

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Manažerský styl vedení a jeho vliv na motivaci pracovníků ve vybrané
organizaci XY

Leadership style and influence on the motivation of the employees in the
company XY

Bc. Marcela Střešňáková

Vedoucí práce: PhDr. Martin Kursch, Ph.D.

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Manažerský styl vedení a jeho vliv na motivaci pracovníků ve vybrané organizaci XY potvrzují, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzují, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce PhDr. Martinu Kurschi, Ph.D. za nasměrování mé práce do správné podoby a taktéž pozitivní přístup, který mi pomohl celou práci dokončit. Děkuji taktéž mým blízkým kolegům a ostatním zaměstnancům organizace XY, kteří mi věnovali svůj čas pro poskytnutí rozhovorů a do výzkumu se zapojili proaktivně a s otevřeným přístupem. Děkuji taktéž mým nejbližším za trpělivost a neutuchající podporu po celou dobu mého studia.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zkoumání vlivu manažerského řízení na motivaci zaměstnanců v prostředí organizace XY. Práce poukazuje na dvě hlavní oblasti, čímž jsou právě koncepty vedení lidí a motivace, které se po vzniku organizací často zapomínají znovu otevírat a revidovat.

Teoretická část se bude zabývat motivací a dalšími oblastmi, které s ní souvisí, kdy je nejčastěji vztahována právě k výkonu. Navazující kapitola o vedení lidí bude mít rozsáhlejší a detailnější pohled ve srovnání s první, kdy se mimo přístupy budeme zaměřovat na podstatu manažerské práce zasazenou částečně do organizace XY a rozvedeme si náročné situace, které se v životě manažerů nejčastěji objevují.

Hlavním cílem diplomové práce bude v rámci empirické části provést kvalitativní výzkum prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů ve vybrané organizaci XY s manažery týmů a jejich jednotlivými členy, tedy zaměstnanci organizace XY. Rozhovory budou zaměřené na zásadní oblasti, jež budou vycházet z poznatků teoretické části. Práce se pokusí zjistit, zda lze nalézt, jaké faktory manažerského řízení ovlivňují motivaci pracovníků. Bude taktéž provedena analýza interních dokumentů a nástrojů, které používá organizace XY k uvedeným oblastem, aby bylo možné srovnat realitu výsledků provedených rozhovorů se zavedenými procesy a nástroji.

V závěru práce na základě popsaných analýz a jejich výsledků budou předložena doporučení pro jednotlivé vedoucí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, řízení, pracovní postup, osobnost vedoucích, vliv, výkon

ABSTRACT

The aim of the diploma thesis is to make research on of how leadership influence the motivation of employees in the environment of the organization XY. The thesis will try to highlight the two main areas, which are the concepts of leadership and motivation, that are often forgotten to be reopened and revise after the establishment of organizations.

The theoretical part will deal with motivation and other areas related to it, when it is most often related to performance. The following chapter about leadership will have a more extensive and detailed view compared to the first one, when outside the approaches we will focus on the essence of leadership work embedded partly in the organization XY and explain the difficult situations that most often occur in the lives of managers.

The main purpose of the thesis will be in the empirical part to conduct qualitative research through semi-structured interviews in selected organization XY with managers and their individual members, which are employees of the organization XY. The interviews will focus on key areas based on the knowledge of the theoretical part. The work will try to find out whether it is possible to find what factors of leadership affect the motivation of employees. An analysis of the internal documents and tools used by organization XY in these areas will also be analyzed in order to compare the reality of the results of the interviews with already established processes and tools.

At the end of the work, based on the described analyzes and their results, recommendations for individual leaders will be presented.

KEYWORDS

Motivation, leadership, job description, the personality of a leader, influence, job performance

Obsah

Úvod.....	7
1 Motivace.....	9
1.1 Teoretické základy motivačního procesu	9
1.2 Výkon a produktivita	12
1.3 Manipulace a přesvědčování.....	Error! Bookmark not defined.
2 Vedení.....	17
2.1 Teoretické přístupy k vedení	17
2.2 Manažer v organizaci XY	Error! Bookmark not defined.
2.2.1 Řízení výrobního procesu a strategické řízení	20
2.2.2 Řízení změn	21
2.2.3 Práce v týmu	22
2.3 Náročné situace ve vedení lidí	24
2.3.1 Výběrové rozhovory	24
2.3.2 Hodnotící rozhovory.....	25
2.3.3 Nepříjemné rozhovory.....	27
3 Empirická část	29
3.1 Cíl výzkumu	29
3.2 Metody výzkumného šetření	30
3.2.1 Záznam rozhovorů	31
3.2.2 Způsob zpracování dat	31
3.2.3 Výzkumný vzorek respondentů	32
3.3 Analýza interních dokumentů a nástrojů organizace XY	32
3.3.1 PDP.....	32

3.4	Analýza provedených rozhovorů	34
3.4.1	Interview s manažery	34
3.4.2	Interview se zaměstnanci	55
3.5	Shrnutí empirické části	76
3.5.1	Výzkumná otázka č. 1	76
3.5.2	Výzkumná otázka č. 2	76
3.5.3	Výzkumná otázka č. 3	76
	Závěr	78
	Seznam použitých informačních zdrojů	81
	Seznam příloh	83
	Seznam tabulek	87
	Seznam grafů	88

Úvod

Téma diplomové práce, které jsem se rozhodla vypracovat, vnímám jako velkou výzvu, jelikož je hlavní cíl každého podnikatele či firmy být tím nejlepším na trhu a klíč, který k takovému úspěchu vede, se na setkání opravdu nerozdává. Obecnou otázkou je, co k úspěšnému fungování organizace je potřeba. Je k věci rovnou zmínit, že odpověď v mé práci na tuto otázku nenajdete. Pokusím se však o to, abych prostřednictvím tématu vedení a motivace poukázala, jakou roli ve fungování organizace tyto dva témata mají. K tomu, zda se nějakým způsobem podílí na obecném úspěchu či neúspěchu celé organizační struktury se zaměřit nemohu, proto hlavním cílem této práce bude spíše prověřit, jak zajistit co nejméně problémový chod ve vybrané organizaci XY konkrétně skrz koncepty motivace a vedení týmů.

Druhou výzvou je, že se těmito oblastmi zabývá nejen jeden článek a publikace, a proto mnou vybrané téma není ničím přelomovým. Stojí však za to se na ně zaměřit, jelikož organizace paradoxně na tyto základy často nemají v pozdějším fungování prostor a dostávají se tak do různých problémů, s nimiž se na začátku vůbec nemusely potýkat. A v tomto případě mluvím ze zkušenosti. Abych se v diplomové práci sama neponořila do komplikovanějších procesů probíhajících v organizacích, je na místě si rozebrat již na počátku tohoto úvodu zmíněné oblasti, kterými se zabýváme především v době, kdy se organizace formuje.

Jelikož jsem součástí mezinárodního korporátu a nyní již na seniorní pozici v rámci které spolupracuji s několika různými odděleními, uvědomuji si, že bezproblémové fungování týmů i samotných zaměstnanců je potřeba hledat v samotném základu. Takovým místem jsou právě základní procesy, do kterých spadá vedení lidí a motivace probíhající na odlišných úrovních pracovních pozic napříč firemní strukturou, jež na sebe vzájemně reagují. Konkrétněji jednak individuálně u každého ze zaměstnanců, u kterého nás zajímá, proč se rozhodl pro danou organizaci pracovat a jaká je jeho motivace v setrvání na pozici, a jednak u vedoucích pracovníků, u kterých nás mimo motivační faktor a důvod vybrané pozice, zajímá hlavně styl vedení, který používají pro řízení svých týmů.

Právě z tohoto důvodu je vybrané téma podstatné nejen pro výkon mé pozice, ale může být zajímavým výstupem pro organizaci, jíž jsem součástí. Získané poznatky z provedeného výzkumu mi pomohou proniknout do koordinace jednotlivých týmů a poukázat na silné a

slabé stránky, které se v tomto procesu aktuálně vyskytují a mohou mi významně pomoci v mém dalším rozvoji v organizaci XY.

