé styly vedení pak manažer používá takto:

- Prikazování – zralost pracovníků je nízká a manažer jim proto musí dávat přesné instrukce a kontrolovat jejich výkon
- Přesvědčování – pracovníci si již osvědčili potřebné dovednosti, výsledky jsou spíše podmíněny motivací pracovníků (tedy psychickou zralostí) než odbornými znalostmi (zralostí pracovní); manažer se proto musí více zaměřit na interpersonální vztahy a vysvětlování smyslu a cílů zadané práce
- Participování – pracovní i psychická zralost pracovníků je již na vysoké úrovni; manažer se může soustředit na jejich další rozvoj, ptá se jich, jak řeší problémy a dává jim příležitost podílet se na rozhodování
- Delegování – pracovníci jsou natolik zralí, že jsou schopni úkoly zvládat i bez nadřízeného; manažer spíše pomáhá při zvládnutí mimořádných událostí (Šuleř, 2009, str. 160)

Transakční a transformační přístup k vedení

Sociolog Max Weber se zaměřoval ve vedení lidí na tu složku v manažerově chování, která má na jeho podřízení pozitivní vliv. Tu nazval charismatem. Téma následně rozpracoval Burns, který popisoval chování vedoucího, jenž transformuje (přetváří) své podřízené. Transformačním vedoucím je podle něj osoba, která vytváří takové charismatické a inspirační vedení, intelektuální stimulaci a příjemnou atmosféru, že si jej každý podřízený váží. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Transformační vedení se opírá o jasnou představu budoucího stavu firmy (vize) – vedoucí o ní dokáže přesvědčit pracovníky a strhnout je k následování. Transformační vedoucí podle Bělohlávka (2005, str. 19) vede lidi pomocí zvláštních prostředků:

- Charisma – je to silný emocionální vztah, který dává vedoucímu úctu, uznání a obdiv; je to víra ve vedoucího a ve správnost toho, co dělá. Charismatický vedoucí rád a s nadšením mluví o budoucích pracovních úkolech, věnuje maximální energii dosahování sílu bez pomýšlení na vlastní prospěch, otevřeně přiznává překážky a nebezpečí.
- Osobní úcta – vedoucí vystupuje jako otec svých podřízených, má sklon k přátelskému, neformálnímu a důvěrnému jednání, zachází se svými podřízenými jako se sobě rovnými.
- Citové povzbuzení – je to využití emocionálních prostředků, povzbudivé chování vedoucího, které stimuluje mezi podřízenými nadšení pro práci.
- Stimulace myšlení – je to schopnost představovat si neexistující stav a současně schopnost přenést ho na jiné lidi.

Transakční vedení spočívá ve vzájemné transakci mezi vedoucím a pracovníkem. Transakční vedení může mít formu:

- Řízení výjimkou – reakce na nežádoucí stav, kdy se pracovník odchýlí od normy – vedoucí nasazuje výjimečná opatření (přeřazení pracovníka, nasazení dalších pracovníků, atd)
- Podmínečné odměny – spočívá v možnosti motivovat pracovníka příslibem výhod, budou-li dosahovat dobrých výsledků; výhody mohou mít charakter finanční, předmětný, ale také může jít například o lepší postavení (Bělohlávek, 2005, str. 19)

3.3 Úlohy a kompetence manažera

3.3.1 Rozhodování

„Rozhodování je možné chápat jako jádro řízení a mnohdy je také jako synonymum chápáno.“ (Fotr, 2016, str. 17) Podle Plamínka (2018, str. 60) je za rozhodování vždy zodpovědný manažer, a to bez ohledu na dosaženou vitalitu. Je odpovědný za kvalitu rozhodování

včetně spontánní aktivity lidí. „Právě tato odpovědnost jej může dovést k přesvědčení, že za určitých okolností by rozhodování mělo být společným dílem.“ (Plamínek, 2018, str. 60)

Styly rozhodování

„Při rozhodování a vedení podřízených řeší manažer tři významné úkoly:

- 1) *Vyjasnění cest, jak dosáhnout cíle*
- 2) *Odměňování, které motivuje k dosažení cíle*
- 3) *Odstranění překážek při dosahování cíle“* (Fotr, 2016, str. 444)

Styly rozhodování podle Roberta J. House

- **Direktivní styl** – vedení podřízených: manažer direktivně rozhoduje, jak dosáhnout cílů, přiděluje podřízeným úkoly a objasňuje jim, co od nich očekává. Primární orientace tohoto stylu směřuje na úkoly. Podřízení se na rozhodování nepodílejí.
- **Podpůrný styl** – zájem o podřízené: manažer je přátelský a otevřený, uplatňuje rovné zacházení s podřízenými, vnímá jejich pocity a potřeby. Podřízené podporuje ve splnění jejich cílů.
- **Participativní styl** – projednávání s podřízenými a zvažování jejich návrhů: manažer konzultuje se svými podřízenými rozhodovací problémy, vzájemně si s nimi poskytuje informace, ptá se na jejich názory. Manažer zapojuje podřízené do rozhodování, aby zvýšil jejich motivaci.
- **Styl orientovaný na dosažení cíle** – důvěra v dosažení ambiciózních cílů: manažer stanoví pro podřízené vysoké cíle, spoléhá, že podají nejvyšší výkon a že cíle dosáhnou v co nejvyšší míře, projevuje jim důvěru a dává jim na vědomí, že je přesvědčen, že mají kompetence na to, aby cílů dosáhli. Podřízení přijímají větší odpovědnost a vyšší rizika. (Fotr, 2016, str. 444)

Styly rozhodování podle Korn/Ferry

„Společnost Korn/Ferry došla k poznání, že se styly rozhodování liší ve dvou směrech. Její model je tedy dvoudimenzionální a sleduje, jak manažeři pracují s informacemi a vytvářejí varianty.“ (Fotr, 2016, str. 446)

S pomocí těchto dvou dimenzí jsou definovány čtyři styly rozhodování:

- **Decisivní (rozhodný)** – kombinuje málo informací a vytváří jedinou variantu: rozhodovatelé jsou akční, preferují rychlost, efektivnost, řídí se podle plánu. Čas je pro ně vzácný.
- **Flexibilní** – při dostupnosti malého množství informací je vytvořeno mnoho řešení, aniž by čas hrál zásadní roli: důraz je kladen na adaptabilitu, rozhodovatel pracuje s malým množstvím informací a když je třeba, rychle změní řešení.
- **Hierarchický** – k dispozici je dostatek informací, ale je vytvořena jedna varianta: rozhodovatel s rozhodnutím nespěchá, místo toho analyzuje velké množství informací, čeká na názory ostatních a je připraven s jimi zabývat. Chce, aby rozhodnutí měla konečnou platnost a nezměnila se ani postupem času.
- **Integrační styl** – z množství dostupných informací je vytvořeno mnoho variantních rozhodnutí: rozhodovatelé nehledají jedno nejlepší řešení, situaci berou v širším kontextu, problémy definují z širokého úhlu pohledu a pracují s řadou variant. Rozhodnutí má charakter procesu. (Fotr, 2016, str. 447)

Styly rozhodování podle Vrooma, Yettona a Jagoa

„Model definuje pět rozhodovacích stylů, které mají zajistit maximální efektivnost rozhodnutí v závislosti na určité rozhodovací situaci.“ (Fotr, 2016, str. 450)

Charakter stylu rozhodování				
Neparticipativní			Velmi participativní	
AI	AII	KI	KII	SII
Autokratické rozhodnutí vedoucího	Vedoucí navrhně rozhodnutí, očekává názory podřízených, sám rozhodne	Vedoucí zjišťuje názory jednotlivých podřízených, sám rozhodne	Tým společně navrhně řešení, vedoucí rozhodne	Vedoucí deleguje pravomoci na tým a ten rozhodne

Tabulka 1: Charakter stylu rozhodování (Zdroj: Fotr, 2016, str. 451)

Řízení informací pro rozhodování

„Řízení informací je cílevědomou a systematickou činností směřující k zabezpečení informací potřebných pro rozhodování.“ (Zuzák, 2010, str.101)

Nejdůležitější vlastnosti informací, které jsou poskytovány manažerům k rozhodování, podle Zuzáka (2010, str.101) jsou:

- Přiměřenost informací – nedostatek informací zvyšuje nejistotu a riziko, přebytek zase manažerovi ztěžuje orientaci v nich
- Správnost informací – informace by měly být přesné, pravdivé a spolehlivé
- Detailnost a úplnost informací – rozhodovatel potřebuje mít k dispozici úplné údaje
- Včasnost informací – umožňuje provádět rozhodnutí v krátkém časovém úseku po vzniku problému
- Vypovídací schopnost informací – umožňuje rychlou orientaci v nich a využití jen těch adekvátních

Informace pro rozhodování jsou každému manažerovi zabezpečovány jeho informačním systémem. Informace, které k němu přes systém plynou, můžeme rozdělit na formální a neformální. Převažujícím zdrojem formálních informací jsou manažerské informační systémy (MIS) nebo informační systémy pro řízení. Každý manažer se nachází v určité informační izolaci, protože se mu nedostane všech informací. Proto využívá i informací neformálních, kterými svou informační znalost doplňuje. (Zuzák, 2010, str. 104)

3.3.2 Zadávání úkolů a úloh

„Před výkonem by mělo přijít zadání, po výkonu hodnocení, a to v rozsahu a formě přiměřených rozsahu a důležitosti výkonu. V průběhu některých výkonů a ve vztahu k některým lidem je žádoucí určitá míra podpory nebo kontroly.“ (Plamínek, 2018, str. 82) V souvislosti s úlohami také někdy mluvíme o delegaci, kdy dochází k přenesení určitých pravomocí, odpovědnost však zůstává delegujícímu.

K dobrému pochopení a kvalitní práci zaměstnance je vhodné dodržovat určitá pravidla zadávání úkolů, například, jak radí některé manažerské publikace, takzvané „*smartování*“.

Podle Plamínka 2018, str. 82) můžeme důkladné zadání rozdělit do šesti kroků. První z nich je kontext zadání, tedy sdělení souvisejících cílů a pravidel. Následovat by mělo přesné znění úlohy, ze kterého vyplývá, co má být vykonáno, v jakém termínu a v jaké kvalitě. Třetí krok je potom informace o svěřených zdrojích, tedy o tom, jaké pravomoci, materiál a zdroje má vykonavatel k dispozici. Klíčovou informací je způsob hodnocení výkonu. Pátou částí zadání je diskuse. V závěru by mělo přijít povzbuzení, tedy jakási pozitivní tečka za zadáním. Při zadávání úloh je vhodné přihlížet ke složení týmu. Efektivní tým je složen z několika týmových rolí, schopnost zastávat danou roli vychází z hodnot a postojů člověka.

Meredith Belbin (2003, in Šuleř, 2009, str. 181) charakterizoval tyto základní týmové role:

- Inovátor – tvořivý, přináší nové myšlenky a nápady, formuje počáteční fáze projektů, bývá někdy nepraktický
- Hledač zdrojů a příležitostí – má dobré komunikační schopnosti, rychle reaguje, dovede rozvíjet myšlenky ostatních, získává pro tým zakázky, informace, finance, navazuje kontakty, je také netrpělivý a rychle ztrácí zájem
- Koordinátor – je zralý a sebejistý, směřuje ostatní k cíli, má široký rozhled a využívá potenciál týmu, je nesoutěživý a málo energický
- Formovač – vysoce motivovaný, soutěživý, rád vede a nutí ostatní do akce, je motorem týmu, je autoritativní a tvrdohlavý, může být agresivní, netrpělivý a hádavý
- Pozorovatel /vyhodnocovač – je seriózní, obezřetný, nestranný, vše si nejprve řádně promyslí, je analytický, schopný kriticky hodnotit tým, bývá ale chladný a netaktní
- Stmelovač – přátelský, družný, mírný, dobrý posluchač, je diplomatický, vytváří příjemnou atmosféru, zabraňuje konfliktům, v kritické situaci je ale nerozhodný
- Realizátor – praktický organizátor, mění nápady ve skutečnost, rád dělá plány a harmonogramy, je ukázněný a odpovědný, udělá vždy co je nutné, je však nepružný a pomalu reaguje na změny, postrádá představitivost, je pedantský
- Dokončovatel – soustřeďuje se na detaily, nezačíná nic, co nedokáže dokončit, není tolerantní k nepřesné práci, domýšlí podrobnosti projektů, dbá na dodržování postupů, mívá sklon k přehnaným obavám, je neústupný a pedantský

- Specialista – nadšenec pro svůj obor, pyšní se odbornými znalostmi, usiluje o dosažení profesionality, dodává odbornou úroveň řešeným úkolům a prestiž týmu, postrádá však zájem o týmovou práci, mívá komunikační problémy

3.3.3 Kontrolování

„Kontrolní proces plní vzájemně provázané a na sebe navazující funkce kontroly: dohled, srovnávání, náprava odchylek a ovlivňování budoucích rozhodnutí.“ (Šuleř, 2009, str. 257)

Efektivní kontrola by podle Šuleře (2009, str. 258) měla splňovat následující znaky:

- Integrace – kontrolní proces musí odpovídat organizační struktuře, specifice plánů a být v souladu s firemní kulturou
- Přiměřenost – kontrolní systém musí obsahovat informace skutečně cenné pro rozhodování
- Hospodárnost – kontrolní systém by měl odhalovat a objasňovat příčiny odchylek při minimálních nákladech a bez nežádoucích vedlejších účinků
- Zaměření do budoucnosti – kontrolní systém by měl predikovat významné odchylky od plánovaných záměrů dříve, než nastanou
- Srozumitelnost – kontrolní systém by měl být přizpůsobený úrovni, potřebám a chápání jednotlivých manažerů
- Pružnost – kontrolní systém musí být natolik pružný, aby reagoval na neočekávané změny, které mají vliv na firemní cíle
- Motivace – Kontrolní systém by měl zejména vysokou úroveň participace všech zaměstnanců vytvářet motivující atmosféru

3.3.4 Hodnocení výsledků a lidí

Hodnocení pracovníků je jednou z personálních činností a jeho smyslem je motivování, kontrolování a usměrňování práce zaměstnance. Aby bylo možné hodnocení provádět, je v první řadě potřeba měřit výkon hodnoceného. *„Měření výkonů a zdrojů, pokud možno objektivní měření, je zásadním předpokladem orientace.“ (Plamínek, 2018, str. 84)* Aby bylo měření srozumitelné, je podle Plamínka (2018, str. 84) výhodné, když jsou měřené parametry stále stejné a mění se pouze normy. Na hodnotící rozhovor by potom hodnotitel a hodnocený měli

přijít se stejným pohledem na dosažené výsledky a předmětem rozhovoru by měly být zejména příčiny úspěchů, případně neúspěchů, a způsoby, jakými na výsledky reagovat.

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho nadřízený. Ten vede hodnotící rozhovor a provádí závěrečné vyhodnocování podkladů. Můžeme rozlišit dva způsoby hodnocení – formální a neformální. Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování pracovníka. (Koubek, 2015, str. 209)

Hodnotící rozhovor by měl mít následující strukturu: Ke každému tématu nejdříve mluví hodnocený, tímto způsobem se manažer dozví daleko více o názorech podřízeného. Hodnocení by mělo postupovat od pozitivního po negativní. V neposlední řadě je dobré postupovat při hodnocení od minulosti do budoucnosti. Nakonec je vhodné postupovat od věcných témat k tématům vztahovým, která jsou citlivější. (Plamínek, 2018, str. 84) „*Zásady hodnotícího pohovoru mají za cíl udělat hodnotící pohovor motivující a vedoucí k žádoucímu zlepšení.*“ (Šuleř, 2009, str. 189)

Podle Plamínka (2018, str. 84) by měl obsah rozhovoru obsáhnout postupně výsledky, vývoj a vztahy. V případě výsledků se soustředíme na výkon, v části věnované vývoji hodnotíme dosavadní a plánujeme budoucí děje, a nakonec diskutujeme vztahy, ať mezi hodnotitelem a hodnoceným, nebo i vztahy k ostatním pracovníkům, případně i vztahy k firemním myšlenkám. „*Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou prací.*“ (Koubek, 2015, str. 230)

Aby byl rozhovor pro hodnoceného pracovníka skutečně motivující a stimuloval jej k žádoucí změně, měl by podle Šuleře (2009, str. 189) dodržovat manažer následující zásady:

- Rozhovor dospělý – dospělý – s pracovníkem by manažer neměl jednat jako rodič s dítětem, nebo jako učitel se žákem, hodnocený pracovník se nemá cítit, že je předvolán, aby se zodpovídal ze svých skutků, ale aby jako dospělí lidé hledali způsob, jak odstranit některé nedostatky a jak dosáhnout lepších výsledků.
- Začínáme pozitivním hodnocením – hodnotitel by měl začít zdůrazněním dobrých výsledků, aby dal pracovníkovi najevo, že hodnocení bude spravedlivé.