V teoretické části se budu v první kapitole konkrétněji věnovat motivaci od jejího samotného základu a až po další oblasti, jež s motivací souvisejí. Druhá kapitola bude zaměřena na vedení lidí a oblasti, které zde vstupují a u kterých si blíže rozvedeme vývoj vedení a řízení lidských zdrojů v širším měřítku. Část druhé kapitoly bude zaměřena blíže na manažerskou pozici a situace, se kterými se manažeři musí umět vypořádat. Text kapitoly bude uveden taktéž do kontextu prostředí výrobních závodů a administrativních budov na ně navázaných.

V empirické části jsem zvolenou kvalitativní metodou polostrukturovaných rozhovorů a analýzou interních dokumentů organizace XY vypracovala popis průběhu výzkumu a jeho výsledky odpovídající na výzkumné otázky a cíle diplomové práce. Z rozhovorů by měly vyplynout odpovědi na otázky týkající se chování vedoucích v řídicích procesech a motivačního pozadí, jež probíhá na všech úrovních pracovních pozic. Zároveň bude v této části uvedeno, jak ovlivňuje řízení managementu motivaci zaměstnanců a jak tyto dvě oblasti spolu souvisejí.

1 Motivace

K definování pojmu motivace se můžeme podívat z pohledu psychologie osobnosti jako na proces, jehož vnitřní síly způsobují určitý směr, danou délku a intenzitu chování jedince. Tyto interní síly se nazývají aktivované motivy, jež vedou následně k cílům externím. Co se však týče motivování druhých, kterému se v této práci budeme věnovat větším podílem, jsou pak důležité právě termíny stimuly a stimulace, kdy cílem stimulace je naopak ovlivnění jedince z vnějšího prostředí a stimul je příčinou vzniku procesu stimulace. (Kliment, 2013, s. 53-54)

V podstatě už nyní můžeme vidět dvě cesty, jak může být motivace sama tvořena nebo z vnějšku ovlivňována, a i když se může jednat o střídavě probíhající procesy, je podstatné si uvědomit, jak se se svým zdrojem od sebe liší. Podle toho se pak totiž odvíjí, jak budeme ať už ke své motivaci nebo motivaci někoho jiného přistupovat.

Jelikož se bavíme konkrétně o pracovní motivaci, není nutný výčet všech možných psychologických teorií týkající se tohoto tématu, proto se zaměříme na ty, které mají nejbliž konkrétně k pracovnímu prostředí.

1.1 Teoretické základy motivačního procesu

Pyramidová teorie Abrahama Maslowa by se dala považovat za celkovou kotvu teoretických základů motivace, jelikož spousta pozdějších teorií na něj navazuje nebo jej určitým způsobem rozšiřuje.

Pyramida se skládá z různých úrovní, kdy ta nejnižší obsahuje potřeby fyziologické společně s potřebou bezpečí, nad nimi najdeme potřeby sounáležitosti, lásky, úcty a v poslední úrovni se nachází potřeba sebeaktualizace. Logika celého modelu tkví v tom, jak dochází k uspokojování potřeb jednotlivých úrovní a jaký případný vliv pak mají na přístup jedince k prioritizaci vybrané specifické úrovně potřeb. (Kliment, 2013, s. 56-57)

Z mého pohledu model Maslowa jednoduše a transparentně poukazuje na naprostý základ toho, jak odlišní můžeme být, pokud se budeme bavit o tom, co je vlastně pro nás z pohledu potřeb důležité a kdy samotné potřeby mají k motivům blízko. Pokud se podíváme za hranici popsaného modelu, můžeme si i ve fungování zaměstnance představit, že jeho motivace se bude odrážet z jeho daných a preferovaných potřeb, které jsou pak ve výsledku pro každého

v organizaci individuálně odlišné. Pro někoho je důležitý pracovní tým a pro někoho bezchybný pracovní postup, z čehož pak následně vychází potřeba být součástí skupiny a nepracovat na vlastní pěst, zatímco druhý případ cílí spíše na získání si respektu a postavení. Už z tohoto uvedeného si můžeme vzít, že motivační prostředí a úsilí jednotlivce bude u obou popsaných situací vypadat zcela jinak.

Bělohlávek (2000, s. 40-42), se k této problematice vyjádřil ve smyslu, kdy mimo analogické přiřazení reálných pracovních potřeb k jednotlivým úrovním potřeb v modelu Maslowa, se zmínil ve své publikaci o Claytonu Alderferovi, jež dále rozpracoval poznatky právě Maslowa do třech úrovní. Jedná se o potřeby existenční, vztahové a růstové, u nichž jejich význam po uspokojení klesá nebo stoupá dle vztahu, který mezi sebou navzájem mají. Co je však zajímavější, v práci Alderferova je pokus o rozpracování téma frustrace, která je důvodem zpomalení nebo i zastavení motivačního procesu vycházející z neuspokojených potřeb. Popsal takzvanou frustrační regresi, která nastává v případě, kdy jsou uspokojeny vyšší potřeby, zatímco ty nižší zůstávají neuspokojené. V tomto ohledu popsal frustrační cyklus růstu, kde dochází k posílení vztahových potřeb bez možnosti posílení těch růstových, i když by tomu tak mělo být. U frustračního cyklu vztahového se posilují existenční potřeby bez možnosti posílení vztahových. (Bělohlávek, 2000, s. 42-45)

Abychom navázali na tuto myšlenku, ukážeme si na příkladu z pracovního prostředí, jak můžeme vysvětlit a předvídat chování zaměstnance podléhající aktuálnímu stavu jeho potřeb, pokud se nachází ve frustrační regresi. V případě, že se zaměstnanec dostane do situace, kdy mu je z nějakého důvodu zabráněn postup ve struktuře výš za podmínek, že se tato možnost nabízí, setrvává jeho pozornost stále u dalšího rozvíjení potřeb vztahových. Tato situace není pro zaměstnance vyhovující, protože jeho vztahové potřeby jsou již na tak vysoké úrovni, že by dle popsaného cyklu mělo dojít k posílení růstových potřeb neboli povýšení. To se však nestane a v konečném důsledku tento fakt může ovlivnit negativním směrem výkon nebo posílit důvody zaměstnance, zda je pro něj nadále výhodné na pozici nebo v organizaci zůstat či nikoliv. (Bělohlávek, 2000, s. 45)

Další teorií je Herzbergova dvou faktorová zabývající se konkrétně silami, které mají vliv na výsledný pracovní výkon jedince. Tyto síly jsou rozdělené do kategorií nazvané hygienické faktory řadící se mezi vnější a vedle nich stojí motivátory, jež jsou naopak těmi

vnitřními. Hygienické faktory a jejich vysoká úroveň způsobuje spokojenost zaměstnance, zatímco nízká úroveň vyvolávající nespokojenost má navíc v důsledku vliv na jeho pracovní výkon. Mezi ně můžeme zařadit pracovní prostředí, pracovní kolektiv nebo mzdu. Motivátory, jak už vychází z názvu, jsou zodpovědné za motivovanost k práci a jejich vysoká úroveň takový stav způsobí a zachovává. Jedná se o povýšení, odměňování nebo samotnou pozici, na které se zaměstnanec nachází. (Kliment, 2013, s. 57-58)

Urban (2017, nestránkováno) uvádí v podkapitole 1.1., že důležitým poznatkem z Herzbergovy teorie, kterou by si měli manažeři odvést je, že nespokojený zaměstnanec nemusí na další motivaci reagovat a jeho vztah k práci se může z déle trvající nespokojenosti zhoršovat. Nakonec i odstranění samotné nespokojenosti k motivaci nestačí, a to z důvodu, kdy chybějící motivátory se jednoduše nedají ničím jiným nahradit. Pokud zvýšíme zaměstnanci mzdu a motivátory jako takové nevyřešíme, může stejně časem hrozit, že mu bude dávat větší smysl odejít, aby jej práce bavila a nebyla jen zajímavě peněžně ohodnocená.

I tato teorie si našla propojení s modelem Maslowa. Tam, kde Maslow poukazoval na urgenci uspokojení základních potřeb, Herzberg v nich viděl hygienické faktory, které taktéž vyžadují uspokojení. Nejvyšší úroveň modelu Maslowa sebeaktualizace a sebevědomí je naopak v reflektována Herzbergových motivačních faktorech. (Davies a Hertig, 2008, s. 81)

Poslední zajímavou teorií, která stojí za zmínku, je Adamsova teorie ekvity popisující pozadí chování pracovníka pod vlivem srovnání s těmi ostatními v jeho zaměstnaneckém kolektivu. Pokud jeho vynaložená energie neodpovídá stejnému výsledku nebo jej ostatní dosahují jiným způsobem, objevuje se pak u něj pocit nespravedlnosti a snaží se o narovnání situace tak, aby ke nespravedlnosti nedocházelo. Teorie slouží pak jako argument k tomu, aby systém hodnocení pracovníků byl všem známý a měl ke všem z nich stejně spravedlivý přístup. (Kliment, 2013, s. 58)

Pokud ještě jednou navážeme na již zmíněné stimuly a motivy, je úspěch v profesi podmíněn aktivním přístupem a přípravou na dané povolání. Bez tohoto není jednoduše dosažitelný a k tíženému výkonu potřebuje mimo jiné optimální úroveň motivace. Motivory nám pomáhají

k tomu, abychom se rozhodli, jakou profesi si zvolíme a ty nás pak doprovází také po celou dobu našeho zvoleného profesního výkonu. (Gigalová, 2013, s. 36)

Můžeme tedy tvrdit, že právě motivy, jakožto zdroje motivace, hrají důležitou úlohu k pochopení, proč jsme si vybrali dané povolání a jak k němu pak po jeho získání přistupujeme. Od toho se pak odráží následně i náš výsledný pracovní výkon.

1.2 Výkon a produktivita

Pracovní výkon a produktivita si zaslouží k tématu motivačního procesu své čestné místo, jelikož spolu úzce souvisejí.

Vysoký výkon byl dlouhou dobu považován za měřítko a faktor přispívající k vysoké kvalitě života, kterého můžeme tímto způsobem dosáhnout. Produktivita je v podstatě hodnota ekonomického výstupu získaného v průmyslu nebo ekonomice za jednotku lidské práce a fixního kapitálu požadovaného k jejímu dosažení. Je měřítkem toho, jak moc lidé pracují, aby splnili svou práci vynásobené množstvím času, jež stráví výkonem své pozice. (Pinder, 2008, s. 5-6)

Jsou minimálně dva hlavní faktory, které vymezují úroveň produktivity v jakékoliv dané organizaci, průmyslu nebo ekonomice, která může být ovlivněna manažery nebo nadřízenými. Jde o úroveň schopností pracovníků, jimž byla práce přiřazena a velikost úsilí, které pracovníci museli při výkonu dané práce vyvinout. (Pinder, 2008, s. 8 cit. dle Cambell, 1998)

Na úroveň pracovních schopností zaměstnanců může mít výrazný vliv právě manažer. Aktivity jako tréninkové programy, přeorganizování práce nebo kontrola shody práce s pracovním popisem v rámci mezí umožňují nadřízenému v mnoha pracovních nastavení ovlivnit problém produktivity v organizaci. (Pinder, 2008, s. 8-9)

Jak uvádí v podkapitole 6.2 Šikýř (2016, nestránkováno) mezi specifické faktory ovlivňující výkon lidí patří oddanost a angažovanost. Pracovní výkon je stanovený po dohodě na určité období a nejčastěji zahrnuje „*dohodnuté pracovní a rozvojové cíle, normy a ukazatele pracovního výkonu, předpoklady a požadavky výkonu práce, podmínky a prostředky výkonu práce a základní standardy a hodnoty organizace*“ v podkapitole 6.2.2 (Šikýř, 2016, nestránkováno).

Ve zkratce můžeme holý termín „pracovní výkon“ definovat jako splnění daných pracovních cílů bez ohledu na to, jakým způsobem a jakými prostředky jich bylo dosaženo (Pinder, 2008, s. 17). Právě toto tvrzení obsahuje zásadní informaci, kterou by právě manažeři měli brát v potaz. Pokud se totiž budeme bavit o nízkém pracovním výkonu a jeho příčině, jak by tento problém měl nahlížet nás nadřízený?

Problematika nízkého výkonu záleží na tom, jak je měřený a kým je hodnocený. V tomto případě nastává u jednání manažeru často chybný postup, kdy se tento problém pokusí vyřešit se svým podřízeným takovým způsobem, jako by to pramenilo z výsledku nedostatečné motivace. Nicméně pokud si nadřízený všimne změny výkonu k horšímu, neměl by zapomínat na možné vnější příčiny, jež mohou mít na výkonnost výrazný vliv a jsou v určitých situacích částečně mimo kontrolu zaměstnance. Podstata tohoto problému by měla být hodnocená z pohledu osoby, která tvrdí že kvalita práce nedosahuje momentálních standardů. I když je hodnocená osoba primárním zdrojem daných problémů, mohou strategie navržené na zvýšení motivace v případech, kdy motivace není tou příčinou, vyvolat v zaměstnanci pocit frustrace a případně i důvod k odchodu, jelikož díky nesprávnému identifikování důvodu nízké produktivity, není možné dosáhnout tíženého výkonu. Jinými slovy úspěch v zaměstnání vyžaduje určitý mix různých složek, z nichž jenom jedna z nich může být motivace. Není však jedinou hlavní složkou. (Pinder, 2008, s. 17-18)

Právě proto je důležité si říct, že pracovní motivace a pracovní výkon není to samé. Manažeři se zabývají především hotovou prací vykonanou prostřednictvím svého týmu a jsou zodpovědní za to, že jí přidělená práce bude taktéž vykonána. Proto se manažer stává reálně efektivním ve chvíli, kdy jeho podřízený splní své pracovní cíle. Nicméně úspěšné splnění pracovního cíle či úkolu je standardně výsledkem interakcí napříč nespočtem faktorů, z nichž jen některé může mít zaměstnanec plně pod kontrolou. Jedním z kritických faktorů je například úroveň schopností zaměstnance, jenž má přidělenou práci vykonat. Přitom další faktory zůstávají spíše externími, do nichž se řadí mimo jiné množství podpory, kterou zaměstnanec od svého nadřízeného nebo svých kolegů dostane. (Pinder, 2008, s. 16)

Můžeme se však setkat s pojem výkonová motivace, která si zdánlivě protirečí s názorem Pindera. Dle Urbana (2017, nestránkováno), jak uvádí v podkapitole 1.5, se však jedná o specifickou skupinu zaměstnanců poháněnou touhou po úspěchu a řešení náročnějších úkolů

je jejich denní rutina. V tomto případě je přímá souvislost výkonu s motivací viditelná, jelikož nám pomáhá chápat, jak při poklesu motivace s tímto typem zaměstnanců pracovat a co jim může a nemusí vyhovovat.

1.3 Manipulace a přesvědčování

S motivací souvisí i téma manipulace, u které je důležité umět ji rozpoznat, ať už na sobě nebo na druhém, a vědět, jak na ni reagovat. Jelikož se v rámci tématu motivace bavíme o ovlivňování druhých a v oblasti vedení je vliv na druhé daný svou podstatou, existuje tenká hranice mezi přesvědčováním a manipulací. Bude tedy nejlepší uvést si, jak se tyto dva pojmy od sebe liší, z čehož nám vyjde závěr, zda vůbec existuje správná forma manipulace a jak bychom k ní měli v praxi přistupovat.