- Kritika věcná a konkrétní – manažer by se měl soustředit na hodnocení konkrétních pracovních výsledků, u kterých se dá diskutovat o příčinách.
- Kritizujeme práci, nikoliv pracovníka – manažer má právo kritizovat jen výsledky a způsob práce.
- Nesrovnáváme s ostatními – výsledky práce hodnoceného pracovníka by manažer neměl srovnávat s výsledky jiných pracovníků. Mohla by se tak na pracovišti vytvořit nepřátelská atmosféra.
- Projevujeme lidský zájem – hodnotitel by měl projevit lidský zájem o osobní problémy, ty však nemohou změnit hodnocení výsledku.
- Rozlišujeme neúspěchy podle příčin – manažer by měl rozdílným způsobem přistupovat k hodnocení nedostatků či chyb v práci pracovníka pramenících z nedostatku schopností, znalostí či dovedností, jinak těch, které jsou výsledkem nedostatku odpovědnosti a jinak k hodnocení neúspěchů z rizika. Pokud se pracovník pokoušel o něco nového, co tak bylo spojeno s vyšším rizikem, měla by mu spíše než kritika být pro příště ze strany manažera poskytnuta rada či spolupráce. V případě neúspěchů plynoucích z nedostatků schopností či znalostí by pracovníkovi měla být poskytnuta pomoc. Nedostatky plynoucí z nedostatku odpovědnosti by však měly být potrestány.
- Hodnotíme celé období – manažer musí mít přehled o výsledcích podřízeného v celém hodnoceném období.
- Výsledek vítěz-vítěz – rozhovor by měl manažer končit s přesvědčením, že se mu podařilo dosáhnout cíle rozhovoru, hodnocený pracovník by měl odcházet s pocitem férově vedeného rozhovoru při kterém získal návod, jak odstranit některé nedostatky a zlepšit svůj výkon.

3.3.5 Plánování a určování cílů

„Proces plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.“ (Šuleř, 2009, str. 285)

Plánování je jedna z hlavních činností manažera. Smyslem plánování je stanovení cílů organizace v čase a vymezení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Bez racionálně stanoveného cíle, strategií a postupů jeho dosažení nelze provádět ani výběr rozmístování pracovníků, ani účinné organizování nebo kontrolu. (Prukner, 2014)

„Organizační cíle jsou definice výsledků, jichž se organizace snaží svými činnostmi dosáhnout. Organizační cíle poskytují pracovníkům směr, jakým si organizace přeje se pohybovat. Cíle pomáhají manažerům volit vhodné strategie.“ (Šuleř, 2009, str. 293)

Cíle v organizaci mají dvě hlavní funkce – externí a interní. Externí spočívá ve způsobu, jakým je organizace spojena s okolním prostředím. Interní funkcí cílů je jejich význam pro vnitropodnikové aktivity. Cíle poskytují manažerům a pracovníkům zaměření pracovních úkolů, způsob rozhodování, motivaci a podobně. Tímto cíle slouží k vytváření všeobecného pocitu spoluodpovědnosti a identifikace s podnikem. (Šuleř, 2009, str. 294)

Stanovení cílů

Řídící články organizace využívají plán jako přímý nástroj řízení. Na úrovni top managementu probíhá strategické plánování. Zvýšená pozornost je věnována vypracování taktického plánu. To navazuje na strategický plán a vytváří se na úrovni středního managementu. Jedná se většinou o roční až pětileté plány. Z taktického plánování vychází následně operativní plánování, jehož cílem je optimalizace zdrojů a maximalizace kapacity výroby. (Prukner, 2014)

„Aby cíle plnily v organizaci své poslání, měly by se vyznačovat určitými vlastnostmi. K dodržení těchto vlastností můžeme při tvorbě cílů použít tzv. pravidlo SMART.“ (Šuleř, 2009, str. 303) Výraz SMART je zkratkou slov vyjadřujících vlastnosti dobře stanoveného cíle (Šuleř, 2009, str. 303):

- Specific – specifický (specifikovaný v množství, kvalitě a čase)
- Measurable – měřitelný (má jednotku měření)
- Agreed – akceptovaný (podřízení s ním souhlasí)
- Realistic – reálný (je dosažitelný)
- Trackable – trasovaný (je možné sledovat jeho postupné plnění)

Přenášení cílů

Stanovený oficiální cíl je naplánován a vrcholovým managementem jsou formulována jeho očekávání, jak bude cíl naplňován. Tato očekávání se pak stávají cíli pro střední management, který musí jejich naplnění naplánovat. Střední management tak formuluje svá očekávání, která se stávají cíli pro nejnižší řídicí úroveň. Ta musí opět jejich dosažení naplánovat, přičemž už definuje pracovní úkoly. Takto je zaručena kompatibilita cílů a činností na všech organizačních úrovních. (Šuleř, 2009, str. 293)

MBO – řízení podle cílů

„Řízení podle cílů je technika postavená na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech a výkonových normách, na základě kterých budou potom hodnoceni.“ (Šuleř, 2009, str. 269)

Technika MBO (Management by Objectives) byla vytvořena v 50. letech na základě děl Petera Druckera a Douglase McGregora. Proces řízení podle cílů začíná optimálně u vrcholového vedení určením všeobecných cílů, tyto cíle lze ale měnit, protože jedním z účelů techniky MBO je motivace pracovníků tím, že mají možnost podílet se na tvorbě cílů. Cíle se tak pracovníkům neukládají, ale je jim dána možnost, aby je sami formulovali. Technika vychází z pravidla, že lidé jsou víc ochotni plnit cíle, které si sami stanovili. (Šuleř, 2009, str. 269)

Peter Drucker zastával myšlenku, že by řadoví zaměstnanci měli naprosto přesně vědět, co a proč dělají a kam se má jejich firma dostat. *„K tomu je ovšem kriticky důležité, aby firma měla poslání, jinými slovy, aby vrcholový management přesně věděl, co a proč dělá. Jeho úkolem je pak strategické cíle rozdělit na taktické a předat je střednímu managementu. Střední management je pak musí rozdělit na cíle operativní a rozdělit je mezi nižší management, případně rovnou konkrétní zaměstnance. V každé úrovni řízení musí lidé vědět, co přesně mají dělat, co se od nich očekává a kam svou činností firmu posunou anebo naopak, co se stane, když nesplní své úkoly a plány.“* (Prukner, 2014)

3.3.6 Kompetence manažera

Kompetence (můžeme překládat jako způsobilost) znamená předpoklady či schopnost vykonávat nějakou činnost či profesi. Jde vlastně o vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje a která mu umožňuje podat určitý výkon. „*Jde vlastně o soubor požadovaných vlastností, zkušeností, znalostí, schopností, dovedností, motivace, postojů a osobnostních charakteristik pro danou činnost nebo pozici.*“ (Redakce Managementmania.com, 2016)

Oproti kvalifikaci zahrnuje pojem kompetence i jiné osobnostní vlastnosti člověka než formální schopnosti, jako je vzdělání.

Kompetence můžeme zanést i do takzvaného profesiogramu. Ten se soustřeďuje na otázky, které se týkají pracovníka. (Hroník, 2013)

Kompetenční model

„*Kompetenční model popisuje všechny kompetence, tedy vlastnosti, kvalifikaci, zkušenosti, znalosti, schopnosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů a celkovému úspěchu organizace.*“ (Redakce Managementmania.com, 2016)



Obrázek 3: Vzor kompetenčního modelu (Zdroj: Specialist.cz)

Kompetenční model pracovního místa tedy popisuje výčet kompetencí, které jsou nezbytné k výkonu konkrétního pracovního místa. Jedná se o výčet schopností, vlastností, znalostí, dovedností a osobnostních charakteristik, které jsou potřebné k efektivnímu výkonu na dané

pozici. Kompetenční model se využívá při výběru i při hodnocení pracovníků. (Redakce Managementmania.com, 2016)

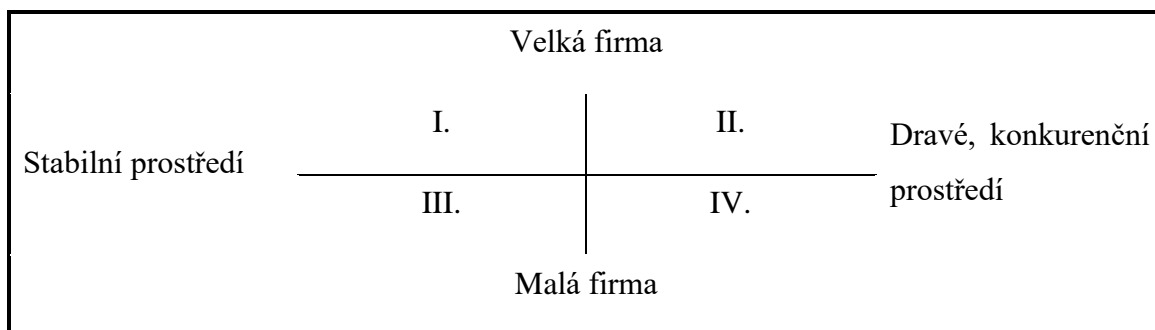
Uplatňování kompetenčního modelu zkvalitňuje personální práci ve společnosti, přispívá k upevnování a propagaci firemních hodnot, usnadňuje práci manažerům a personalistům při výběru, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. Kompetenční modely přispívají ke zkvalitnění výběrového procesu, protože poskytují naprosto přesný popis toho, co musí uchazeč o práci umět a znát, aby byl přijat. Kompetenční modely lze pak využít při rozvojovém hodnocení zaměstnanců, jejich povyšování a dalším vzdělávání. Kompetenční modely lze aktualizovat a snadno přizpůsobovat rozvoji firmy. (Redakce Specialist.cz, 2010)

3.4 Firemní kultura

Definice firemní kultury: „*Základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.*“ (Denison, 1990, in Lukášová, Nový, 2004, s.22) Edgar Schein (1990, in Bělohlávek, 1996, s.110) definoval firemní kulturu také jako „*soubor společně sdílených představ, které si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit.*“ Edgar Schein také rozřídil jednotlivé prvky firemní kultury:

- 1) Základní předpoklady – jsou stálé, stabilní a je obtížné je změnit, jsou považovány za dané.
- 2) Hodnoty – jsou prezentovány vedením a pomáhají lidem v rozhodování, jakým způsobem mají jednat.
- 3) Výtvořiny – výtvořiny jsou projevy, které lze vidět, slyšet nebo cítit, například styl oblékání, způsob oslovení a podobně. (Bělohlávek, 1996, s.111)

Na firemní kulturu má vliv velikost organizace a prostředí, ve kterém se nachází.:



Obrázek 4: Typologie organizací dle doc. Kostroně (Zdroj: Kostroně)

Kulturní dimenze podle Geerta Hofsteda

V 70. letech vědec Geert Hofstede provedl rozsáhlý výzkum u lidí z více než padesáti zemí z celého světa, kteří pracovali v místních pobočkách jediné velké nadnárodní korporace – IBM. Byli si podobní ve všech ohledech až na národnost. Výzkum odhalil společné problémy:

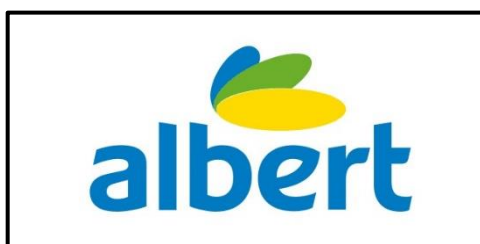
- sociální nerovnost, včetně vztahu k autoritě,
- vztah mezi jednotlivcem a skupinou,
- pojetí mužskosti a ženskosti,
- způsoby nakládání s nejistotou a víceznačností. (is.mendelu.cz)

„První dimenzí je rozpětí moci, které vyjadřuje míru, kterou pracovníci firmy akceptují nerovnoměrné rozložení moci a vlivu. Druhou dimenzí je míra individualismu, resp. kolektivismu, třetí míra maskulinity, resp. feminity. Čtvrtou dimenzí je míra vyhýbání se nejistotě.“
(Hroník, 2013, str.56)

4. Analytická část

4.1 Popis vybraného podnikatelského subjektu

Vybraným podnikatelským subjektem je společnost Albert Česká republika, s.r.o. – maloobchodní společnost aktivní na českém trhu od roku 1991. Subjekt patří do skupiny Koninklijke Ahold Delhaize N.V. se sídlem v Holandsku. V České republice provozuje více než 300 maloobchodních prodejen. Zaměstnává na různé pracovní úvazky 17 000 lidí a patří tak mezi největší české soukromé zaměstnavatele. (albert.cz)



Obrázek 5: Logo společnosti (Zdroj: Albert.cz)

Základní informace o společnosti podle výpisu z Obchodního rejstříku

Název podniku: Albert Česká republika, s. r. o.

Sídlo podniku: Radlická 520/117, 158 00 Praha 5 – Jinonice

Právní forma podniku: společnost s ručením omezeným

Datum vzniku podniku: 16. října 1991

IČ: 440 12 373

Předmět podnikání:

- řeznictví a uzenářství,
- hostinská činnost,
- mlékárenství,
- mlynářství,
- pekařství,

- obchod s elektřinou,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- projektová činnost ve výstavbě,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Statutární orgán: Jesper Grønnegaard Lauridsen a Lucian Vilau

Společníci: Koninklijke Ahold Delhaize N.V., Ahold Tsjechië B.V.

Základní kapitál: 1 000 000 000 Kč

(or.justice.cz)

Společnost Albert Česká republika, s. r. o. byla první maloobchodní společností, která otevřela v České republice supermarket, a to roku 1991 v Jihlavě. Postupně se společnost rozrůstala. Zásadním strategickým rozhodnutím bylo převzetí 57 prodejen společnosti Julius Meinl. V roce 2016 pak došlo ke sloučení se společností Delhaize Group, která má jako nadřazenou společnost Ahold Delhaize. Aktuálně je Albert Česká republika, s. r. o., jedním z předních obchodních řetězců v ČR. Již třikrát získal například Národní cenu kvality ČR a jako první tuzemská firma se v roce 2016 dostal do finále evropské úrovně soutěže. V Diamantové lize kvality 2018 si nejvyšší ocenění odnesl hypermarket Albert na pražském Chodově, který se tak stal nejlepším obchodem v Česku. Základem strategie společnosti je udržitelný a odpovědný obchod.

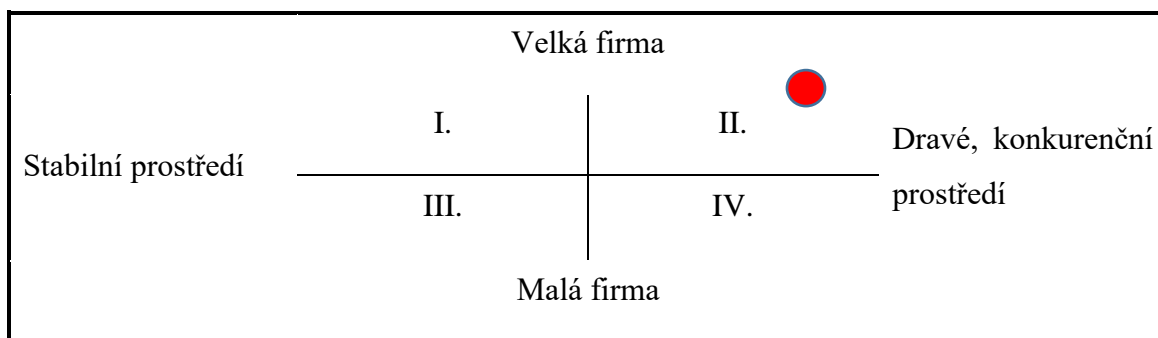
Jak je uvedeno výše, ve firmě pracuje na různých pozicích na 17 000 zaměstnanců. Zaměstnanci pracují na prodejnách, v distribučních centrech nebo na centrále společnosti. Každá oblast má svá specifika, k vedení lidí se přistupuje odlišně. Proto nebudu pro účely této práce uvažovat všechny zaměstnance společnosti, ale pouze zaměstnance pracující na centrále společnosti. Na centrále pracuje celkem přibližně 400 zaměstnanců na různých pozicích, z toho

160 manažerů vedoucích tým lidí. Manažeři na centrále vedou tým složený ze specialistů, konzultantů a případně dalších zaměstnanců na různých asistentských nebo jiných podpůrných pozic. Jednotlivé týmy zajišťují celkový chod společnosti – finanční oblast, personální oblast, tok komerčního i nekomerčního zboží, marketing a PR společnosti a v neposlední řadě také údržbu a správu budov či výstavbu nových prodejen.

4.1.1 Firemní prostředí

Albert Česká republika, s.r.o. je maloobchodní společností.¹ Maloobchodní prostředí můžeme popsat jako vysoce konkurenční, firmy se musí rychle přizpůsobovat trendům a požadavkům zákazníků.