Urban uvádí v podkapitole 2.8, že nejtěžší na manipulaci je právě její odhalení, jelikož se jedná o styl komunikace používající nátlak na emoce a její obsah je většinou zamlžený, za nímž jsou skryté cíle manipulátora. Pokud zaznamenáme výroky, které s manipulací mohou hraničit nebo do ní spadají, měli bychom se bránit tím, že přerušíme rozhovor a jasně upozorníme na nevhodné chování. Variantou může být taktéž situace, kdy se případně mohou obě strany dohodnout na pravidlech komunikace, které ze své podstaty nástroj manipulace nebudou dovolovat použít. Pokud bychom se nebránili, můžeme se stát obětí neoprávněné kritiky, jakožto nejhorší formy manipulace, kdy uvádíme kritizovaného do slabé pozice a nenabízíme mu žádné východisko, jak s danou kritikou pracovat a co si z ní do budoucna vzít. Následky manipulace jsou opravdu velké, jelikož se jedná o nenávratné porušení důvěry, která je v motivaci naprosto zásadním článkem. (Urban, 2017, nestránkováno)

Přesvědčování a manipulace jsou dvě naprosto odlišné formy komunikace, což znamená, že máme vždy na výběr, kterou z nich si vybereme. Přesvědčování je součástí našeho každodenního života, a proto je takový typ komunikace naprosto přirozený. (Şutiu, 2014, s. 102 cit. dle Larson, 2010)

Plamínek (2015, s. 29) manipulaci vnímá jako situaci, kdy „*myslíme jen na zájmy okolí a zájmy objektu manipulace obcházíme.*“ Vymětal (2008, s. 160) popisuje manipulaci jako charakteristiku jedince, jehož chování prostřednictvím klamavých úmyslů a působení na

emoce má za cíl donutit druhou stranu k jednání proti její vůli za účelem zisku často neoprávněné výhody. Manipulace i přesvědčování mají sice stejný zdroj reakce, kdy příjemce informace vysílá určitý odpor, nicméně manipulace hraje roli nástroje, jež paralyzuje reakci a na mentální úrovni zbavuje svobodného jednání druhé strany (Şutiu, 2014, s. 102-103 cit. dle Breton, 2009). Přesvědčování je naopak spíše o racionální stránce komunikace. Jsme přesvědčováni sami sebou prostřednictvím objektivních principů a v průběhu procesu přesvědčování tuto informaci přijímáme až v době, kdy je tato objektivní podstata z našeho pohledu naplněna. Tento proces jde považovat za výsledek rozumového rozhodnutí, kdy máme hmatatelné důvody, proč se tak stalo a jsou zároveň známy oběma stranám. (Şutiu, 2014, s. 103 cit. dle Cazacu, 2017)

Mezi formy přesvědčování řadíme argumentaci, vyjádření a zdůvodnění souhlasu či nesouhlasu, dotazování nebo výzvy a neverbální komunikaci. Může se zde objevit i působení na emoce, kde se pak však tato forma neobejde bez existence určitých prvků manipulace. Přesvědčování používá ve většině případů kombinovanou formu působení jak na rozum, tak i na emoce. (Vymětal, 2008, s. 199)

Za důvodem, proč je tak těžké manipulaci rozeznat, stojí fakt, že na první pohled vypadají záminky jedince jinak, než tomu ve skutečnosti je. Charakteristika manipulátorů by se dala popsat různými způsoby, proto si ve zkratce uvedeme ty nejhůře rozpoznatelné formy rysů manipulátora. Příkladem může být chování ochránce typu „něco za něco“, předstírání naprosté závislosti na partnerovi, který dělá nakonec vše sám nebo vyvolávání pocitů viny u jiných tak, aby měl manipulátor právo na kritizování a konečný verdikt. (Vymětal, 2008, s. 161)

Formy manipulace můžeme od nejnižšího stupně rozdělit na jednodušší techniky jako je diskriminace, časový tlak, urážky, pochlebování nebo vydírání. Další skupinou jsou politické taktiky manipulace, které jsou o něco komplikovanější. Mezi těmito taktikami se objevuje nakládání s informacemi ve smyslu účelné selekce, zkreslování a jejich zneužívání, pak využívání nepřímých a neformálních vztahů s cílem uzavírání skrytých dohod, svalování chyb na druhé, izolace a společenská likvidace nepohodlných nebo neverbální ovlivňování probíhající na úrovni fingování hovorů v průběhu schůzky nebo účelových pozdních příchodů. Posledním a nejtěžším typem jsou manipulační strategie, které jsou už více

promyšlené, fungují na základě spolupráce skupiny několika osob a tím hlavní cílem je zabránit určitým aktivitám. Strategie nejčastěji využívají vytváření komplikovaných projektových struktur nebo zaměstnávají nadměrně pracovníky tak, aby o žádné změny nebyli schopni usilovat nebo ještě lépe, aby o ně časem ztratili zájem úplně. (Vymětal, 2008, s. 161-163)

Bránit se proti manipulaci můžeme samozřejmě v momentu, kdy se jí naučíme dešifrovat. Je důležité si říct, že už z konceptu manipulace se u manipulátora rozumné diskuse nedočkáme, proto bychom se neměli nechat vyprovokovat do agresivního nebo naopak vyděšeného stavu. Pokud budeme toho schopni zvládnout, je možnost využít kouzlo kontramaniplulace, což je povrchní, racionální a neemočně okleštěný způsob, jak s ním nadále komunikovat, ať je pro nás jakkoliv těžké akceptovat, že jsme se stali terčem manipulace. S manipulující osobou je totiž možné komunikovat i nadále, musíme však jasně poukázat na to, že o manipulaci víte. (Vymětal, 2008, s. 163-164)

S obranou prostřednictvím kontramaniplulace souhlasí taktéž Lahnerová (2009, s. 100-101), která popisuje několik kroků k tomu, abychom byli schopni správně vyhodnotit použití tohoto obranného nástroje. Prvním krokem je zjistit, zda opravdu jednáme s manipulátorem. Poté upustíme od emocí a používáme výhradně logiku. Ve finále použijeme kontramaniplulační techniky, což je například zůstat korektní, nepodceňovat protistranu nebo využít síly humoru. (Lahnerová, 2009, s. 100-101)

Jiným slovy, jakmile se ocitneme v manipulaci, cítíme se často nekomfortně, reakce druhé strany nám nedávají smysl, máme pocit slabšího a velkou roli hraje aktivace nepříjemných pocitů nebo emocí. Proto manipulace není správný nástroj k ovlivnění druhých a neměla by se používat s ohledem na důsledky ani v krajních případech. Měli bychom zvolit cestu přesvědčování, ideálně ve formě působící na rozum. U přesvědčování se můžeme cítit podobným způsobem nekomfortně, jelikož se stále jedná o nějakou bariéru z naší strany, kterou se ten druhý snaží svými argumenty „prorazit“. Zásadním rozdílem však je, že bychom se v komunikaci přesvědčovaného měli cítit na rovnocenné úrovni s tím, kdo se nás snaží ovlivnit, nedochází k žádnému nátlaku a takový rozhovor v žádném případě nenarušuje nenávratně mezilidské vztahy.

2 Vedení

Najít dobrého vůdce je sám o sobě oříšek a popsat, co se skrývá po slově „dobrý“ zrovna tak. Proto i jednotlivé myšlenkové teorie nám nepomohou tento problém jednoznačně rozklíčovat. Jsou však schopny nám ukázat, jak se tyto teorie utvářely až do dnešních dnů a co je vlastně z hlediska vývoje různých přístupů pro vůdcovství klíčové.

Ještě však, než se přesuneme k teoretickým konceptům, je podstatné zmínit názvosloví týkající se speciálně této kapitoly.

Právě moderní management poukazuje na rozdíl mezi pojmy vedení a řízení, kdy vedení je popisováno jako zaměření na lidský kapitál skrz motivaci, komunikaci a víze, zatímco řízení je chápáno jako komplexní plánování prostřednictvím personálních systémů striktně orientováno na plnění výsledků. (Váchal a kol, 2013, s. 27)

Proto bych chtěla upozornit, že v rámci celé práce budu užívat obou pojmů jako by stály na stejné úrovni z důvodu toho, že vybraná organizace XY oba pojmy zahrnuje v určité míře do komplexního vedení/řízení lidských zdrojů napříč celou firemní strukturou a také proto, že starší teoretické přístupy se v té době ještě k tomuto rozdělení nedostaly, a proto by byla otázka, jakého pojmu pro popis teorie užívat.