Firma funguje na českém trhu již více než 20 let, je stabilní a má vysoké postavení ve svém sektoru. Jedná se o zralou firmu, která může růst díky koordinaci, potýká se však s problémy způsobenými nárůstem procesů a byrokracie. Nachází se ve vysoce konkurenčním prostředí a na boj s konkurencí se soustředí jako na hlavní cíl. (Beňová, 2017)



Obrázek 6: Zařazení firmy podle typologie doc. Kostroně (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle typologie L. Kostroně bych firmu zařadila do II. kvartálu. Definice takové společnosti je následující: velká firma, která se pohybuje v tvrdé konkurenci, v dynamicky se měnícím

¹ Maloobchod je podnik nakupující od velkoobchodu nebo výrobce a dále prodávající bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Vytváří vhodné seskupení zboží, pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží a zajišťuje vhodnou formu prodeje. Předává také marketingové informace (požadavky a přání spotřebitelů) dodavatelům. (Pražská, Jindra, 2004, str. 24)

prostředí. Potřebuje mít stabilitu a zároveň schopnost pružné reakce. Firma potřebuje různorodé zaměstnance. Firma má propracované způsoby hodnocení, adaptační procesy (zejména rotace) Důraz je kladen na loajalitu. (Kostroň, in Hroník, 2016)

4.1.2 Firemní kultura

Firemní kulturu jsem analyzovala pomocí čtyř dimenzí, které definoval Geert Hofstede.

V tabulce uvádím jednotlivé dimenze, typ, kterému odpovídá popisovaná společnost a popis tohoto typu:

Dimenze	Typ	Popis
Vzdálenost moci	Úzké rozpětí moci	Organizační struktura je plošší, moc je decentralizována. Lidé s vyšším postavením nemají tolik privilegií. Nadřízení a podřízení se považují za sobě rovné v odlišných postaveních. Manažer je dosažitelný, má na podřízeného čas; vyjednává, konzultuje, má však právo konečného rozhodnutí.
Individualismus a kolektivismus	Kolektivistická kultura	Pracovník jako člen skupiny jedná v jejím zájmu, i když to znamená zříci se vlastních preferencí či ambicí. Při výběrovém řízení jsou preferováni příbuzní. Vedení lidí se soustřeďuje na vedení pracovních skupin, tvorbu týmů, odměňován je výkon týmu, skupiny.
Maskulinita a feminita	Maskulinní kultura	Manažeři jsou obdivováni podle toho, zda “vlastní” některou z následujících preferencí: hrdinství, úspěch, rozhodnost, výkonnost, soutěživost, analytičnost, asertivita, agresivita. Konflikty se řeší silovým způsobem.

Vyhýbání se nejistotě	Kultura silně se brání nejistotě	V těchto firmách se snaží vyhnout nejednoznačným situacím, nejistotám. Proto si vytváří pravidla včetně neformálních, normy, pomocí kterých se kontroluje průběh procesů, dodržování práv a povinností zaměstnanců i zaměstnavatelů.
-----------------------	---	--

Tabulka 2: Kulturní dimenze podle Hofsteda (Zdroj: Vlastní zpracování)

Analýza podle Hofsteda nám říká, že nadřízení a podřízení jsou si v této firmě bližší, snáze spolu komunikují. Pracuje se v týmu, v zájmu společnosti, bez vlastních zájmů. Bere se v potaz výkon týmu, skupiny. Konflikty se na pracovišti řeší silovým způsobem. Manažeři jsou hodnoceni na základě agresivity, hrdinství, úspěchu a výkonu. Firma vytváří pravidla a normy, nenechává prostor nejistotě.

Firemní hodnoty

Ve společnosti se dbá na etické zásady a hodnoty. Základními hodnotami společnosti jsou:

- ODVAHA („Prosazujeme změny, jsme vnímaví, smělí a inovativní.“)
 - ČESTNOST („Děláme správné věci a získáváme si důvěru zákazníků.“)
 - TÝMOVOST („Společně přebíráme zodpovědnost, spolupracujeme a vítězíme.“)
 - PÉČE („Staráme se o naše zákazníky, kolegy a komunity.“)
 - HUMOR („Jsme skromní, nohama na zemi a nebereme se příliš vážně.“)
- (albert.cz)

Na firemních hodnotách stojí vnitropodniková kultura a například i hodnocení zaměstnanců. Hodnoty jsou zaměstnancům v různých formách připomínány – například září je vyhlášeno měsícem hodnot. Hodnoty jsou tématem, které se prolíná i v interiérech centrály – jsou vyobrazeny na zdi každého patra přímo u pracovních míst zaměstnanců.



Obrázek 7: Firemní hodnoty součástí pracoviště (Zdroj: intranet Albert)

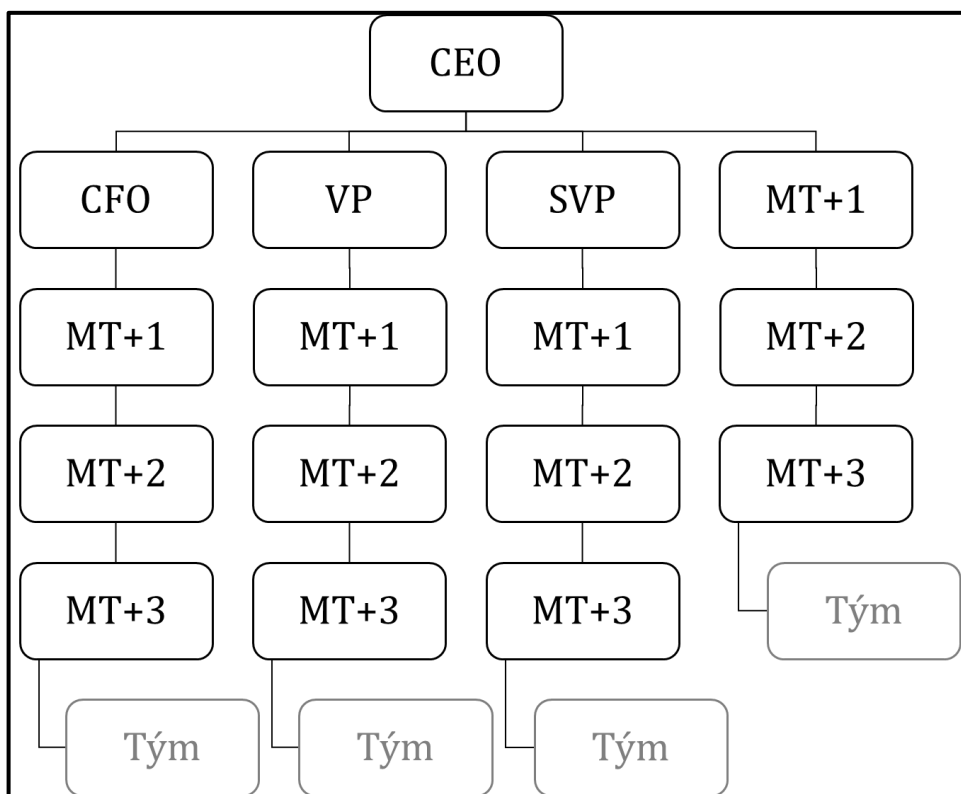
Z tohoto můžeme usuzovat, že hodnoty jsou pro firmu zásadní a jsou hlavním východiskem firemní kultury. Jak je uvedeno na vnitropodnikových stránkách, mají být jakýmsi vodítkem k tomu, jak se správně chovat: „Výraznou součástí úspěchu na cestě k tomu stát se nejlepšími ve městě je naše chování a to, jak přistupujeme ke svým kolegům v týmech a k zákazníkům. Nové hodnoty by nám měly ukázat směr, kterým se ubírat, podobně jako nám světlo ukazuje cestu v noci.“ (Intranet Albert)

4.1.3 Manažerská struktura

Jak již bylo uvedeno výše, na centrále společnosti Albert Česká republika, s.r.o. pracuje téměř 500 zaměstnanců na různých pozicích. Z nich je 160 na pozici people manažera (údaj k únoru 2021) – tedy zaměstnanců na pozici manažer s alespoň jedním podřízeným. Celkem 7 zaměstnanců je tvoří vrcholový management společnosti – viceprezidenti, senior viceprezidenti, finanční ředitel, a nakonec ředitel společnosti. Zbýlých 153 zaměstnanců tvoří střední a nižší management.

Střední a nižší management je rozdělen na strukturu o třech liniích:

- MT+1: zaměstnanci ve funkci Director/Manager, kteří reportují někomu z vrcholového managementu (CFO, SVP nebo VP) a řídí vlastní tým = střední management
- MT+2: zaměstnanci, kteří reportují MT+1 a řídí vlastní tým = liniový management
- MT+3: zaměstnanci, kteří reportují MT+2 a řídí vlastní tým = liniový management



Obrázek 8: Manažerská struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

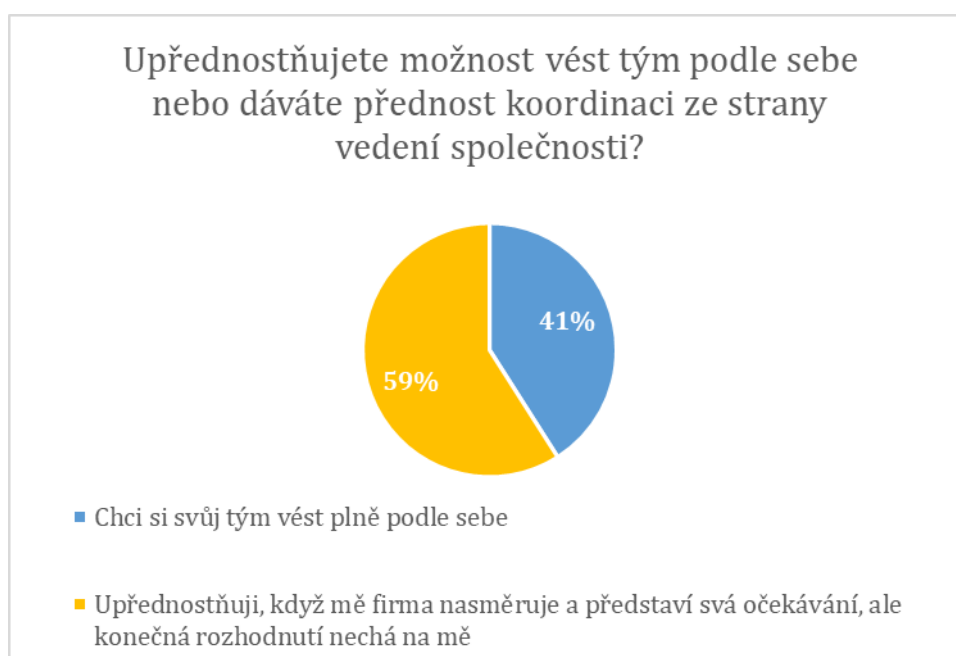
4.2 Analýza managementu společnosti

Pro analýzu způsobu práce manažerů ve vybrané společnosti a vůbec celkové procesu řízení, včetně edukace a podpory manažerů, jsem využila informací získaných z interních zdrojů, především ze stran zaměstnanců z oddělení personalistiky, ale také informací získaných

z vlastního dotazníkové šetření. Šetření se zúčastnilo celkem 36 respondentů, z nichž celá polovina je momentálně na manažerské pozici MT+2 a dva respondenti jsou z řad manažerů MT+3, tedy nadpoloviční většina respondentů je z řad nižšího managementu. Zbýlých 16 respondentů je z řad středního managementu společnosti (MT+1).

4.2.1 Způsob vedení podřízených

Manažeři byly dotázáni, zda upřednostňují možnost vést tým plně podle sebe, nebo upřednostňují koordinaci ze strany vedení společnosti a jasnou definici očekávání ze strany společnosti (přičemž by stále chtěli ponechat možnost konečného rozhodování u sebe). Celých 59 % respondentů upřednostňuje pro práci koordinaci ze strany firmy.



Graf 1: Preference manažerů v definici řízení ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

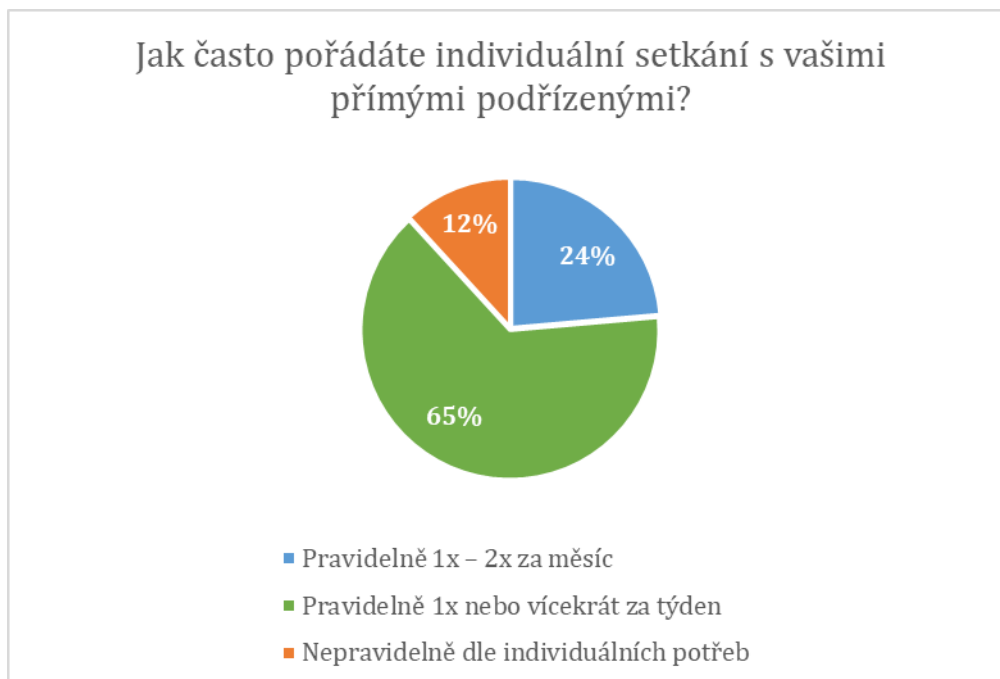
Přesto však jasný návod na řízení lidí ve firmě prakticky neexistuje. Samozřejmě je stanovena strategie a jednotlivé cíle pro každé oddělení, ale jinak je politika společnosti postavena na důvěře a svobodném rozhodování manažerů. Manažeři tak nejsou svazováni pravidly, ale zároveň ani nedostávají návody na to, jak řídit své podřízené, což pro některé manažery nemusí být vyhovující.

V další otázce jsem se respondentů dotázala, zda upřednostňují, když jejich podřízení pracují samostatně, nebo jim více vyhovuje průběžná kontrola. Zde jasně převažuje preference samostatné práce podřízených, Pouze jeden z manažerů – a to manažer z nižšího managementu – odpověděl, že upřednostňuje průběžnou kontrolu.

Upřednostňujete samostatnou práci vašich podřízených nebo průběžnou kontrolu plnění úkolů?	MT+1	MT+2(3)
Upřednostňuji, když podřízený pracuje na zadaném úkolu samostatně a obrací se na mě pouze se žádostí o pomoc a následně odpresentuje výsledek práce.	100 %	90 %
Upřednostňuji, když podřízeného průběžně kontroluji při plnění úkolu a mám přehled o aktuálním stavu a vývoji.	0 %	10 %

Tabulka 3: Preference manažerů ve způsobu práce podřízených (Zdroj: Vlastní zpracování)

Následně jsem se zajímala o individuální setkání s podřízenými -tzv. „jeden na jednoho.“ Tato setkání je zvykem v naší společnosti pořádat za účelem kontroly práce podřízeného, informování o ději ve společnosti, strategiích, předání informací oběma směry, případně pro řešení personálních věcí, jako je dovolená a podobně. Četnost těchto setkání však záleží na manažerovi.



Graf 2: Četnost individuálních setkání s podřízenými

Výsledkem šetření je, že tato setkání se konají ve většině případů pravidelně, v 65 % případů dokonce jedenkrát nebo vícekrát za týden. Z výsledku lze usuzovat, že manažeři si umí vynahradiť čas na podřízené a na předávání informací. To je základ jak pro kvalitní kontrolu plnění úkolů podřízených, tak pro správnou informovanost podřízených.

V další otázce jsem se dotazovala manažerů na jejich styl rozhodování. Vycházel jsem ze stylu rozhodování podle Vrooma, Yettona a Jagoa. Výsledky se lišily ve skupině středního managementu (MT+1) a ve skupině nižšího managementu (MT+2 a MT+3). Ani v jedné skupině se nevyskytuje autokratické rozhodování manažera. Ve skupině MT+1 jednoznačně převažuje rozhodování velmi participativní, kdy tým společně navrhuje řešení a vedoucí rozhodne. Naopak u skupiny nižšího managementu můžeme sledovat i nejvíce participativní rozhodování, kdy vedoucí deleguje rozhodování přímo na tým samotný.

Jaký styl rozhodování upřednostňujete?	Celkem	MT+1	MT+2(3)
Tým společně navrhne řešení, vedoucí rozhodne	60%	88%	33%
Vedoucí navrhne rozhodnutí, očekává názory podřízených, sám rozhodne	11%	0%	22%
Vedoucí deleguje pravomoci na tým a ten rozhodne	17%	0%	33%
Vedoucí zjišťuje názory jednotlivých podřízených, sám rozhodne	12%	13%	11%

Tabulka 4: Styly rozhodování manažerů podle manažerských skupin (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkově však nejčastějším stylem rozhodování bylo právě společný návrh řešení týmu s konečným rozhodnutím ze strany vedoucího. V odpovědích se však objevily i styly méně participativní – kdy rozhodnutí navrhuje sám vedoucí a na základě názorů podřízených rozhodne, nebo nejprve zjišťuje názory podřízených a následně sám rozhodne.

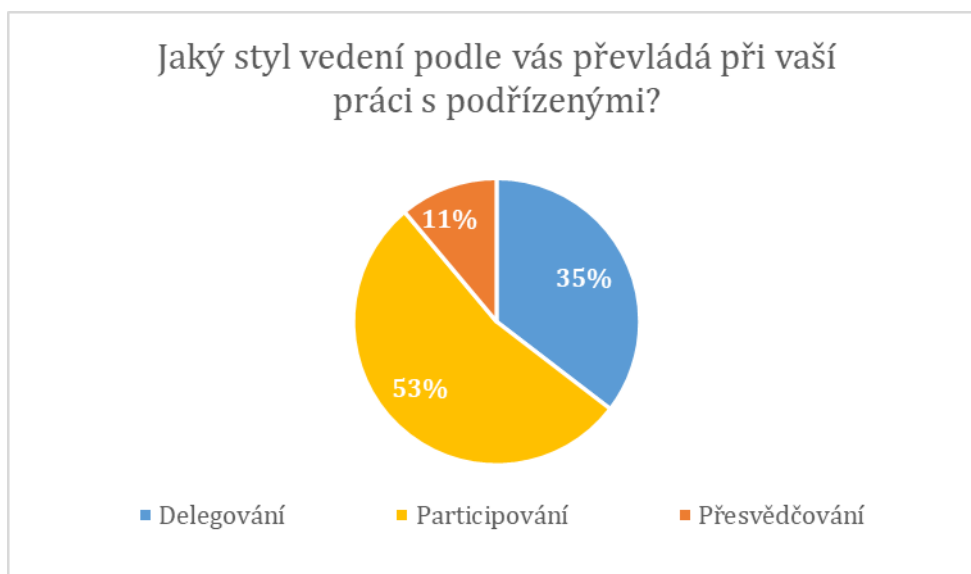


Graf 3: Styly rozhodování manažerů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nakonec jsem se dotazovala na styl vedení podle teorie situačního vedení. Respondenti měli vybrat styl vedení, který dle svého názoru používají nejčastěji ve standardních situacích při vedení svých podřízených. Vybírat mohli z následujících možností:

- Příkazování – zralost pracovníků je nízká a manažer jim proto musí dávat přesné instrukce a kontrolovat jejich výkon
- Přesvědčování – pracovníci si již osvědčili potřebné dovednosti, výsledky jsou spíše podmíněny motivací pracovníků (tedy psychickou zralostí) než odbornými znalostmi (zralostí pracovní); manažer se proto musí více zaměřit na interpersonální vztahy a vysvětlování smyslu a cílů zadané práce
- Participování – pracovní i psychická zralost pracovníků je již na vysoké úrovni; manažer se může soustředit na jejich další rozvoj, ptá se jich, jak řeší problémy a dávám jim příležitost podílet se na rozhodování
- Delegování – pracovníci jsou natolik zralí, že jsou schopni úkoly zvládat i bez nadřízeného; manažer spíše pomáhá při zvládnutí mimořádných událostí (Šuleř, 2009, str. 160)

Výsledkem bylo zjištění, že u 53 % manažerů převládá styl participování, u 35% delegování a pouze u 11% přesvědčování. Výsledek vypovídá o vysoké pracovní zralosti pracovníků ve společnosti. Tato umožňuje manažerům zadat podřízeným samostatnou práci a kontrolovat spíše výsledky, než celý průběh práce – což je situace, kterou většina manažerů upřednostňuje, jak dokázalo šetření v otázkách výše.



Graf 4: Styl vedení manažerů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Preference stylu vedení se liší ve skupině středního a nižšího managementu. Přesvědčování se objevuje pouze u nižšího managementu. Manažeři ze skupiny středního managementu upřednostňují participování, případně delegování,

Jaký styl vedení podle vás převládá při vaší práci s podřízenými (u většiny podřízených ve standardní situaci)?	Celkem	MT+1	MT+2(3)
Delegování	35%	38%	33%
Participování	53%	63%	44%
Přesvědčování	11%	0%	22%

Tabulka 5: Styly vedení manažerů podle manažerských skupin (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2.2 Systém vzdělávání manažerů

Ve společnosti prakticky neexistuje ucelený systém vzdělávání zaměřený na manažery a rozvíjení jejich schopností. Zároveň není nastavená žádná jednotná politika, která by určovala způsoby, jakými mají manažeři řídit své podřízené. Je to však záměrně, jelikož firma staví na důvěře směrem k manažerům a ponechává jim „volnou ruku“ v řízení, jelikož věří i

v jejich schopnosti. Je to také v souladu s firemní kulturou, která je otevřená a lze říci, že i svobodná. Manažeři mají možnost si zažádat o školení a zajistit si vzdělání, nejsou do něj však nuceni ze strany vedení. Problém nicméně vidím v tom, že každé oddělení má na vzdělávání přidělený rozpočet a je na manažerovi, jak jej rozdělí v rámci svého týmu. Většina manažerů však upřednostní školení technických znalostí a dovedností pro své podřízené než školení měkkých dovedností pro sebe. To je ovšem jeho manažerským rozhodnutím.

Někteří vedoucí na ředitelských pozicích se však v minulosti účastnili hromadných školení, dokonce i v zahraničí. Povinná školení se ale tolik neosvědčila.

Nyní se v rámci společnosti zavádí tzv. mentoring. Manažer má přiděleného mentora, což je někdo z řad vyšší manažerské struktury. Toto se jeví jako zajímavá cesta, která může být účinná, ale pouze v případě, že mentor sám je vzdělaným a schopným manažerem. Zatím se ovšem na tuto metodu objevují pouze samé kladné ohlasy a je hodnocena mnohem více pozitivně než systém hromadných školení.

Pro manažery se pořádá dvakrát ročně také dvoudenní setkání nazývané *Leadership meeting*, jehož účelem seznámení se s hlavními prioritami firmy a poznání firemní kultury. Představuje se také aktuální business plán a kroky, které mají vést k jeho naplnění. Část tohoto setkání je věnována i rozvoji manažerských dovedností. Setkání je pořádáno zvlášť pro manažery na úrovni MT+1 a zvlášť pro manažery nižších úrovní. Na setkání jezdí také zaměstnanci, kteří nemají podřízené, ale dostanou od nadřízeného tzv. *Divokou kartu*, protože se počítá s jejich brzkým posunem na manažerskou pozici.

Na setkání Leadership se mimo jiné mají manažeři soustředit na svou cestu a plány v blízké budoucnosti. Za úkol mají například vyplnit svůj Plán cesty, ilustrován na obrázku níže. Zde vyplňují své poslání, dopad, který chtějí mít na společnost, závazky na letošní a nadcházející rok a své silné stránky a příležitosti.

Plán Leadership Cesty pro _____

Mé poslání

Vize značky

V Albertu jsme tím nejlepším průvodcem při výběru jídla. Každý den pomáháme a inspiřujeme české rodiny k tomu, aby jedly lépe. To vše za skvělou cenu.

Dopad, který chci mít na naši organizaci

Mé závazky na letošní rok

Mé závazky na příští rok

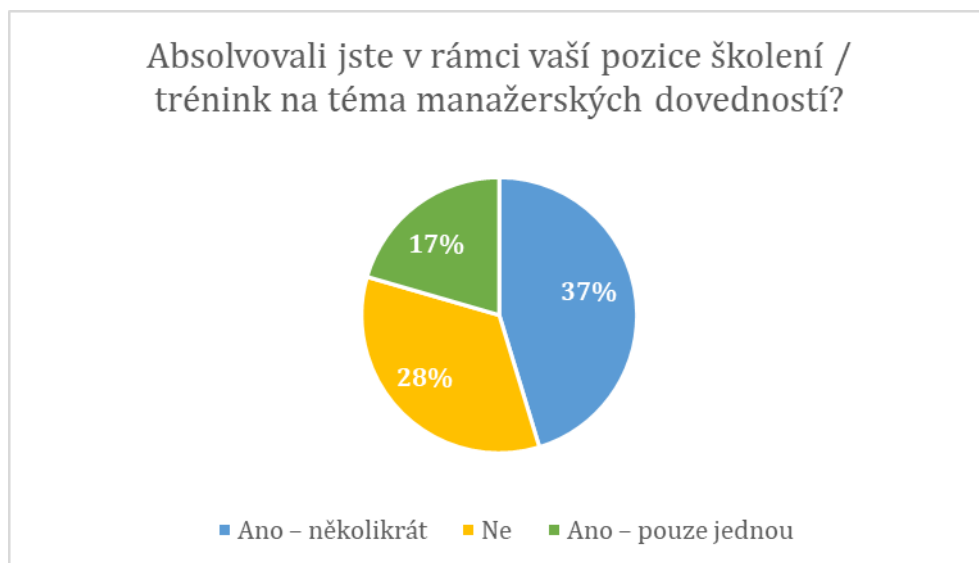
Mé silné stránky

Mé příležitosti

Obrázek 9: Plán Leadership cesty pro manažery (Zdroj: Interní materiály Albert)

Součástí setkání Leadership meeting je i rozvoj manažerských dovedností. Jako nedostatek však můžeme označit fakt, že na každém setkání se rozvoj věnuje jinému tématu a dále se k těmto tématům nevrací. Kdo tak se setkání neúčastní, přijde o dané téma.

Na názor na vzdělávání jsem se zaměřila i v dotazníkovém šetření. Respondentů jsem se dotázala, zda v rámci své pozice absolvovali nějaký trénink manažerských dovedností. Výsledek lze vidět na grafu níže:



Graf 5: Procento proškolených manažerů ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z dotazovaných celkem 37 % manažerů uvedlo, že v minulosti absolvovalo trénink manažerských dovedností a to několikrát. Následně 17 % manažerů uvedlo, že také absolvovalo, ale pouze jednou. Co je pro mne překvapivým zjištěním, že celých 28 % manažerů nikdy neabsolvovalo trénink na toto téma. Zásadní je rozdíl mezi manažery na pozici MT + 1, tedy manažery ze skupiny středního managementu a mezi manažery ze skupiny managementu nižšího (MT+2 a MT+3). Všichni manažeři ze středního managementu nějaké školení absolvovali, ale jsou to právě manažeři z nižšího managementu, kteří nikdy žádné školení neabsolvovali - celých 56 %. Měli by to být však právě manažeři začínající a méně zkušení, kteří by měli dostat podporu ze strany personálního oddělení a adekvátní edukaci, aby mohli správně budovat a řídit svůj tým.

Nepoukazuje to však na nedostatek možností vzdělávání, ale na nedostatek proaktivity ze strany manažerů. Jak jsem uvedla výše, každý manažer disponuje rozpočtem na vzdělávání a může jej investovat i do svého rozvoje.

Následně jsem se respondentů dotazovala, zda by ocenili možnost vzdělávání se v oblasti manažerských dovedností. Byli to právě manažeři ze skupiny nižšího managementu, kteří odpovídali kladně – celých 89 % z nich. Z výsledků vyplývá, že zájem manažerů – alespoň

těch ze skupiny nižšího managementu – je, ale chybí „tah na branku“. Naopak polovina manažerů MT+1 potřebu vzdělávání necítí.

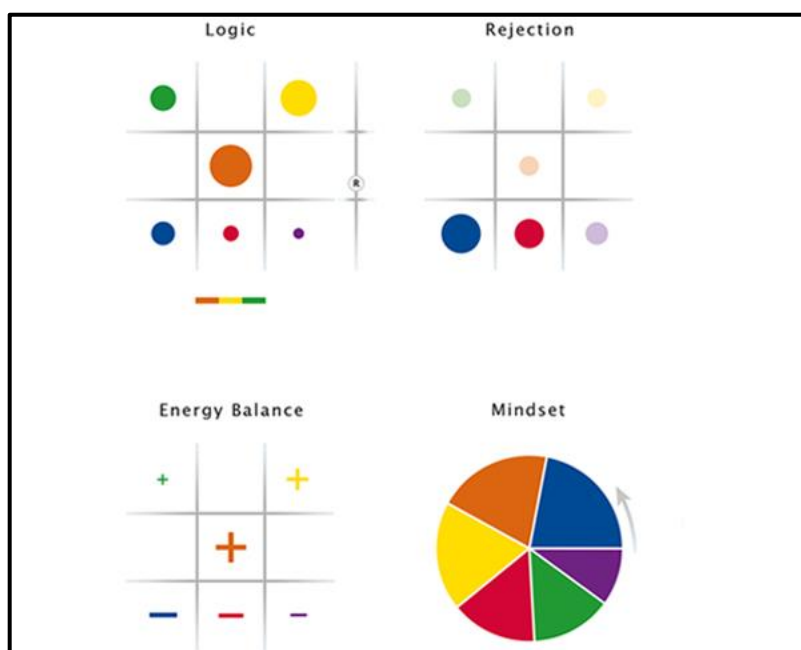
Ocenili byste možnost vzdělávání se v oblasti manažerských dovedností v rámci společnosti?	MT+1	MT+2(3)
Ne, necítím potřebu	50 %	11 %
Ano, chci se nadále rozvíjet v oblasti řízení	50 %	89 %

Tabulka 6: Potřeba vzdělávání manažerů (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2.3 Nástroje pomocné v manažerském řízení

Manažeri ve společnosti nemají k dispozici širší portfolio nástrojů, které by jim usnadnilo řízení jejich týmu. Hlavním nástrojem, který mohou manažeri využít, je *Management Drives*. Jedná se o software, který na základě dotazníku zanalyzuje vnitřní motivátory dané osoby nebo celého týmu, případně celé společnosti.

Výsledkem je matrix složený ze šesti barev, kde každá představuje jiný typ motivace nebo chování:



Obrázek 10: Výsledek analýzy Management Drives (Zdroj: <https://www.managementdrives.com/en/management-drives/>)

Výsledky jsou rozděleny do čtyř oblastí:

- *Logic* je oblast, která danou osobu motivuje.
- *Rejection* indikuje oblast, která osobu rozrušuje.
- *Energy Balance* ukazuje, odkud osoba čerpá energii, nebo kde ji naopak ztrácí.
- *Mindset* představuje pravděpodobné chování dané osoby, pokud se ocitne pod tlakem.