2.1 Teoretické přístupy k vedení

Nejstarší teorie zaměřující se na vlastnosti a zvláštní rysy jsou v podstatě jedny z prvních, jež popisují primárně to, jak by měl vůdce vypadat. Předpokládalo se, že vedoucím se stane člověk díky předurčenému mentálnímu nebo fyzickému nastavení, nic z toho však studie nepotvrdily. Jedna z takových je například teorie velkého muže spojená s jednotlivcem, jehož panující úloha jej odlišuje od ostatních a má určitou sadu vlastností specifickou pro schopnost vládnout bez hlubšího odůvodnění, proč tomu tak je. Jelikož bylo zjištěno, že se skutečnost s popisem ideálního vůdce často rozcházela, můžeme říct, že tudy cesta pravděpodobně nevede. V návaznosti na tuto teorii bylo vypracováno několik různých modelů popisujících klíčové kompetence manažera na základě výzkumu v různých organizacích. Zde se omezení nabízí hned několik, ale asi tím nejpodstatnějším je, že se snadno můžeme dostat do slepé uličky s tvrzením, co je vlastně „dobrý“ a co „špatný“ vůdce. (Cetjthamr, 2010, s. 105-107)

Méně extrémní myšlenky spadající do stejné skupiny počátečních konceptů vedení je teorie rysů, jež na základě schopnosti, znalostí, dovedností, vlastností osobnosti a postojů charakterizují vedoucího. Tyto rysy obsahují koncepční myšlení, znalost managementu, komunikační dovednosti, asertivitu a v neposlední řadě také důslednost. (Bělohávek, 2000, s. 14-15)

Není nikde dáno, že nám předem připravený popis zaručí vedoucího, kterého potřebujeme a pokud i přesto budeme mít snahu hovořit o určitých rysech a vlastnostech, který by měl vedoucí mít a nějakým způsobem je obecně stanovíme, můžeme se velice snadno spálit, pokud budeme spoléhat pouze na jasně danou kategorizaci. Proto je potřeba brát teorii rysů s rezervou a pohlížet na ni spíše jako základní vstup k pochopení tematiky vedení lidí. Vysvětlení, proč bychom se neměli limitovat snahou jednoznačně popsat vedoucího, nám přináší přístupy v pozdějších fázích myšlenkového vývoje zaměřené na různé pohledy konceptu vedení, které ukazují jasná omezení i výhody v rámci popisované teorie.

V pořadí další teorie se spíše zaměřuje behavioristickou stránku osob v postavení vedoucích, jež na základě prováděných studií popisuje dva hlavní rozměry manažerského vedení. Jedním rozměrem je práce s týmem zaměstnanců a nastavování jejich chování uvnitř skupiny a druhým je zaměření na strukturu propojenou s cíli organizace a produkci obsahující určité výkonnostní standardy. Obě oblasti by měly být vyrovnané. Nedostatkem v tomto přístupu je, že dosažení efektivity skrz oba rozměry nám taktéž nezaručí jasný výsledek a poměrně velkou mírou záleží na situačním pozadí. (Cejthamr, 2010, s. 111-112)

Situační teorie přináší pohled na typ vedení, kdy sama situace podstatě sama určuje dle kontextu, kdo je nejvhodnějším vedoucím (Cejthamr, 2010, s. 116). Bělohávek (2000, s. 17) však tuto teorii dále rozvádí ve smyslu, kdy stále situace rozhoduje, nicméně o tom, jaký styl vedení bude zvolen, a ne flexibilitu toho, kdo se zrovna objeví na pozici vedoucího.

Jinými slovy vedoucí by měl tedy zvolit takový způsob vedení, kterým bude rozvíjet zralost svých podřízených. Dimenze takového vedení zahrnuje direktivní chování zaměřené na úkol a vztahové zaměřené na lidi. (Bělohávek, 2000, s.17)

Nové vedení povyšuje svým zaměřením využívání úplně jiných prostředků, než o kterých jsme slyšeli v předchozích teoriích, k posílení moci. Jedná se o transformační vedení, jež

přesvědčuje podřízené prostřednictvím emocionálního podtextu. Charismatický vedoucí představující s vášní své vize, povzbuzující chování, oboustranná osobní úcta a stimulace myšlení budoucích postupů – to vše se týká role transformačního vedoucího. (Bělohlávek, 2000, s. 19-20)

Cejthamr (2010, s. 123) dodává, že transformační vedení podporuje angažovanost podřízených, úroveň motivace a v „*organizačním smyslu je transformační vedení o přetvoření výkonu nebo jmění v obchodě*“.

Druhým typem je transakční vedení, jež je založeno na analogii výměnného obchodu, kdy je kladen důraz na ustanovení cílů, úkolů, výstupů, odměn a postihů (Cejthamr, 2010, s. 123). Dle Bělohlávka (2000, s. 18-19) může transakční vedení nabývat formy řízení výjimkou, kdy vedoucí zavádí speciální opatření v případě, že se objevuje u podřízených nežádoucí stav nebo podmíněnou odměnu, jež naopak posiluje vysoké pracovní výsledky prostřednictvím výhod nabývajících charakteru finančního nebo předmětného.

2.2 Manažer v organizaci XY

Jak bylo nastíněno v předchozí kapitole v teoriích o vedení, nelze konkrétně popsat člověka tak, abychom měli před očima jasný popis manažera, který bude zaručeně úspěšným vedoucím. Profil takového člověka je výrazně omezen typem organizace, jíž je manažer součástí a spoustou dalších faktorů. Nicméně pokud si vedení spojíme s konkrétní organizací, v tomto případě námi vybranou, je možné si vytvořit určitou představu o tom, co by takový člověk na vedoucí pozici měl znát a jaké by měl mít vlastnosti, aby mohl v organizaci fungovat bez větších problémů. K tomu, abychom se k takovému popisu dostali a spojili si typ manažera specificky s organizací XY, rozvedeme si v následujícím textu jednotlivé oblasti, které jsou pro tuto organizaci relevantní. Tyto oblasti zahrnují řízení výrobního procesu a s ním spřízněné strategické řízení, práci s týmem jako základ veškerého řízení a pak řízení změn. U postavy manažera je samozřejmě mnohem víc tížených dovedností a kompetencí, které mohou být v této kapitole rozvedeny. Nicméně díky tomu, že má organizace interní nástroje na kompetence lídrů a rozvoj, rozvedeme si v teoretické části pouze ty, které jsou pro organizaci validní a žádné formální nástroje na ně v organizaci XY nenajdeme. Konkrétní nástroje a procesy si uvedeme v empirické části.

2.2.1 Řízení výrobního procesu a strategické řízení

Organizace XY má svá specifika a jedna z nich je, že základní jednotkou v celé struktuře jsou výrobní závody, na nichž je navázaný i styl práce v administrativních budovách. Abychom pochopili obecný význam řízení na manažerské úrovni, je potřeba si rozvést, jak vlastně vypadá fungování podniků ve výrobních sférách a jak se odráží výsledné nastavení celkového řízení lidských zdrojů založené na základu výrobního procesu.