V každé oblasti má člověk v různém poměru rozděleny barvy, většinu nalezneme jednu, která výrazně převyšuje ostatní a taková energie u daného člověka převažuje. Podle těchto hlavních barev můžeme rozlišit šest typů lidí:

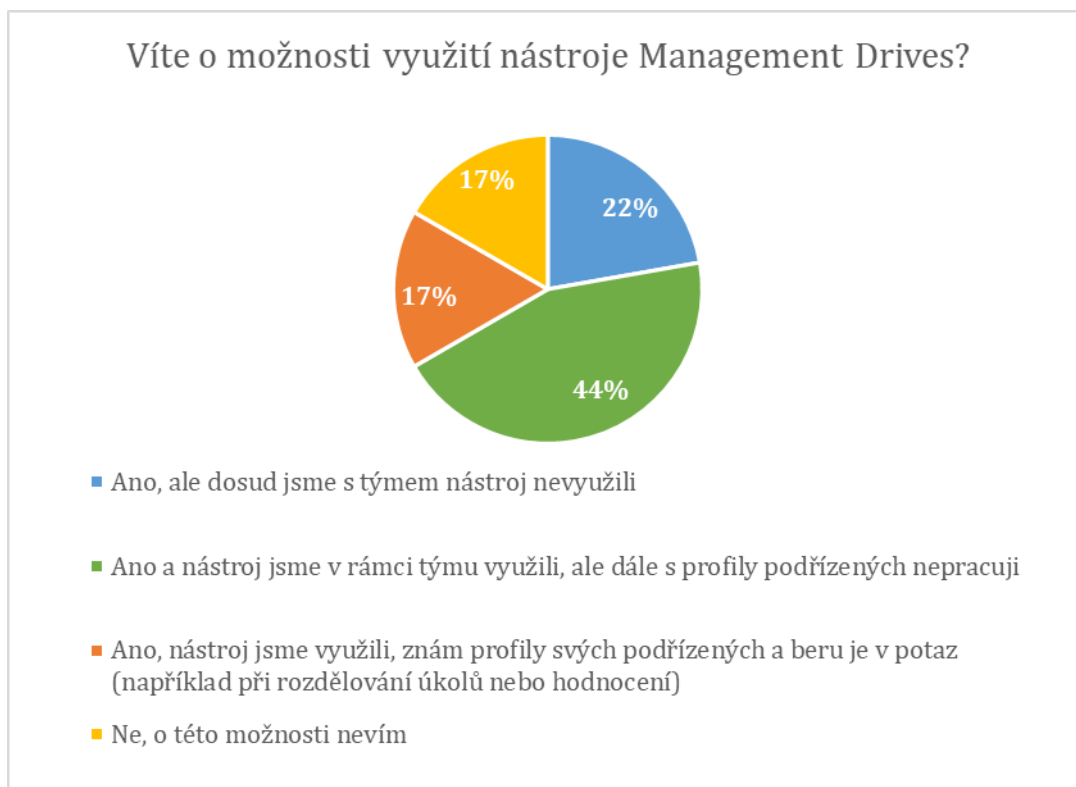
- Žlutá – kreativci, přináší nové nápady
- Červená – lidé s rychlou energií, co se nebojí překážek
- Modrá – přemýšliví lidé, plánovači
- Fialová – řídí se pravidly, drží se svých zásad
- Zelená – orientovaní na lidi a vztahy
- Oranžová – orientovaní na cíl, výsledek

Správně by měl tým mít mezi podřízenými zastoupení všech barev. Pokud některá z barev schází, pro důležitý projekt by měl manažer přizvat pracovníka, který danou barvou disponuje. (Managementdrives.com)

Profil na Management Drives si může vyplnit zaměstnanec, jehož manažer zažádá na personálním oddělení. Jelikož je analýza nákladná, nebyla provedena automaticky všem. Zároveň je vcelku složité se ve výsledcích vyznat a školení bylo poskytnuto pouze vybraným pracovníkům z personálního oddělení.

Software Management Drives obsahuje i mobilní aplikaci, která umožňuje propojení s kolegy a vzájemné sdílení profilů. Pokud by byl software společně s aplikací využit na maximum, umožnilo by to manažerům mít přehled o typech lidí v rámci týmů a lepšímu rozdělování úloh.

V dotazníkovém šetření jsem se proto zajímala, zda manažeři ví o možnosti využití softwaru Management Drives a zda pracují s profily podřízených:



Graf 6: Využití nástroje Management Drives (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výsledků vyplynulo, že nástroj dosud využilo 44 % dotazovaných respondentů, ale 70 % z nich dále s profily podřízených nepracuje. Domnívám se, že příčinou této situace je nedostatečná edukace manažerů v tématu typologie. Pouhých 17 % respondentů dotazníku uvedlo, že profily svých podřízených zná a bere v potaz, například při rozdělování úkolů nebo při hodnocení. Znamená to tedy, že není plně využitý potenciál nástroje, který má společnost k dispozici a že i pokud manažeři nástroj využijí, nedostává se jim dostatečné podpory ze strany personálního oddělení nebo nedostatečné edukace, aby mohl být nástroj využit i v další práci s podřízenými. Celkem 22 % respondentů o možnosti ví, ale dosud ji nevyužilo. Nakonec 17 % dotazovaných manažerů o možnosti využití softwaru Management Drives ani neví.

Výsledek vypovídá o nedostatečné informovanosti manažerů a potvrzuje také nedostatečné vzdělávání. Manažeři neumí pracovat s typologií lidí, takže i když využijí analýzu a získají

profily podřízených, dále se o ně neopírají. Přitom znalost podřízených by mohla pomoci vybalancovat energii v rámci týmu. V nástroji Management Drives proto vidím především nevyužitý potenciál.

4.2.4 Systém hodnocení a odměňování podřízených

Hodnocení pracovníka probíhá jednou ročně. Hodnocení provádí přímý nadřízený, který má předem stanovenou osnovu, na základě této osnovy zadá do systému cíle a ty zaměstnanec pak sám hodnotí, jak je splnil, co vnímá jako pozitiva a negativa. Poté probíhá řízený rozhovor. Hodnocení je zaměřené na dosažené výsledky.

Cíle stanovuje manažer na základě cílů stanovených pro oddělení, pod které v rámci firemní struktury jeho tým spadá. Cíle jsou často postaveny na konkrétních úkolech či měřitelných výsledcích – dosažení určitého procenta, objemu a podobně.

Samostatnou část hodnocení tvoří cíl, který se opírá o firemní hodnoty. Zde se hodnotí, jak zaměstnanec hodnoty naplňuje. Očekává se vyjádření k jednotlivým hodnotám a tento cíl je pro všechny zaměstnance stejný.

Jak lze vysledovat, pracovníci jsou hodnoceni pouze na základě plnění cílů a sdílení hodnot, ne však na základě využívání svých kompetencí. Cíle jsou sice lépe definovatelné a měřitelné, ne vždy však vzniknou podmínky pro jejich dosažení. Pracovník by měl být hodnocen i na základě svého pracovního chování a na základě využívání a rozvoji svých kompetencí. Chybí mi více motivačních prvků, takto vedený rozhovor příliš nemotivuje.

Ve společnosti existuje i systém zpětné vazby, o kterou si může zažádat sám zaměstnanec. O zpětnou vazbu lze zažádat u některého z kolegů, tu pak může, ale nemusí, zveřejnit svému manažerovi. Případně může o zpětnou vazbu kolegů pro svého podřízeného zažádat přímo jeho manažer. Manažeři byli proškoleni, jak tento systém používat a jak sepsat správné hodnocení pro zpětnou vazbu.

Manažer úzce spolupracuje s partnerem z personálního oddělení. S ním řeší například odměňování zaměstnanců. Manažer má možnost podřízené motivovat nejen finančním ohodnocením, ale také mimořádnými odměnami, přesunem na vyšší pozici nebo na jinou pozici

v rámci stejné úrovně. Na odměňování sice existuje směrnice, ale manažeři nejsou nuceni si její znění pamatovat podrobně, se vším jim pomáhá právě partner z personálního oddělení.

V posledních třech letech zavedla společnost také možnost odměnit zaměstnance za jejich pracovní nasazení a chování v souladu s firemními hodnotami speciálním oceněním: „*Ocenění, které budete moci získat od svého nadřízeného, jsme pojmenovali Úsměv. Nadřízení jím budou moci ocenit kolegy, kteří se dlouhodobě chovají v souladu s hodnotami a odvádí velmi dobrou práci. Cena bude pochvalou a motivací pro zaměstnance a zároveň poděkováním jménem celého Alberta.*“ (Albert Intranet) Zaměstnanci s mimořádnými pracovními výsledky mohou získat ocenění ještě vyšší – tzv. *Zlatý Albert*. Toto ocenění získá každý rok pouze deset a děje se tak na slavnostním předání v rámci celofiremního setkání. Ocenění podléhá schválení ze strany nejvyššího vedení firmy.

4.2.5 Mezilidské vztahy

Hlavním principem společnosti jsou firemní hodnoty a mezi ně patří i týmovost nebo například humor. Firemní kultura je otevřená a ve společnosti panuje přátelská atmosféra. Tomu odpovídá i výsledek dotazníkového šetření, kde 100 % všech dotazovaných manažerů uvedlo, že preferuje neformální kulturu na pracovišti.

Manažeři mají možnost pořádat neformální setkání, mají na to dedikované finance, které mohou použít například pro uspořádání společné večeře nebo výletu. Některé týmy se však schází i neoficiálně, dle vlastní domluvy a bez podpory ze strany společnosti. Pořádají společné hraní her, soutěže a kvízy, sportovní setkání nebo i večírky v kostýmech. Často je takové setkání iniciováno ze strany manažera. V dotazníkovém šetření jsem se proto respondentů dotazovala, zda i oni se setkávají se členy týmu i v rámci neoficiálních nepracovních setkání:

Stýkáte se se členy týmu i mimo práci (neoficiální nepracovní setkání, např. výlet)?	Celkem	MT+1	MT+2(3)
Ne	36 %	50 %	22 %
Ano	64 %	50 %	78 %

Tabulka 7: Nepracovní setkání manažerů se členy týmu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zajímavým zjištěním je pro mne fakt, že odpovědi se lišily u manažerů na pozici MT+1 a u manažerů na nižších manažerských pozicích. Manažeři MT+2 a MT+2 totiž odpovídali kladně častěji – celkem v 78 %. Zatímco manažeři na pozici MT+1 odpovídali kladně pouze z 50 %. Zdá se tedy, že čím níže je manažer v rámci manažerské struktury, tím bližší a více neformální vztahy má se svými podřízenými a je ochoten s nimi trávit i svůj volný čas.

4.3 Analýza stylu řízení podle manažerské mřížky

Pro určení konkrétního stylu řízení jsem zvolila typologii podle manažerské mřížky. Hodnocení proběhlo pomocí testu. Celkem test vyplnilo 7 respondentů. Jeden z respondentů je momentálně na ředitelské pozici, tedy dle struktury na pozici MT+1, ostatní respondenti na pozici MT+2.

Vybraní manažeři dostali k vyplnění test manažerského stylu podle manažerské mřížky (GRID), tento obsahuje 36 tvrzení a ke každému z nich 2 alternativy. Respondent následně vybírá, ke které alternativě se přiklání a také jak moc s ní souhlasí (zda úplně, nebo pouze částečně). (Vypracováno dle Šuleř, 2008, str. 96-101)


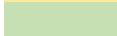
Mým předpokladem bylo, že nejčastějším výsledkem bude styl „*Týmové vedení*“ nebo „*Paternalista*“. Vzhledem k firemní kultuře totiž očekávám vysokou orientaci na lidi a mezilidské vztahy. Zároveň ale vím, že firma je a musí být – vzhledem k vysoké konkurenci v maloobchodním prostředí – dravá a vysoce orientovaná na výsledek, který musí být dodáván v čas.

Styl, u něhož dosáhli manažeři nejvyššího skóre, by měl být jejich stylem dominantním. Styl nebo styly s druhým nejvyšším skóre by měly být stylem záložním. Výsledky testu jsou uvedeny v následující tabulce:

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Respondent 1	22	27	12	18	18	11
Respondent 2	21	33	15	12	27	0
Respondent 3	24	19	10	22	20	13
Respondent 4	25	24	16	16	18	9
Respondent 5	21	30	13	25	9	10
Respondent 6	23	24	13	21	19	8
Respondent 7	21	24	11	20	21	11

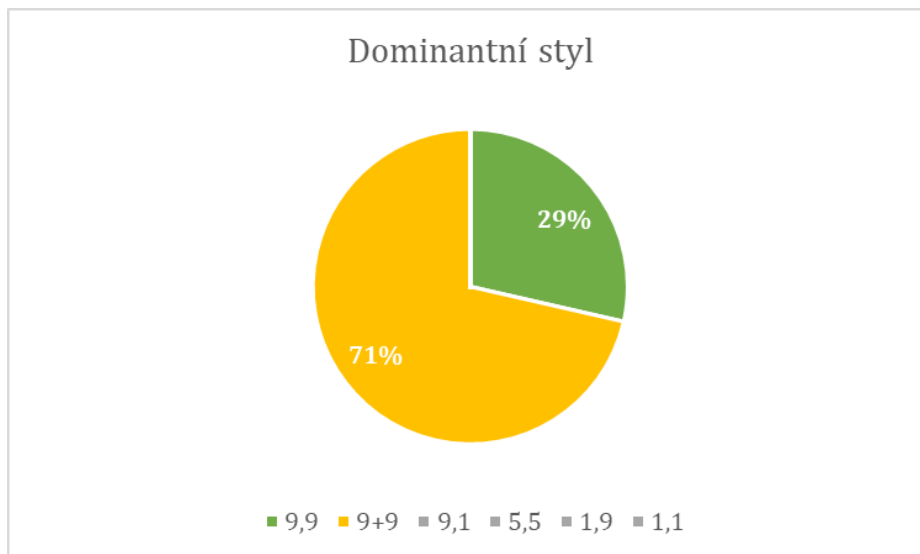
Tabulka 8: Výsledky testu manažerského stylu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení dominantního stylu a záložního stylu je barevně rozlišeno viz legenda:

Dominantní styl 
 Záložní styl 

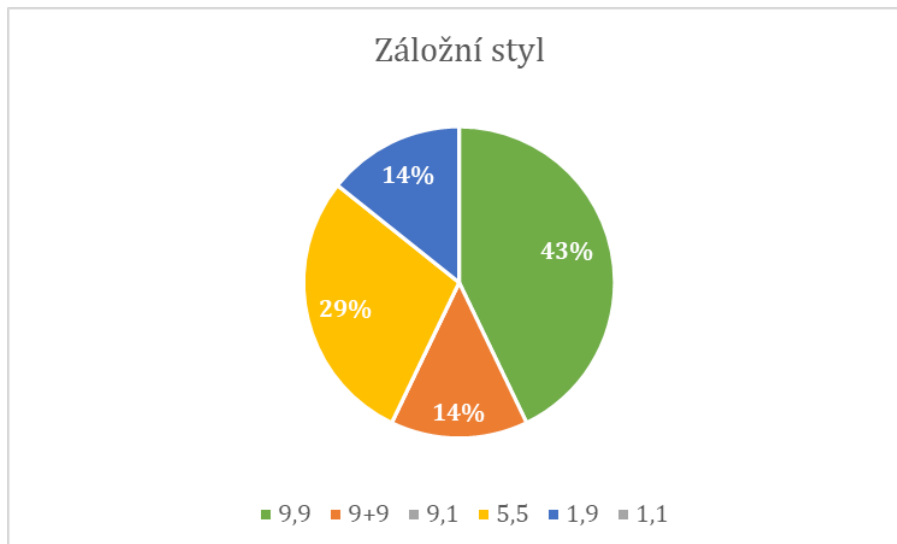
Nejčastějším dominantním stylem je styl 9 + 9 tedy „*Paternalista*“, kdy se střídá orientace na lidi a orientace na úkoly. Vedoucí manažer, který má jako dominantní právě tento styl, přistupuje k pracovníkům podobně jako rodič k dětem – jsou-li jeho pracovníci poslušní a loajální, pak se stará o jejich potřeby. Nepodřizují-li se však jeho autoritě, tvrdě je postihuje.

Druhým nejčastějším dominantním stylem je styl 9,9 - tedy „*Týmové vedení*“. Tento styl je považován obecně za nejvhodnější, pokud se na vedení díváme skrz univerzalistický přístup. S takovým vedením má manažer nejvyšší orientaci na lidi a vztahy a zároveň i na splnění úkolu. Vedoucí dosahuje pracovních výsledků právě skrze zaujetí lidí, orientuje se na dosažení cíle a cílový přístup. Je přesvědčen, že optimálního výkonu lze dosáhnout jen prostřednictvím efektivní týmové spolupráce.



Graf 8: Dominantní styly respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jako nejčastější záložní z toho pak můžeme vidět styl právě 9,9 – „*Týmové vedení*“, následuje 5,5 - „*Kompromisní vedení*“, kde sledujeme střední úroveň orientace na vztahy a orientace na uspokojivé splnění úkolu. Takový vedoucí je organizačně zaměřený a snaží se o dodržení úkolů i vysoké morálky zároveň, často se opírá o normy a nařízení anebo se vydává cestu ústupků.



Graf 7: Záložní styly respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jeden z respondentů měl jako záložní styl „Paternalistický“. Za zajímavý považuji fakt, že jako záložní styl měl jeden respondent styl „Venkovský klub“ (někdy také označován jako „Vedoucí spolku zahrádkářů“) a u takového manažera sledujeme vysokou orientaci na lidi a mezilidské vztahy, a to často na úkor pracovních výsledků. Respondent, který měl tento výsledek, je manažer s nejvyšším počtem přímých podřízených a zároveň nejdelší pracovní historii ze všech dotazovaných respondentů. Je také faktem, že tento respondent je znám ve společnosti jako jeden z nejoblíbenějších manažerů a je následován svými podřízenými. Tento respondent bylo také oním jediným manažerem na ředitelské pozici MT + 1.

4.4 Hlubkový rozhovor s manažerem MT+1

Vybraným respondentem pro hlubkový rozhovor byl manažer na pozici MT+1, tedy manažer ze skupiny středního managementu. Manažer řídí tým 22 podřízených, z nichž 4 jsou sami na manažerské pozici.

1) Jak obecně hodnotíte práci manažerů v naší společnosti, co se týče řízení podřízených? Domníváte se, že máme kvalitní people manažery?