Řízení výroby je komplexní proces různých aktivit, a právě díky tomu najdeme vícero různých cílů, ke kterým výrobní prostředí směřuje. Jsou to cíle strategické, taktické a operativní s délkou dlouhodobou, střednědobou i krátkodobou. Nejdůležitějšími cíli jsou právě ty strategické, protože aby byla firma úspěšná na trhu, musí být silně zaměřena na konkurenceschopné fungování, od čehož se odvíjí cíle maximálního uspokojení potřeb zákazníků a efektivní využívání disponibilních výrobních zdrojů. Strategie je zaměřena především na diferenciaci výrobků, u nichž je podstatné sledovat inovaci, výkonnost a nákladovou strategii, u které vede priorita ceny a kvality. (Keřkovský a Valsa, 2013, s. 4-7)

Strategické řízení je mimo jiné typické tím, že má firma danou vizi, což v návaznosti na výsledný styl řízení znamená, že se veškerý lidský kapitál organizace postupuje dle vnitřních norem, se kterými jsou všichni při příchodu do firmy seznámeni (Keřkovský a Valsa, 2013, s. 26). Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 59) se strategie v organizaci dá popsat jako *„proces, který určuje očekávání směřování organizace, zabezpečuje nejlepší využívání zdrojů a podporuje dosahování strategického souladu“*. Cíle strategického řízení lidských zdrojů by se daly rozdělit na dosažení souladu mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace, utváření stabilního prostředí podpory pro organizaci i zaměstnance skrz nastavené postupy v řízení lidských zdrojů a prostřednictvím silných stránek lidských zdrojů podporovat tvorbu a realizaci organizační strategie (Armstrong a Taylor, 2015, s. 61). Kocianová (2012, s. 84) dále rozvádí, že strategické řízení *„zahrnuje záležitosti týkající se celé organizace – struktury, kultury, efektivnosti a výkonnosti organizace, přizpůsobováním zdrojů budoucím potřebám, rozvoje schopností, řízení znalostí a řízení změny.“*

Strategické řízení je jednoznačně zaměřeno na konkurenceschopnost organizace, která je posilována zejména skrz výběr kvalitních pracovníků (Kocianová, 2012, s. 84).

Mimo strategické řízení, je možné dodat ještě zmínku o typu vedení inspirované podnikáním, které taktéž odpovídá určitým procesům v organizaci XY. Podnikatelské vedení se stalo fenoménem, který začaly organizace ochotně implementovat do svého fungování a stal se plně součástí organizační kultury. Studie zkoumající podnikatelské vedení zjistily, že takový styl řízení se méně zaměřuje na vztahy mezi vedoucím a podřízeným a více se soustředí na organizační úroveň kultury, myšlení a strategickou orientaci společnosti. (Renko, 2018)

Společnosti, které přijaly podnikatelský styl vedení, chrání inovace, které by mohly ohrozit současný obchodní model, zpochybnit dominantní logiku odvětví a propojit podnikání s jejich strategickým řízením (Renko, 2018 cit. dle Covin a Slevin, 2002).

2.2.2 Řízení změn

Model procesu změny se dá fázovat na rozmrazení, posun a zamrazení. Tyto fáze jsou v podstatě obecným postupem, kdy se jedná o přípravu na změnu, aktivní implementace změny a finalizování posledních aktivit vedoucích k zachování změny. Dle velikosti změny by měly organizace zvolit potřebný přístup. Pokud se jedná o velkou komplikovanou změnu, měla by organizace mít vždy nominovaného manažera změny, který se svým úzkým týmem danou změnu zavádí. Úspěch změny je zakotvený v souhlasu všech zaměstnanců, že daná změna bude provedena. Mezi klíčové oblasti implementace úspěšné změny patří pochopení organizace, soulad s organizační kulturou, komunikace, pomoc zkušenějších, komunikace a silné vedení. Právě zde je nutnost, aby byl manažer schopen využít na nejvyšší možné úrovni všechny jeho schopnosti jako je motivování ostatních, zvládání konfliktů, organizování a v neposlední řadě rozumět podstatě odměňování. Při řízení změny je potřeba počítat v 99 % s určitým odporem zaměstnanců vůči změně. Existuje několik různých cest a jednou z účinných metod je komunikace a osvěta, kdy se manažer může vyhnout určitým fámám nebo domněnkám. Pokud máme ve firmě angažované zaměstnance, je možné vydat se cestou integrace jich samotných do procesů změny, kdy budou mít možnost se na ní podílet. (Lojda, 2011, nestránkováno)

A i zde se dostáváme k tématu manipulace. Lojda (2011, nestránkováno) zmiňuje, že se dá použít manipulace v případě vzdorujícího pracovníka ve smyslu selektivního podávání informací nebo ovlivňování ostatními, kteří jsou se změnou spřízněni.

V tomto ohledu si však myslím, že stejně jako je autokratické či direktivní vedení účinné krátkodobě, je výběr manipulační možnosti otázkou. Pokud zaměstnanec nesouzní se změnou na začátku, můžeme pochybovat, že se tak vůbec kdy stane po zavedení změny.

2.2.3 Práce v týmu

Aby byl manažer schopný fungovat v organizaci XY bez větších problémů, měl by disponovat určitými dovednostmi a kompetencemi, které by měl mít na úrovni odpovídající požadavkům organizace. Jedna z těch nejdůležitějších je práce s týmem.

Fišer (2014, nestránkováno) řadí mezi styly řízení formální, direktivní, týmový styl řízení a řízení venkovského klubu, které jsou rozdělené dle dvou na sebe navázaných parametrech – dosažený výsledek a zájem o lidi. Formální styl vykazuje malý zájem o oba parametry, kde se jedná o mechanicky implementované procesy a takový manažer prospívá v typu organizace, kde lze nalézt kulturu funkcí. Direktivní typy manažerů jsou silně orientovány na výsledek bez zájmu o lidi, kdy tento styl dlouhodobě působí demotivačně avšak situace krizového rázu tento styl vedení vyžadují a je často jediným možným. Týmový styl je zaměřený jak na výsledky, tak na lidi, kde vztahy mezi manažerem a podřízenými fungují na vzájemné spolupráci. Řízení venkovského klubu je v podstatě snaha o dobré vztahy a spokojenost lidí, což se mezi řízení v podstatě neřadí. Tento styl není vhodný pro žádnou organizaci, která určitým způsobem usiluje o zvýšení výkonnosti. (Fišer, 2014, nestránkováno)

S tímto rozdělováním se shodne i Kocianová (2012, s. 33), která rozděluje přístupy k podřízeným na styl autokratickým, demokratickým, liberální a permisivní. Autokratický styl se vyznačuje vysokou kontrolou podřízených, jasně předepsanými procedurami, kdy je angažovanost pracovníků minimální a vztahy mezi vedením a podřízenými jsou silně formální. Demokratický styl podporuje spoluúčasť a odpovědnost zaměstnanců vůči organizaci za podmínek zachování autority, kdy na podobné úrovni stojí permisivní vedení, které spíše nechává pracovníkům volnost v cestě za tím, jak dosáhnout již předem daných záměrů. Liberální styl nechává fungovat pracovníky s minimální zásahem vedoucího. (Kocianová, 2012, s. 33)

Při vzniku týmu se vedoucí může setkat s rozdělováním vlivu ve skupině, což je přirozený jev, který formuje skupinu a dává jednotlivým členům určité postavení. Jakmile je toto

rozdělení hotové, tým se může zaměřit na věcné aspekty práce, kdy se tým plně soustředuje na cíle a výsledky své práce. Pokud je tým stále schopný zdravé spolupráce, přechází do fáze, kdy vznikají procesní aspekty práce vyznačující se zavedenými komunikačními kanály a nepsanými pravidly uvnitř skupiny. Po této fázi se opět objevuje rozdělení rolí, které je ale více navázáno na schopnosti jednotlivých členů skupiny a v tomto období již můžeme nazývat skupinu plně fungujícím týmem. Je možné zaměřit svou pozornost na další aktivity, jako je hlubší rozvoj členů. Tým má charakteristické znaky vyznačující se různými aspekty spolupráce. Jak můžeme vidět, některé fáze se v týmu mohou opakovat podle toho, v jakém stavu se daný tým nachází. (Plamínek, 2011, s. 98)

Znaky týmové práce mohou nabývat dvou podob – identifikace s cíli organizace, kdy se jedná o nejvyšší možnou dosaženou úroveň motivace, ve které členové týmu sebe rozvíjejí v rámci organizace a pak adaptace na cíle organizace, kdy zaměstnanci záměry organizace respektují, ale plně se s ní neztotožňují. (Lojda, 2011, nestránkováno)

Aby tým mohl správně fungovat, je potřeba znát kulturu zpětné vazby, která by měla mít určitou podobu. Manažer by měl zpětnou vazbu formulovat konkrétně s poukázáním na konkrétní podněty, obecná zpětná vazba je pro podřízeného neúčinná a nepoužitelná. Měl by se taktéž snažit vyjadřovat v pozitivním duchu, popisovat danou situaci, ke které se vyjadřuje a měla by být mířena ve vhodném načasování. (Lojda, 2011, nestránkováno)

Vedoucí by přistupovat ke členům týmu jak formálně, tak neformálně, kdy základ práce s týmem je, když vedoucí ví, jak tým motivovat a zná způsoby, jak sladovat jejich práci. Hlavní činnosti vedoucího jsou ve fungování týmu *„dosáhnout splnění úkolu, udržovat tým a podporovat činnost a aktivitu členů týmu.“* (Lojda, 2011, nestránkováno)

Časté role, ve kterých se vedoucí nachází, je ve formě poradce a učitele, jelikož je pro tým důležité, aby se členové nebáli přijít poradit nebo diskutovat se svým vedoucím o tom, jak postupovat dál. Vedoucí pracovník by zároveň měl vykazovat určité klíčové kompetence, kdy mezi ty nejdůležitější patří právě ty sociální. (Lojda, 2011, nestránkováno)

Vedoucí hraje největší roli ve vývoji a stabilitě samotného týmu (Plamínek, 2011, s. 98).

2.3 Náročné situace ve vedení lidí

At' už se nacházíme v jakékoliv organizaci, nedílnou součástí manažerské práce jsou vcelku časté situace, které nejsou vždy jednoduše řešitelné, a proto vyžadují ze strany vedoucího určitou přípravu. Ukážeme si několik typů rozhovorů, v nichž se vedoucí ocitne a popíšeme si, jak by se k nim měl postavit.

Dle Bělohlávka (2017) můžeme náročné situace rozdělit na rozhovory nepříjemné, hodnotící a výběrové.

2.3.1 Výběrové rozhovory

Mělo by být v zájmu vedoucího, aby cílem výběrového rozhovoru bylo vybrat schopného člověka s potřebnými kompetencemi, což mu dopomůže k tomu, aby byl vybraný uchazeč schopen po nástupu bez problémů akceptovat a sdílet stejné firemní hodnoty, jak uvádí podkapitola 2.1 (Bělohlávek, 2017, nestránkováno).

Kostrou celého rozhovoru je kladení správných otázek a každá z nich, může vypovědět něco o kandidátovi na pozici. Vedoucí by měl vědět, jak otázky pokládat a na co konkrétně je možné se uchazeče o místo ptát. Otázky dle kapitoly 2.1 můžeme rozdělit na:

- Zakázané otázky – nevhodná témata týkající se osobního života, které nemají s prací co dělat.
- Otázky sugestivní – opět nevhodně zvolený dotaz, který v podstatě nutí druhou stranu určitým způsobem odpovědět.
- Otázky uzavřené a otevřené – uzavřené otázky s odpovědí „ano“ „ne“ by měly být v porovnání s otevřenými méně často pokládány.
- Otázky situační – zajímavá forma, jak se zeptat uchazeče, co mu přijde jako nejlepší řešení v popisované situaci. Situace by měla odrážet realitu organizace a měla by být náročnější k vyřešení.
- Nepřímé otázky – jsou dobrou formou, pokud potřebujeme zjistit určitou oblast, kterou přímou otázkou nezískáme. Abychom dostali co neupřímnější odpověď, formulujeme otázky tak, abychom se z pohledu uchazeče ptali na něco jiného, než na co skutečně chceme. Nepřímé otázky určitě nejsou cestou, jak se částečně dotknout těch zakázaných.

- Behaviorální otázky – jsou typy otázek zjišťující reálně odehrané situace v minulosti uchazeče. Pomáhají nám k predikci, s jakým budoucím chováním se můžeme u uchazeče setkat.

(Bělohlávek, 2017, nestránkováno)

2.3.2 Hodnotící rozhovory

Tento typ pohovoru jednoznačně cílí na určitou změnu v chování zaměstnance, jak je uvedeno v podkapitole 1.1 (Bělohlávek, 2017, nestránkováno). Hlavním záměrem hodnocení je plánování dalšího rozvoje a možnosti vzdělávání, zlepšování nedostatkových oblastí zaměstnance, posilování těch chtěných a pozitivní zpětná vazba za účelem motivace a odměňování (Vymětal, 2008, s. 131).

Tyto rozhovory můžeme dle kapitoly 3.1 (Bělohlávek, 2017, nestránkováno) rozdělit do několika typů:

- Neformální hodnocení je v podstatě možné vyjádřit zaměstnanci kdykoliv, ideálně ve smyslu, jak kvalitně vykonává svou práci. Nejčastější chybou manažerů bývá vyjádření se pouze k nedostatkům, zatímco dobrý výkon se dle jejich pohledu obejde bez komentáře.
- Do finančního hodnocení patří mzda, kterou zaměstnanec dostává a odměny, které jsou jedním z podstatných motivačních prvků.
- Systematické hodnocení je nastavený systém rozvoje a motivačního programu založeným na pravidelných intervalech. Tuto formu hodnocení má již většina firem.
- Příležitostný monitoring je nástroj nadřízeného, jak dát v podstatě okamžitou zpětnou vazbu na vykonávanou práci na základě pozorování činnosti podřízeného pracovníka. Může se jednat taktéž o formu systematického hodnocení, pokud se provádí organizovaně.
- Víceúrovňové hodnocení k nám přišlo z prostředí velkých firem a u nás je to běžné právě tam. V menších firmách se takové hodnocení spíše neprovádí. Jedná se o řízenou 360° zpětnou vazbu, kdy hodnocená osoba dostává komentáře od různých k ní postavených pozic, aby tím vznikl komplexní obrázek hodnocení tzv. „ze všech stran“.

(Bělohlávek, 2017, nestránkováno)

V podkapitole 2.3 Urban (2017, nestránkováno) uvádí, že je samozřejmě výhodnější mít zavedené pravidelnější hodnocení, díky čemu je možné zachovat určitou kontinuitu a nepřicházelo jen tak „odněkud“. Aby hodnocení mělo smysl pro obě strany je potřeba vyhnout se nepřipravenosti, obecnosti a přehnaným hodnoticím kritériím. Zlatá pravidla hodnocení by se dala popsat jako „*oboustranná příprava hodnocení, aktivní spoluúčast hodnoceného a shrnutí pozitivních i negativních stránek zaměstnance*“. Každá ze stran by se měla na hodnocení připravit odděleně. (Urban, 2017, nestránkováno)

Podkapitola 2.3 (Urban, 2017, nestránkováno) dále popisuje, že ze strany nadřízeného by vedení hodnoticího rozhovoru mělo probíhat v přátelském duchu, měl by chtít od podřízeného aktivní debatu, probrat s ním, jak by pracoval na zlepšení výkonu z jeho vlastního pohledu a v neposlední řadě je důležité si společně stanovit jasné cíle, jež budou vést ke zlepšení vykonávané práce.

Chyb, kterých se manažeři při hodnoticích rozhovorech mohou dopouštět, ale měly by se jim vyhnout, jsou subjektivně nastavená kritéria hodnocení, podceňování nebo nadceňování, sklon hodnotit pouze na základě negativ a pozitiv nebo tendence pohybovat se pouze na průměrné škále hodnocení (Šikýř, 2016, nestránkováno).

Máme několik typů mezd, jež jen na některé z nich má podíl přímé hodnocení nadřízeným. Šikýř (2016, nestránkováno) uvádí v podkapitole 7.2.2. základní typy mezd, jako je časová a úkolová, které jsou dané konceptem práce. Od nich se odvíjí dodatkové mzdy, které se s těmito základními dají kombinovat, a právě tyto formy jsou již navázané na nastavené hodnocení v organizaci. Jedná se o prémie, provize, osobní ohodnocení a podíl na výsledcích hospodaření. (Šikýř, 2016, nestránkováno)

Ze všech typů rozhovorů, se právě ten hodnotící účastní největším dílem na vliv motivace zaměstnance. Proto by se měl vedoucí těmito rozhovory zabývat v nejvyšší míře a dát najevo podřízeným, jak důležité pro něj tyto rozhovory jsou.