Práce manažerů se liší v rámci jednotlivých oddělení. Někdo více deleguje, má vyšší důvěru v podřízené, tým řídí více z dálky, někdo ne. To ale neznamena, že by nebyl kvalitní people manažer. Když se podíváme na výsledky, vidíme, že v týmu nejvyššího a středního managementu není výrazná fluktuace a výsledky jsou stále dobré. Firmy propouštějí na základě neuspokojivých výsledků, a to se v naší společnosti neděje. Máme stabilní tým manažerů a máme nejlepší výsledky za posledních pět let. Proto se domnívám, že máme kvalitní manažery. I v průzkumu spokojenosti zaměstnanců vychází pozitivní vztah zaměstnanců k jejich manažerům, podřízení ke svým nadřízeným vzhlíží.

2) Z dotazníkového šetření vyplynulo, že manažeři (především ti z nižšího managementu) by v oblasti řízení upřednostňovali koordinaci a jasnou specifikaci požadavků ze strany společnosti před zcela samostatným rozhodováním. Jste toho názoru, že máte od firmy požadavky specifikované a že se firma angažuje dostatečně v manažerském řízení?

Na manažery v naší firmě jsou kladeny vysoké nároky, ale zároveň do nich vkládaná velká důvěra. Jsou jasně dané firemní cíle pro každou manažerskou strukturu a je jasně daná strategie. To by mělo být dostatečným podkladem pro manažerskou práci, pokud je manažer kompetentní. Firma staví na svobodě poskytované manažerům v jejich rozhodnutí a na důvěře. Ale samozřejmě záleží, v jaké oblasti – v některých oblastech jsou jasně daná pravidla, jako je například odměňování zaměstnanců, tam jsou naopak pravidla velmi striktní. Řekl bych, že v oblasti toho, co má tým dodávat, je dán směr a manažer plní očekávání a jak jej bude plnit – o tom si rozhoduje sám. Manažer má velkou míru svobody a například mně osobně to takto vyhovuje. Ale chápu, že pro méně zkušené a kompetentní manažery to může být nekomfortní.

3) Manažeři z nižší manažerské struktury často v dotazníku uváděli, že ani jednou neabsolvovali školení manažerských dovedností. Zároveň by se však 89 % z nich chtělo v této oblasti dále vzdělávat. Je podle vás vhodnější jít cestou odborného školení nebo cestou mentoringu ze stran zkušenějších manažerů?

Neumím sice říct úplně přesně, jaké portfolio školení ve firmě máme, ale vím, že nabídka tu je a že záleží čistě na manažerovi, zda se na některé ze školení přihlásí. Opět je tu velká míra svobody, která mi vyhovuje. Pokud manažer upřednostní školení pro podřízené před rozvojem svých manažerských dovedností, je to jeho manažerské rozhodnutí. Pokud bude mít zájem se rozvíjet, ta nabídka tu je. Je otázkou, zda by větší investice do školení manažerů opravdu vedla ke zvýšení týmových výkonů. Ne každému systém odborného školení vyhovuje a ocení jej. Manažer by měl být samostatný a pokud cítí, že se potřebuje v nějaké oblasti rozvíjet, pak by měl být sám aktivní a nečekat na akci ze strany společnosti. Manažerovi by mělo být poskytnuté nějaké „menu“ toho, co je k dispozici, měl by mít přístup k informacím. A jak se rozhodne a co si vybere, je již čistě na něm.

Mentoring je schéma relativně nové, prošli si jím zatím manažeři na úrovni MT+1 a začíná se s ním u manažerů na nižších pozicích. Když jsou kvalitní mentoři, což v naší firmě jsou – mají expertízu, jsou dlouho ve firmě – tak je to skvělý nástroj. Oproti školení to není přesný návod, jak co dělat. Mentoring je od lidí, kteří mají nějaké školení za sebou, takže teorii znají. Zároveň však stojí mentoring na osobních zkušenostech od těch nejlepších manažerů

u nás. Za mě je to skvělý nástroj. Samozřejmě je to metoda náročná na čas a kapacitu, což můžeme vnímat jako negativum této metody – je těžké pokrýt celou manažerskou strukturu.

4) Ve společnosti máme k dispozici nástroj Management Drives, který umožňuje manažerům sestavit psychologické profily svých podřízených. Domníváte se, že firma poskytuje možnost s profily konkrétněji pracovat a přihlížet k nim (například při zadávání úkolů nebo hodnocení výkonu) a že manažeři jsou dostatečně znalí problematiky typologie a ochotni vůbec se touto problematikou zabývat?

Vnímám to tak, že je to otázka ne toho, jak stavět týmy, ale spíše jak spolupracovat, třeba i mezi týmy. Nemyslím si, že podle získané typologie někdo staví týmy. Je to spíše druhotná informace. Manažeři už podle mě povědomí o tom, jaký typy lidí v týmu mají a tato analýza nepřináší tolik nového. Zaměřil bych se v tomto případě na informovanost manažerů o tom, jak využít typologii v jejich práci a ve spolupráci s jinými týmy. Určitě by tento nástroj měl smysl, pokud by byly výsledky sdílené mezi týmy, které spolu hodně spolupracují. Zdá se, že se nástroj nevyužívá tolik, kolik by se mohlo.

5) Celkem 64 % manažerů v dotazníkovém šetření uvedlo, že pořádá se členy týmu i neoficiální mimopracovní setkání. Všichni respondenti uvedli, že na pracovišti v rámci svého týmu upřednostňují neformální kulturu. Z vlastní zkušenosti vím, že ve většině oddělení v naší společnosti je zvykem si v rámci týmu tykat, vztahy jsou neformální a uvolnění a atmosféra přátelská. Je to podle vás správně a v souladu s našimi firemními hodnotami? Jak by podle vás mohla ještě firma tuto přátelskou atmosféru a neformální vztahy na pracovišti podpořit?

Myslím, že toto je součástí naší kultury a vnímám to jako velký benefit. Opět to potvrzuje fakt, že manažer má velkou svobodu. A myslím, že firma podporuje tuto uvolněnou atmosféru a že i podle toho vybíráme zaměstnance. Je to součástí naší kultury, že chceme mít týmovost a máme ji a je to nutnou vlastností manažera. Za mě firma vysílá signál, že takto bychom měli fungovat. A opět tomu odpovídají i výsledky průzkumu spokojenosti – lidem se u nás dobře pracuje a cítí se mezi spolupracovníky dobře.

Také vnímám, že manažeři mají podporu ze strany firmy, každý má například rozpočet financí, které mohou investovat do společných setkání. Také si uvědomuji důležitý fakt, že na

to mají manažeři čas – a to je také velká podpora ze strany firmy. Manažeři mají možnost mít pracovní a osobní život natolik vyvážený, že mají prostor se ve volném čase věnovat kromě rodiny a přátel i svým kolegům.

6) Jak vy osobně vedete své podřízené, kteří jsou na manažerské pozici? Necháváte řízení podřízených zcela na nich, nebo je směřujete? Máte přehled o vztazích mezi manažery a jejich podřízenými, o tom, jaká v týmech panuje atmosféra?

V této oblasti jsem naprosto liberální. Ona je otázka, zda si manažer vůbec může dovolit do detailu. Svůj názor říkám, pokud se mě na něj někdo zeptá. Tuto oblast považuji za důležitou, zajímám se, ale svůj názor nikomu nevnucuji. Záleží také, zda přichází zkušený manažer, nebo se na manažerskou dostal člověk, pro kterého je to nové. Je důležité vycítit, zda manažer zvládne řízení sám. Pokud je manažerská funkce pro zaměstnance nová, pak potřebuje spoustu podpory. Ale preferuji nechávat plnou svobodu a na základě svých zkušeností můžu říct, že to takto manažerům vyhovuje. A na základě výsledků vidím, že to i funguje.

4.5 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Firma má kvalitní manažery, což potvrzují především výsledky, které jsou velmi dobré, a to za nízké fluktuace• Otevřená a svobodná firemní kultura umožňující manažerům vlastní rozhodování v řízení• Možnost rozvoje manažerů ať formou školení nebo formou mentoringu• Firma je ochotna investovat do rozvoje manažerů i do nástrojů (např. Management Drives)• Firma podporuje neformální kulturu a přátelskou atmosféru a je ochotna investovat do budování vztahů• Společnost buduje silné hodnoty a opírá se o ně mimo jiné i při hodnocení• Manažeri jsou silně orientováni na lidi a zároveň na plnění cílů, dodávají výsledky prostřednictvím budování vztahů	<ul style="list-style-type: none">• Nedostatečně kompetentní manažeri mohou mít problém s chybějícími nařízeními, nechtějí mít zcela „volnou ruku“ v řízení lidí• Nedostatečná proaktivita manažerů ve vzdělávání – o školení si musí zažádat sami, tak se neděje• Nedostatečné využívání poskytovaných možností a nástrojů ze strany manažerů, nevyužitý potenciál• V hodnocení zaměstnanců se nedostatečně přihlíží ke zlepšování tzv. měkkých dovedností, hodnocení nedostatečně motivuje k rozvoji• Většina manažerů řídí podřízené stylem „<i>Paternalista</i>“, kdy je manažer sice stále silně orientovaný na úkoly i na lidi, ale nejedná se o skutečnou integraci, jako u stylu „<i>Týmové vedení</i>“

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Rozšiřující se nabídka vzdělávání na trhu • Rostoucí zájem o rozvoj manažerských dovedností • Podpora a mentoring manažerů i mezinárodně v rámci celé globální struktury společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Rychle se měnící trh a s ním měnící se požadavky na zaměstnance • Rostoucí počet nástrojů pro manažerské řízení, návodů a pouček, který ve výsledku může vést ke zmatku manažerů, a zbytečně komplikovanému portfoliu firmy

Tabulka 9: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

5. Zhodnocení výsledků a návrh na změnu

5.1 Zhodnocení analytické části

Vybraným subjektem pro tuto práci je maloobchodní společnost Albert Česká republika, s.r.o.. Jakožto retailová společnost se nachází v rychlém a velmi konkurenčním prostředí, to vede k velkému tlaku na výkon zaměstnanců, a především na manažery, kteří za efektivnost a rychlost v plnění cílů odpovídají. Přesto se však ve firmě udržuje přátelská atmosféra, mezi podřízenými a manažery panuje důvěra, vztahy jsou velmi kladné a manažeři dokonce část tráví se svými podřízenými i volný čas mimo zaměstnání. Firemní kultura, která je neformální a příjemná, má velký vliv na způsob řízení manažerů, stejně jako firemní hodnoty, o které se společnost opírá. Hodnoty i kultura se dle mého názoru velmi promítají v manažerském řízení.

Objektem šetření pro tuto práci byli people manažeři pracující na centrále společnosti. Těch je celkem 160. Manažeři jsou rozděleni v rámci vnitrofiremní manažerské struktury rozdělení na 4 úrovně. Vrcholový management se skládá z viceprezidentů a finančního ředitele. Střední management z manažerů MT+1, kteří reportují vrcholovým manažerům. Nakonec poslední 2 úrovně tvoří nižší management, manažeři na pozicích MT+2 a MT+3.

Celkem 36 manažerů na různých stupních managementu se zapojilo do mého dotazníkového šetření, z nich 7 absolvovalo test manažerského stylu podle manažerské mřížky. Respondenti byli z řad nižšího i středního managementu. S manažerem pracujícím na pozici MT+1, který momentálně řídí 4 přímé podřízené na manažerské pozici a jeho tým se celkem skládá z 22 podřízených, jsem vedla hloubkový rozhovor, abych zjistila jeho pohled na způsob řízení ve vybrané společnosti.

V analytické části jsem dospěla k zjištění, že manažeři by upřednostnili částečné vedení ze strany společnosti ve způsobu, jakým mají řídit své podřízené. Chtějí být však těmi, kdo bude dělat konečné rozhodnutí. Politika společnosti však manažerům nenařizuje, jakým stylem mají své podřízené řídit, nenastavuje pravidla, která by manažera svazovala. Naopak je benevolentní a umožňuje manažerům rozhodnout se samostatně, jakou cestou řízení se vy-

dají. Domnívám se, že díky takto nastavené politice, může být manažerské řízení uzpůsobeno jednotlivým oddělením. Což je správně, protože dynamika a vůbec způsob práce se mezi odděleními ve společnosti dost liší. Jiné nároky jsou například na oddělení operativy, kde je práce velmi dynamická, prostředí se rychle mění, jednotliví manažeři řídí podřízené hlavně na dálku, protože část týmu cestuje po celé republice z důvodu pravidelné kontroly prodejen. Jiné jsou zase na finančním oddělení, kde práce není tak dynamická, ale důraz je kladen na preciznost a všichni v rámci týmu spolu úzce spolupracují.

Ve firmě není nastaven povinný vzdělávací systém, který by nutil manažery dále se rozvíjet v oblasti řízení lidí. Rozvoj stojí na dobrovolnosti a zájmu ze strany samotných manažerů. Přesto podstatné procento dotazovaných uvedlo, že se školení nezúčastnilo. Přitom dle dotazníkového šetření většina manažerů – a to především manažerů ze skupiny nižšího managementu – by o takové vzdělávání měla zájem. Z uvedeného vyplývá, že za nedostatečnou edukací některých vedoucích stojí především chybějící proaktivita ze strany samotných manažerů.

Momentálně probíhá ve firmě vzdělávání manažerů formou tzv. mentoringu. Manažer má přiděleného mentora, což je někdo z řad vyšší manažerské struktury. Toto se jeví jako zajímavá cesta, která může být účinná, ale pouze v případě, že mentor sám je vzdělaným a schopným manažerem.

Ve společnosti je k dispozici pro manažery nástroj Management Drives, který umožňuje vytvářet profily zaměstnanců. Tento nástroj by mohl pomoci manažerům zorientovat se v typech lidí v jejich týmu, dle výsledků dotazníkového šetření však můžeme vidět nedostatečné využití jeho potenciálu. Výrazné procento manažerů o možnosti využití tohoto nástroje ani neví a většina z těch kteří ho využili, nadále nepracuje s profily podřízených.

Hodnocení podřízených probíhá jednou ročně. Osobní cíle jsou postaveny na cílech daného oddělení, jsou často velmi konkrétní a měřitelné. Jeden z cílů je vždy dodržování hodnot společnosti, ten je pro všechny zaměstnance stejný. Potvrzuje to důležitost firemních hodnot ve společnosti. Slabé stránky v systému hodnocení podřízených však vidím v nedostatečném pokrytí oblasti měkkých dovedností. Cíle, jako je plnění finančních ukazatelů, jsou dle mého názoru málo motivační.

Ve společnosti panují velmi kladné vztahy. Všichni dotazovaní manažeři uvedli, že upřednostňují neformální firemní kulturu. Velká část manažerů, a především z řad nižšího managementu, tráví s podřízenými čas i mimo pracoviště – pořádají například společné výlety, setkání, účastní se společně soutěží a podobně. Toto odpovídá přátelské a neformální kultuře. Firemními hodnotami jsou mimo jiné i týmovost a humor a lze vidět, že se tyto hodnoty v chování manažerů projevují. Firma tento přístup podporuje, dokonce poskytuje finanční prostředky pro společná týmová setkání. Výrazným prvkem firemní kultury je podle mě i svoboda – firma nekontroluje například příchody a odchody zaměstnancům, neomezuje zaměstnance v komunikaci nebo v možnosti odpočinku v rámci pracovní doby. Naopak firma investovala do relaxačních prostor a prostor, kde mohou společně zaměstnanci například poobědvat. Při procházení kanceláři je slyšet neustálá diskuse i přátelské povídání a smích potvrzující otevřenou komunikaci napříč společností a uvolněnou atmosféru. Zároveň to potvrzuje i důvěru, kterou vkládá firma do svých zaměstnanců a v to, že odvedou dobrou i práci i bez přísné kontroly a pravidel ze strany vedení.

Co se výsledků testu manažerského stylu podle manažerské mřížky týče, odpovídají mým očekáváním. Na základě analýzy manažerského stylu podle manažerské mřížky jsem dospěla k zjištění, že manažeři ve společnosti kladou stejně velký důraz na lidi a vztahy s nimi a na výsledky a cíle. Nejčastějším dominantním stylem je styl 9 + 9 tedy „*Paternalista*“, kdy se střídá orientace na lidi a orientace na úkoly. Toto odpovídá firemní kultuře a také prostředí, ve kterém se firma nachází – vysoce konkurenční prostředí, ve kterém se musí jednotlivé firmy rychle přizpůsobovat. Nároky jsou kladeny jak na čas, tak na efektivnost, trh se neustále mění a očekávání zákazníků jsou vysoká. Zároveň to vypovídá o vyspělosti manažerů a jejich manažerských schopnostech. Žádný z manažerů není orientovaný pouze na výsledky nebo pouze na lidské vztahy. Všichni si uvědomují nutnost funkčních mezilidských vztahů, protože pomocí nich dosahují výsledků.

5.2 Návrh opatření na změnu

Opatření by měla být zavedena ke zmírnění nebo úplnému odstranění nyníjších slabých stránek. Ty jsem uvedla výše ve SWOT analýze:

- Nedostatečně kompetentní manažeři mohou mít problém s chybějícími nařízeními, nechtějí mít zcela „volnou ruku“ v řízení lidí
- Nedostatečná proaktivita manažerů ve vzdělávání – o školení si musí zažádat sami, tak se neděje
- Nedostatečné využívání poskytovaných možností a nástrojů ze strany manažerů, nevyužitý potenciál
- V hodnocení zaměstnanců se nedostatečně přihlíží ke zlepšování tzv. měkkých dovedností, hodnocení nedostatečně motivuje k rozvoji
- Většina manažerů řídí podřízené stylem „*Paternalista*“, kdy je manažer sice stále silně orientovaný na úkoly i na lidi, ale nejedná se o skutečnou integraci, jako u stylu „*Týmové vedení*“

5.2.1 Koordinace ze strany vedení

Manažeři v dotazníkovém šetření uváděli, že by od firmy chtěli mít částečné vedení ve stylu řízení lidí. Politika společnosti ovšem staví na maximální důvěře k zaměstnancům a kompetenci manažerů. Manažeři se proto mohou rozhodovat zcela svobodně a nejsou svazováni žádnými pravidly – samozřejmě až na výjimky, jako je způsob hodnocení pracovníků nebo platové ohodnocení, tyto oblasti se řídí jednotnou vnitrofiremní směrnicí.

Lze ovšem chápat, že méně zkušení manažeři se mohou cítit nedostatečně kompetentní a tento systém jim nemusí vyhovovat. Upřednostnili by jakýsi návod na vedení, chtěli by znát přesné specifikace toho, jak a co mají dělat.

V tomto případě bych neměnila nastavení společnosti, není podle mne vhodným řešením zavádět pravidla a ubírat na benevolentnosti. Naopak jako vhodnou vidím v tomto případě cestu větší individuální podpory a vzdělávání.

Jako velmi účinný nástroj v tomto případě vnímám mentoring, který je již ve firmě zaveden. Navrhuji zavést pro každého zaměstnance, který bude povýšen na manažerskou pozici a začne řídit tým podřízených, aby automaticky měl hned od začátku přiděleného mentora, od kterého se bude moci inspirovat, bude s ním moci konzultovat problémy, u kterých si nebude jistý s řešením. Mentor by poskytoval podporu a dělil se o své zkušenosti. Manažeři by se tak mohli cítit jistější v rozhodování, protože by na něj ze začátku nebyli sami. Pak by nepotřebovali koordinaci ze strany vedení společnosti.

5.2.2 Vzdělávání manažerů

Ačkoliv společnost poskytuje portfolio kurzů a školení, chybí proaktivita samotných manažerů. Školení totiž nejsou povinná, záleží čistě na manažerovi samotném, zda si o školení zažádá, nebo ne. Firma poskytuje každému týmu finanční prostředky na vzdělávání a manažer tyto prostředky rozděluje – pro sebe a pro všechny podřízené. Pokud tedy cítí potřebu se sám vzdělávat, může část prostředků využít pro sebe a účastnit se některého ze školení.

Jak ale ukázalo šetření, někteří manažeři zatím neabsolvovali školení na rozvoj manažerských dovedností, přesto by měla většina zájem se v této oblasti rozvíjet.

Souhlasím v tomto případě s nastavením firmy, kdy do školení manažery nenutí. Ale bylo by podle mne vhodné jim ho více nabízet. Navrhovala bych v tomto případě připravit ucelený přehled všech nabízených školení, prezentovat ho v rámci ročního hodnocení a pomocí vnitrofiremní komunikace jej více propagovat. Stejně jako v předcházejícím bodě i zde vidím jako účinný nástroj mentoring. I tento by podle mne měl být více propagován, mohl by se do programu kdokoli z manažerů přihlásit a pro nově nastupující manažery by byl mentorovací program povinný.

5.2.3 Využití manažerských nástrojů

Firma již investovala do nástroje Management Drives, ale ten není dosud využíván naplno. Přitom by mohl pomoci manažerům poznat více do hloubky tým, znát detailně profily podřízených. Poznali by motivátory podřízených a mohli by lépe předvídat jejich chování. Výhodu nástroje vidím i v mobilní aplikaci, která je jeho součástí. Ta umožňuje vzájemné sdílení profilů mezi všemi zaměstnanci, kteří už analýzou prošli.

Problémem je dle mého nedostatečná propagace nástroje ze strany firmy. Někteří z manažerů o možnosti využití tohoto nástroje ani neví. Další problém tkví v neznalosti typologie nebo v neschopnosti orientovat se ve výsledcích analýzy. Analýza je podrobná a obsáhlá, ale pro běžného uživatele špatně čitelná, pokud není proškolen na to, jak se v ní orientovat.

Navrhovala bych v tomto případě propagaci nástroje a organizaci účasti ze strany společnosti. Vhodnou cestou by podle mne bylo, kdyby týmy vyplňovali analýzu zároveň, byly by oficiální termíny a následovalo by i hromadné školení na to, jak s výsledky pracovat.

5.2.4 Hodnocení manažerů

Hodnocení pracovníka by se mělo opírat spíše o kompetenční model. Namísto stávajícího zaměření se pouze na výsledky práce, by se hodnocení mělo zaměřit více na pracovní a sociální chování zaměstnance. Cílem pracovníka by mělo být mimo jiné rozvíjení jeho klíčových kompetencí. Přímý nadřízený by měl v rámci hodnocení sledovat, jak zodpovědně ke své práci zaměstnanec přistupuje, zda umí správně a včas řešit problémy, jak sdílí hodnoty společnosti. Zaměření se na rozvoj klíčových kompetencí by mělo přispět ke zjednodušení dosažení i dalších cílů, jako jsou finanční výsledky a podobně. Sledovat by se měla také motivace pracovníka. Hodnocení by mělo probíhat stávajícím způsobem, kdy se pracovník zhodnotí sám, nastaví si osobní cíle a toto dále rozvíjí nadřízený pomocí diskuse, který má ale nejen kontrolní, ale také motivační charakter. Takový způsob se mi jeví jako přívětivý a podporující motivaci.

Na základě provedené analýzy jsem určila čtyři klíčové kompetence, které jsou dle mého názoru nejdůležitější pro pozici manažera:

Schopnost řešit problémy

Při práci manažera se často vyskytnou nečekané překážky nebo inovace, se kterými si musí umět poradit, proto je vhodné se zaměřit u manažera na tuto vlastnost. Vedoucí by měl pro každou situaci najít nejvhodnější postup, měl by počítat s možností, že co fungovalo v jednom případě, nemusí nutně fungovat za jiných okolností, proto by měl hledat vhodnou metodu managementu k vyřešení problému pro různé situace. Tento přístup nazýváme kontingenční a je založen na předpokladu, že neexistuje univerzální řešení, jak řídit, nebo řešit

problémy. Donnelly, Gibson a Ivancevich definují kontingenční přístup následovně: „*Kontingenční přístup vychází ze základního předpokladu, že neexistuje žádný ‚nejlepší‘ způsob plánování, organizování a kontrolování. Naopak manažeři musejí pro každou novou situaci vždy hledat nejvhodnější způsob.*“ (Redakce Managementmania.com, 2016)

Asertivní chování

Pro práci people manažera je důležité, aby uměl jednat asertivně. Jak uvedla Pavlíčková (2008), asertivita přináší návod, jak jednat objektivněji s druhými lidmi. Řada lidí totiž sklouzává v jednání s jinými lidmi k agresivitě a řeší vše tzv. černobílým způsobem, nebo je naopak příliš submisivní a nechá sebou manipulovat.

Asertivní chování můžeme definovat jako chování, při kterém neporušujeme práva druhých lidí ani svoje vlastní, je to přímé chování, které předchází konfliktům a hledá způsob, jak je řešit. Není ani pasivní, ani agresivní. (Pavlíčková, 2008) „*Asertivní chování znamená, že umíte přiměřeně argumentovat a nebojíte se projevit svůj názor, a to vždy korektní formou.*“ (Novák, 2012, str. 20) Cílem není prosadit si svou, ale vyřešit problém.

Manažer by měl ovládat 5 asertivních schopností (Novák, 2012):

- 1) Schopnost říci „Ne!“
- 2) Vznést svůj oprávněný požadavek
- 3) Začínat, udržovat a končit konverzaci
- 4) Umění požádat o laskavost
- 5) Vyjádřit kladné a záporné emoce

Sdílené hodnoty

Vzhledem k firemní kultuře, která silně staví na firemních hodnotách, je potřeba, aby pracovníci přijímaly a sdílely tyto hodnoty. Sdílené hodnoty jsou takové, které jsou podporovány managementem firmy a jsou přijímány většinou zaměstnanců, odpovídají tedy firemní kultuře. „*Zaměstnanci, kteří jsou vnitřně ztotožnění s hodnotami organizace sami daleko snáze usměrňují, kontrolují a případně revidují své chování tak, aby bylo v souladu s těmito hodnotami.*“ (Redakce Managementmania.com, 2016) Je podle mne důležité, aby manažer hodnotám věřil, sám se jimi řídil a vedl své podřízené ke stejnému přístupu.

Odpovědnost

„Odpovědnost vyplývá z povinnosti pracovníka plnit činnosti a úkoly dané popisem pracovního místa. Odpovědnost zahrnuje jednak odpovědnost za samotné provedení dané činnosti či úkolu, jednak odpovědnost za dosažené výsledky a jejich kvalitu.“ (Redakce Managementmania.com, 2016) Jelikož pracovník na manažerské pozici zodpovídá za výkon celého týmu, je potřeba, aby byl schopný tuto zodpovědnost plně převzít. Na tuto pozici je třeba dosadit takového zaměstnance, kterého není potřeba neustále kontrolovat, který pracuje samostatně a zodpovědně.

Pro potřeby hodnocení pracovníků jsem vytvořila kompetenční model, o který by se mohl opírat systém hodnocení a který by stavěl na klíčových kompetencích pro manažery:²

Osobnostní charakteristiky	<ul style="list-style-type: none">- Odpovědnost- Sdílené hodnoty- Komunikativnost- Orientace na výsledky
Měkké dovednosti	<ul style="list-style-type: none">- Asertivní chování- Týmový duch, kooperace- Schopnost řešit problémy- Obchodní dovednosti- Analytické myšlení

Tabulka 10: Návrh kompetenčního modelu

5.2.5 Styl řízení manažerů

Z analýzy stylu řízení, která byla provedena testem podle manažerské mřížky, vyplynulo, že všichni testovaní manažeři disponují vysokou orientací na lidi a vztahy i vysokou orientací

² Nezahrnula jsem do kompetenčního modelu znalosti a profesní dovednosti, protože ty nelze zobecnit pro všechny manažery ve společnosti. Každé oddělení má specifické požadavky.

na úkoly. Takové zaměření je obecně bráno jako nejvhodnější, a ačkoliv mohou existovat situace, kdy by byl vhodnější jiný styl, tak myslím, že ve sledované společnosti je toto žádaný výsledek a odpovídá firemní kultuře i prostředí, ve kterém se firma nachází. Je potřeba podávat vysoký výkon a být efektivní, aby mohla firma být rovnoprávným konkurentem na trhu. K tomu je potřeba vysoká orientace manažerů na cíl. Jelikož ale na centrále společnosti, kde se tvoří všechny procesy, které mají dopad na celý chod tak obrovské firmy, je potřeba mít zkušené specialisty. Proto je nutné zajistit nízkou fluktuaci a je potřeba zaměstnance neustále motivovat, jinak by se firma neposouvala a nepřinášela by inovace a zlepšení. Proto musí být manažer i silně orientován na lidi a na udržování kvalitních vztahů mezi nimi.

Jako prostor ke zlepšení můžeme vnímat manažerský styl většiny respondentů, kterým byl styl 9+9 „Paternalista“. Pokud bychom chtěli dosáhnout maximální efektivity, měli by se manažeři posunout ještě o malý krok dále a svůj styl směřovat k 9,9 „Týmové vedení“. U paternalistického stylu totiž nedochází ke skutečné integraci lidí a výkonu, jako u týmového vedení. Paternalista kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol. Od svých podřízených očekává loajalitu a plnění příkazů, své podřízené nebere jako kolegy, ale jako někoho, komu zadává úkoly. Vnímám zde příležitost k posunu se směrem k týmovému vedení. Týmový vedoucí dosahuje výsledků pomocí zaujetí lidí, buduje s podřízenými důvěru, podporuje týmový přístup a uplatňuje týmové řešení problémů. Posun z paternalistického stylu směrem k týmovému vedení by byl jistě krokem kupředu.

Navrhovala bych proto workshopy na toto téma pořádané firmou i sebevzdělávání manažerů. Vhodné by v tomto případě mohly být workshopy i odborná školení pro střední management, následně by manažeři předávali znalosti směrem k nižšímu managementu v rámci mentoringu. Zvolila bych jako jednu z metod sebezkušenostní workshop podle Roberta Blaka a Jane Moutonové. Ten je založen na tzv. synergogické metodě, ta slouží k rozvoji lidí na základě propojení zážitků ze zadaných úkolů, vyhodnocení konkrétních výsledků a individuální zpětné vazby. Pomocí této metody v sobě může každý z účastníku objevit vlastní potenciál.

6. Závěr

Výkony týmů ve společnosti jsou velmi dobré a mají rostoucí výsledky. Firmě se v posledních letech všeobecně velmi daří, což dokazuje, že má kvalitní manažery, kteří umí svůj tým vést k naplnění stanovených cílů. Že jsou manažeři dobří ve své práci a udržují kvalitní vztahy se zaměstnanci dokazuje i každoroční anonymní průzkum ze strany společnosti.

Přesto se vždy najde prostor ke zlepšení. Slabá místa jsem hledala v analytické části pomocí dotazníkové šetření a testu manažerského stylu. Cenné informace jsem získala i v rámci hloubkového rozhovoru s manažerem na ředitelské pozici.

Nejprve jsem analyzovala firemní prostředí, ve kterém se společnost nachází. Prostředí retailu je velmi dynamické a vysoce dravé a konkurenční. Albert ČR, s.r.o. je zároveň velkou firmou – nyní má 17 tisíc zaměstnanců, na centrále jich potom pracuje 500, z nichž 160 je na manažerské pozici. Zaměstnanci na centrále vytváří a řídí procesy, které ovlivňují chod více než 330 prodejen. To klade nejen na manažery vysoké nároky.

Významný vliv na práci manažerů má také firemní kultura. Ta je ve společnosti přátelská, otevřená, neformální. Manažeři mají možnost svobodného rozhodování, nejsou svazováni pravidly. Na pracovišti panují kladné vztahy, podřízení ke svým manažerům vzhlíží, respektují je. To se projevuje mimo jiné také v pravidelném anonymním průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Vysoké procento manažerů dokonce tráví se svým týmem čas i mimo práci na neformálních setkání. V kultuře se výrazně projevují firemní hodnoty, které jsou pro společnost důležité. Z přístupu manažerů lze soudit, že se firemními hodnotami řídí.

Firemní politika staví na důvěře směrem k manažerům i jejich podřízeným. Společnost ne nutí manažery se vzdělávat, vzdělávání je dobrovolné a záleží pouze na rozhodnutí manažera. Zároveň neschází manažery nařízeními a pravidly v rozhodování – způsob řízení podřízených nechává zcela na nich. Ačkoliv s politikou firmy v zásadě souhlasím, přináší jistá negativa. Významné procento manažerů z řad nižšího managementu nebylo zatím nikdy proškoleny na téma manažerských dovedností, přitom většina dotazovaných má zájem o rozvoj v této oblasti. Ukazuje se tak nedostatečná proaktivita manažerů směrem k vlastnímu rozvoji. Zároveň někteří z manažerů by ocenili větší koordinaci ze strany firmy. Lze usuzovat,

že méně zkušené manažery se mohou cítit nekompetentní ke zcela samostatnému rozhodování.

Tento problém by ale mohl odstranit program mentoringu. Ten se zavedl relativně nedávno a spočívá v mentorování manažerů ze strany zkušenějšího manažera. Ohlasy na tento program jsou pozitivní. Mentor manažera podporuje i inspiruje. Je to cesta vzdělávání i pomoci manažerovi získat důvěru a stabilitu a cítit se kompetentní dělat velká manažerská rozhodnutí i bez koordinace ze strany vedení společnosti. Navrhuji proto více tento projekt rozšířit a každému novému manažerovi přiřadit mentora. Mentoring od zkušeného manažera v kombinaci s dobrovolným odborným školením na témata, ve kterých si mohou být manažery nejistí, shledávám velmi účinným nástrojem.

Manažery mají k dispozici nástroj Management Drives. Ten analyzuje na základě dotazníku zanalyzuje vnitřní motivátory dané osoby nebo celého týmu, případně celé společnosti. Výsledkem je typologický profil. Software Management Drives obsahuje i mobilní aplikaci, která umožňuje propojení s kolegy a vzájemné sdílení profilů. Pokud by byl software společně s aplikací využit na maximum, umožnilo by to manažerům mít přehled o typech lidí v rámci týmů a lepšímu rozdělování úloh. Problém ovšem je nedostatečné povědomost o možnosti využití tohoto nástroje. Zároveň velké procento dotazovaných manažerů, kteří nástroj využili, dále s profily podřízených nepracuje. Příčinou může být neznalost typologie nebo způsobu vyhodnocení dotazníku. V tomto případě navrhuji propagaci nástroje a organizaci hromadné účasti na dotazníkovém šetření ze strany společnosti.

Nedostatky jsem našla i ve způsobu hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Hodnocení probíhá pomocí rozhovoru postaveném na vlastním hodnocení pracovníka podle předem stanovených dílčích cílů. Hodnocení se opírá především o měřitelné výsledky konkrétních cílů. Jedním z cílů je vždy i naplňování firemních hodnot. Pracovník by však dle mého názoru měl být hodnocen i na základě využívání a rozvoji svých kompetencí. Chybí mi více motivačních prvků. Proto navrhuji hodnocení postavit na kompetenčním modelu. Pro zaměstnance na manažerské pozici jsem navrhla kompetenční model a určila čtyři klíčové kompetence – schopnost řešit problémy, asertivní chování, sdílené hodnoty a odpovědnost.

Nakonec jsem se zabývala konkrétním stylem řízení. Vybrala jsem typologii podle manažerské mřížky. Vybraných sedm respondentů jsem požádala o vyplnění testu manažerského stylu. Výsledkem bylo zjištění, že manažeři jsou silně orientováni na lidi i na výkon. Jejich primárními manažerskými styly byly „*Paternalista*“ nebo „*Týmový vedoucí*“. Styly řízení odpovídají jak firemnímu prostředí, tak firemní kultuře. Jako prostor ke zlepšení můžeme vnímat manažerský styl většiny respondentů, kterým byl styl 9+9 „*Paternalista*“. Pokud bychom chtěli dosáhnout maximální efektivity, měli by se manažeři posunout ještě o malý krok dále a svůj styl směřovat k 9,9 „*Týmové vedení*“. U paternalistického stylu totiž nedochází ke skutečné integraci lidí a výkonu, jako u týmového vedení. Posun z paternalistického stylu směrem k týmovému vedení by byl jistě krokem kupředu. Navrhuji proto workshopy na toto téma pořádané firmou i sebevzdělávání manažerů. Zvolila bych jako jednu z metod sebezkušenostní workshop podle Roberta Blaka a Jane Moutonové, který je založen na tzv. synergické metodě. Ta pomáhá manažerům najít vlastní potenciál.

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy zhodnotit styly řídicí práce u manažerů ve společnosti Albert ČR, s.r.o., nalézt nedostatky nejen ve stylu řídicí práce, ale také ve způsobu podpory a edukace manažerů ze strany personálního oddělení a ke každému problému navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení práce manažerů. Cíl práce jsem splnila, provedla jsem analýzu pomocí dotazníkového šetření i testu manažerského stylu. Zjištěné nedostatky nejsou nikterak závažné, naopak se domnívám, že výsledkem mého šetření je zjištění, že společnost disponuje kvalitními manažery, kteří žijí podle firemních hodnot, na kterých si společnost velmi zakládá. Přesto je prostor ke zlepšení v oblasti vzdělávání, využití dostupných manažerských nástrojů, oblasti hodnocení manažerů i ve stylu řízení konkrétních manažerů. Ke každé z těchto oblastí jsem navrhla dílčí řešení.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Employee reward management and practice*. 2.vyd. Glasgow: Bell&Bain, 2005. ISBN 0-7494-4343-X
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vydání. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2006. ISBN 80-251-0396-X
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2473-348-7
- DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 1997. ISBN 80-7169-422-3
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
- FOTR, Jiří, prof. Ing. CSc. a Lenka ŠVECOVÁ, Ing. PhD. a kolektiv. *Manažerské rozhodování – postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-0-87865-33-0
- HRONÍK, František, PhDr. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2013. 2. vydání. ISBN: 978-80-904133-6-8
- JANOŠŤÁKOVÁ, Lydie a Irena WAGNEROVÁ. *Psychologie práce a organizace*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011. ISBN 978-80-01-04966-2
- JAROŠOVÁ, E., EDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0
- KAMEŠOVÁ, Nataša. *Jak se řídí v Evropě: Moderní řízení*. 2004, č. 6. ISSN 0026-87

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2015. 5. rozšířené vydání. ISBN 978-80-7261-288-8
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024706482
- NOVÁK, Tomáš. *Asertivita nejen na pracovišti*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0020-9
- PAVLÍČKOVÁ, Helena, PhDr. *Manažerská psychologie*. Ostrava: KEY Publishing, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-87071-79-3
- PLAMÍNEK, Jiří, RNDr. CSc. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0629-5
- PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7
- PRUKNER, Vítězslav, Mgr. Ph.D. *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4
- ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4
- ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik*. Brno: Computer Press, a.s., 2009.
- ŠVECOVÁ, L., FOTR, J. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0. ISBN 978-80-251-2173-3
- TURECKIOVÁ, Michaela, PhDr. CSc. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5
- VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VODÁČKOVÁ, O., VODÁČEK, L. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1

ZUZÁK, Roman, doc. Ing. Ph.D. *Management pro obor Podnikání a administrativa*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení, 2010. ISBN 978-80-213-2046-8

Internetové zdroje

ALBERT. *Náš příběh*. Albert.cz [online] [cit. 2021-01-28] Dostupné z: <https://www.albert.cz/newsroom/nas-pribeh>

IS.MENDELU. *Geert Hofstede*. Studijní opora. Informační systém Mendelovy univerzity. Dostupné on-line z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=45070

KOSTROŇ, Lubomír, doc. PhDr., CSc., MA. Učební texty. [online] [cit. 2019-09-21] Dostupné z: <http://www.kostron.cz>

MANAGEMENT MANIA. *Manažerská mřížka*. Managementmania.com [online] © 2011-2016 Aktualizováno 17.03.2016 [cit. 2019-09-21] ISSN 2327-3658 Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>

MANAGEMENT MANIA. *Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management)* Managementmania.com [online] © 2011-2016 Aktualizováno 22.8.2016. [cit. 2019-09-22] ISSN 2327-3658 Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

PSYCHOLOGIE PRO KAŽDÉHO. *Skutečný leader zná teorie leadershipu*. Psychologie-prokazdeho.cz [online]. 13.12.2016 [cit. 2021-03-07] Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/skutecny-leader/>

SPECIALIST. Kompetenční modely. In: Specialist.cz [online]. © 2010 Specialist service, s.r.o. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <http://www.specialist.cz/kompetencni-modely/>

UNIVERZITA ONLINE. *Styly vedení lidí*. Univerzita-online.cz [online] 4. 3. 2012 [cit. 2019-09-21] Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/styly-vedeni-lidi/>

Ostatní zdroje

INTRANET ALBERT. Interní komunikační kanál pro zaměstnance. Dostupný online.

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Výpis z obchodního rejstříku*. Dostupné online z: www.or.justice.cz

Vlastní práce

BEŇOVÁ, Markéta. *Optimalizace pracovní pozice category manager* (bakalářská práce). Brno: B.I.B.S. – vysoká škola, 2017. 50 stran. Vedoucí práce: doc. PhDr. Lubomír Kostroň, CSc., MA

Seznam obrázků

Obrázek 1: Funkční model firmy. (Zdroj: Plamínek, 2018, str. 41).....	14
Obrázek 2: Manažerská mřížka. (Zdroj: https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka).....	20
Obrázek 3: Vzor kompetenčního modelu (Zdroj: Specialist.cz)	34
Obrázek 4: Typologie organizací dle doc. Kostroně (Zdroj: Kostroně).....	36
Obrázek 5: Logo společnosti (Zdroj: Albert.cz).....	37
Obrázek 6: Zařazení firmy podle typologie doc. Kostroně (Zdroj: Vlastní zpracování).....	39
Obrázek 7: Firemní hodnoty součástí pracoviště (Zdroj: intranet Albert).....	42
Obrázek 8: Manažerská struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	43
Obrázek 10: Plán Leadership cesty pro manažery (Zdroj: Interní materiály Albert)	51
Obrázek 11: Výsledek analýzy Management Drives (Zdroj: https://www.managementdrives.com/en/management-drives/).....	53

Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakter stylu rozhodování (Zdroj: Fotr, 2016, str. 451)	27
Tabulka 2: Kulturní dimenze podle Hofsteda (Zdroj: Vlastní zpracování)	41
Tabulka 3: Preference manažerů ve způsobu práce podřízených (Zdroj: Vlastní zpracování)	45
Tabulka 4: Styly rozhodování manažerů podle manažerských skupin (Zdroj: Vlastní zpracování).....	47
Tabulka 5: Styly vedení manažerů podle manažerských skupin (Zdroj: Vlastní zpracování)	49
Tabulka 6: Potřeba vzdělávání manažerů (Zdroj: Vlastní zpracování)	53
Tabulka 7: Nepracovní setkání manažerů se členy týmu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	58
Tabulka 8: Výsledky testu manažerského stylu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	59

Tabulka 9: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování).....	66
Tabulka 10: Návrh kompetenčního modelu.....	74

Seznam grafů

Graf 1: Preference manažerů v definici řízení ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	44
Graf 2: Četnost individuálních setkání s podřízenými.....	46
Graf 3: Styly rozhodování manažerů (Zdroj: Vlastní zpracování)	47
Graf 4: Styl vedení manažerů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	49
Graf 6: Procento proškolených manažerů ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	52
Graf 7: Využití nástroje Management Drives (Zdroj: Vlastní zpracování)	55
Graf 9: Záložní styly respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	60
Graf 8: Dominantní styly respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	60

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Příloha 2: Test manažerského stylu GRID

Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření

1) Na jaké manažerské úrovni se momentálně nachází vaše pozice?

- MT+1
- MT+2
- MT+3

2) Kolik přímých podřízených máte aktuálně ve vašem týmu?

3) Víte o možnosti využití nástroje Management Drives?

- Ano, ale dosud jsme s týmem nástroj nevyužili
- Ano a nástroj jsme v rámci týmu využili, ale dále s profily podřízených nepracuji
- Ano, nástroj jsme využili, znám profily svých podřízených a beru je v potaz (například při rozdělování úkolů nebo hodnocení)
- Ne, o této možnosti nevím

4) Jak často pořádáte individuální setkání s vašimi přímými podřízenými?

- Nedělám individuální schůzky
- Nepravidelně dle individuálních potřeb
- Pravidelně 1x nebo vícekrát za týden
- Pravidelně 1x – 2x za měsíc

5) Upřednostňujete formální nebo neformální atmosféru v týmu?

- Formální
- Neformální

6) Stýkáte se se členy týmu i mimo práci (neoficiální nepracovní setkání, např. výlet)?

- Ano
- Ne

7) Absolvovali jste v rámci vaší pozice školení / trénink na téma manažerských dovedností?

- Ano – několikrát
- Ano – pouze jednou
- Ne

8) Ocenili byste možnost vzdělávání se v oblasti manažerských dovedností v rámci společnosti?

- Ano, chci se nadále rozvíjet v oblasti řízení
- Ne, necítím potřebu

9) Upřednostňujete možnost vést tým podle sebe nebo dáváte přednost koordinaci ze strany vedení společnosti?

- Chci si svůj tým vést plně podle sebe
- Upřednostňuji, když mě firma nasměruje a představí svá očekávání, ale konečná rozhodnutí nechá na mě
- Chci mít od firmy jasně dané pokyny, jak správně vést tým a pracovat s podřízenými, aby byla splněna očekávání firmy

10) Upřednostňujete samostatnou práci vašich podřízených nebo průběžnou kontrolu plnění úkolů?

- Upřednostňuji, když podřízený pracuje na zadaném úkolu samostatně a obrací se na mě pouze se žádostí o pomoc a následně odprezentuje výsledek práce.
- Upřednostňuji, když podřízeného průběžně kontroluji při plnění úkolu a mám přehled o aktuálním stavu a vývoji.

11) Jaký styl rozhodování upřednostňujete?

- Autokratické rozhodnutí vedoucího
- Vedoucí navrhne rozhodnutí, očekává názory podřízených, sám rozhodne
- Vedoucí zjišťuje názory jednotlivých podřízených, sám rozhodne
- Tým společně navrhne řešení, vedoucí rozhodne
- Vedoucí deleguje pravomoci na tým a ten rozhodne

12) Jaký styl vedení podle vás převládá při vaší práci s podřízenými (u většiny podřízených ve standardní situaci)?

- Příkazování – zralost pracovníků je nízká a manažer jim proto musí dávat přesné instrukce a kontrolovat jejich výkon
- Přesvědčování – pracovníci si již osvědčili potřebné dovednosti, výsledky jsou spíše podmíněny motivací pracovníků (tedy psychickou zralostí) než odbornými znalostmi (zralostí pracovní); manažer se proto musí více zaměřit na interpersonální vztahy a vysvětlování smyslu a cílů zadané práce
- Participování – pracovní i psychická zralost pracovníků je již na vysoké úrovni; manažer se může soustředit na jejich další rozvoj, ptá se jich, jak řeší problémy a dává jim příležitost podílet se na rozhodování
- Delegování – pracovníci jsou natolik zralí, že jsou schopni úkoly zvládat i bez nadřízeného; manažer spíše pomáhá při zvládnutí mimořádných událostí

Příloha 2: Test manažerského stylu GRID

Zdroj: Šuleř, 2008.

1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí:

(A) změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci

(B) dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil

2. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít:

(A) ty návrhy, které se zdají přijatelné a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli

(B) zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré

3. Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl:

(A) návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru

(B) podřízeného upozornit, že až bude potřebovat jeho radu, dá mu vědět

4. Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává

(A) a toto tvrdě vyžaduje

(B) ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit

5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí:

(A) neprosazovat spornou záležitost, leda že by došlo ke kritické situaci

(B) otevřít spor no záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu

6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že

(A) podřízeným předloží celkový obraz úkolů a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat

(B) s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán

7. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně,

(A) měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti

(B) nedá se s tím mnoho dělat

8. Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit:

(A) věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne

(B) jen věci které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího

9. Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že

(A) podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy

(B) se provádí detailní hlášení

10. Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by uměl naslouchat, aby porozuměl:

(A) bodům, ve kterých jsou za jedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného

(B) bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný

11. Vedoucí se může vyhnout potížím:

(A) akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili

(B) požádáním podřízených, aby si sami stanovili své pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci

12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí:

(A) stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od nikoho žádné odchylky

(B) rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření

13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí:

(A) soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci

(B) chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky

14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí:

(A) vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že, ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno

(B) oznámit podřízenému že rozhodnutí platí

15. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného z rozhodnutí vedoucího, měl by vedoucí:

(A) odložit toto rozhodnutí

(B) potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat

16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo:

(A) jejich aktivní účasti při řešení pracovních problémů

(B) tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě

17. Při vedení pracovní rady by vedoucí měl:

(A) naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám

(B) dbát na to, aby rozhodnutí bylo přijato na základě pochopení a souhlasu

18. Lidé budou lépe pracovat,

(A) jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu

(B) jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce

19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl

(A) podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat

(B) nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí

20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být:

(A) stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána

(B) poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy

21. Při plánování práce by vedoucí měl:

(A) stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat

(B) setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat

22. Vedoucí by měl:

(A) pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo

(B) dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější

23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl:

(A) projevit uznání nad tím co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízených chápe, co se od něj očekává v budoucnu

(B) provést věcnou diskusi nad fakty

24. Cíle by měly být stanoveny

(A) ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené

(B) jen tak vysoké, aby je podřízení byli ochotni přijmout

25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl:

(A) být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky

(B) sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl:

(A) zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře

(B) ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení

27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl:

(A) podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami

(B) zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro

28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl:

(A) pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí

(B) pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup

29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a

(A) požádat je o pomoc, když nejsou plněny

(B) ujistit se, že jsou plněny hned od začátku

30. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,
(A) aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat

(B) aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána

31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl:

(A) přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují

(B) osobně poděkovat pracovníkům za podporu

32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem, vedoucí by měl:

(A) ponechat situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává

(B) ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určené ho postupu

33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl:

(A) zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor

(B) ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory

34. Do plánování práce by vedoucí měl:

(A) vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána

(B) včlenit do plánu tolik návrhu podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup

35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně:

(A) zdůrazněním pozitivních aspektů změny

(B) tím, že jí provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu

36. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl:

(A) společně s podřízeným otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je

(B) mít poslední slovo