2.3.3 Nepříjemné rozhovory

Podkapitole 1.1 uvádí, že jeden z nejméně chtěných typů rozhovorů, kterým se vedoucí nevyhne, má za cíl vyřešit nepříjemnou situaci do takové míry, aby výsledná zpráva vyhovovala jak vedoucímu, tak zaměstnanci (Bělohlávek, 2017, nestránkováno).

Než se podíváme na jednotlivé příklady nepříjemných rozhovorů je vhodné si uvést téma kritiky, která by se dala zařadit mezi část hodnotících rozhovorů, nicméně v našem kategorizování si najde místo spíše mezi rozhovory nepříjemnými. Kritika by měla mít určitou formu zaměřující se na podstatu slabého výkonu a v zájmu manažera by mělo být, aby s vyjádřením kritiky pracoval rozvážně a v nekonfliktním duchu (Vymětal, 2008, s. 153).

Kritika se může objevovat v závislosti na situaci v několika podobách a mezi nejnámější můžeme zařadit skrytou kritiku, otevřenou agresivní kritiku a razantní agresivní kritiku. Měli bychom být schopni rozeznat hranice oprávněné kritiky a překračování osobních mezí. Naopak nadřízený by měl při podávání kritiky dbát na správný postup, aby se kritika neminula účinkem a měla co možná nejméně „drastický“ průběh. S kritikou by měl nadřízený přicházet co nejdříve po odehrané situaci, měl by zajistit rozhovor pouze mezi kritizovaným a sebou, soustředil se na relevantní skutečnosti a celý proces kritiky by měl být zakončen jasnou zprávou o důsledcích a návrhu nápravy. (Lahnerová, 2009, s. 108-115)

Způsob, jakým může vedoucí kritiku vyjádřit je například prostřednictvím sendvičové metody, kdy rozhovor uvedeme v pozitivním duchu, poté vyjádříme kritiku a v závěru zakončíme opět pozitivně, přičemž obě pozitivní části jsou větší než samotná kritika (Lahnerová, 2009, s. 115).

Mezi méně běžné rozhovory patří propouštěcí pro nadbytečnost, které jsou pro vedoucího často těžké, jelikož se organizace dostává do stavu, kdy se musí zbavit i kvalitních pracovních sil. Tato situace má navíc vliv i na ostatní zaměstnance ve firmě, jelikož se pak obávají o své místo a přecházejí do stavu nejistoty. Vedoucí by měl vést rozhovor takovým způsobem, aby na zaměstnanci ocenil jeho přínos pro společnost a nabídl mu účast při hledání nových příležitostí. (Bělohlávek, 2017, nestránkováno)

V případě nízkého výkonu zaměstnance je potřeba nejprve zjistit, co za ním stojí. Nadřízený by měl takovou situaci řešit hned, jakmile si této skutečnosti všimne. Výkon je měřitelná konstanta, proto musíme mít k dispozici podklady, které budou ukazovat na nízký výkon zaměstnance a jako jedno z nejdůležitějších – se zaměstnancem se společně snažíme přijít na řešení. Jeden z příčin může být špatná motivace ze strany firmy, nicméně důvody mohou být různé. (Bělohávek, 2017, nestránkováno)

3 Empirická část

3.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bude zjistit, jak realizovaný styl řízení ovlivňuje motivaci zaměstnanců v organizaci XY. V rámci řízení se budeme snažit zjistit, jaký styl vedení manažer uplatňuje ve svém týmu, jaký má k samotnému týmu postoj a jak vypadá jeho motivační a výkonové pozadí. U podřízených zaměstnanců budeme zkoumat jejich postoj k vedoucímu a taktéž stav jejich motivačního a výkonového pozadí.

Na základě teoretických poznatků byly stanoveny následující kategorie otázek, jež se v rozhovoru objevily, jak u podřízených zaměstnanců, tak u nadřízených v stejné podobě. Oblasti však rozdělíme dle typu dotazovaného, jelikož u každého z nich jsme v závislosti na úrovni pracovní pozice potřebovali dozvědět jiný soubor informací.

Koncept pracovního místa a rozvoj:

- Manažer – u nadřízeného nás zajímal především koncept pozice, způsob získání manažerské pozice, předešlé zkušenosti a povaha pracovních aktivit. V této oblasti nás zajímá zkušenost manažera a jeho vývoj v organizaci (případně i mimo organizaci, pokud je to relevantní k pochopení zisku pracovních zkušeností), abychom mohli posoudit, zda mají tyto proměnné vliv na konečný styl řízení, přístup k práci a ke svému týmu.
- Podřízený – u podřízených zaměstnanců nás zajímala míra zkušenosti, tedy jakou roli hraje skutečnost, že se zaměstnanec nachází na juniorní nebo seniorní pozici. Zkoumali jsme taktéž vztah k organizaci, spektrum pracovních aktivit a celkové rozložení pracovní pozice.

Práce v týmu:

- Manažer – u této pozice nás bude zajímat podílení se na výběrovém procesu zaměstnanců do vlastního týmu, celková spokojenost s týmem, jeho aktuální stav ve smyslu počtu podřízených a povahu změn probíhajících v týmu, který řídí.
- Podřízený – zde se zaměříme na celkovou spokojenost s pracovním kolektivem a zkušenosti s týmem.

Vedení:

- Manažer – nepřímo se budeme snažit vyzkoumat chování manažera v rámci otázek, kdy se jej budeme dotazovat situace, kdy má o něčem rozhodnout a prostřednictvím otázek týkající se přístupu k týmu dostat určitou představu o jeho stylu řízení.
- Podřízený – přímo budeme zjišťovat pohled podřízených na vedoucího a stav vzájemné spolupráce, aby se nám potvrdila představa o stylu vedení a povaze manažera.

Motivace:

- Manažer – nepřímo prostřednictvím tématu o výkonu a konceptu pozice se budeme snažit najít motivační pozadí manažerů v organizaci.
- Podřízený – nepřímo prostřednictvím tématu o výkonu, vedení a konceptu pozice se budeme snažit najít motivační pozadí zaměstnanců v organizaci.

Výkon:

- Manažer – znalost ohledně měření a nastavování výkonu nám dává představu o manažerovi samotném a jeho přístupu k dalšímu rozvoji.
- Podřízený – znalost ohledně měření a nastavování výkonu nám dává představu o podřízených, jejich přístupu k dalšímu rozvoji a informaci o způsobu, jakým jsou za výkon hodnoceni.

Z uvedených oblastí byly v dalším kroku stanoveny následující výzkumné otázky:

Jaký styl vedení uplatňují manažeři v organizaci XY?

Jak jsou zaměstnanci organizace XY motivováni?

Jak ovlivňuje styl řízení motivaci zaměstnanců?

3.2 Metody výzkumného šetření

Pro účely výzkumu byla zvolen zdroj kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů, z jejichž výsledků byly zodpovězeny výzkumné otázky položené v této diplomové práci. Rozhovory byly prováděny se dvěma typy zaměstnanců v organizaci XY – s manažery a jejich podřízenými. Otázky polostrukturovaného rozhovoru byly pokládány všem

podobným způsobem, ve většině případu jsou otázky identické a lišil se pouze případný objem odpovědí u některých z nich, který záležel na tom, jak byla pro respondenta daná otázka zajímavá. Ne všechny otázky musely být respondentům položeny, jelikož někteří na ně přirozeně navázali v souvislosti s předchozí otázkou. Strukturu otázek položených v rozhovoru jsou přepsány v přílohách (*příloha 2, příloha 3*).

Na daná témata diplomové práce byla provedena také analýza interních dokumentů organizace, jež následně sloužily jako porovnání mezi oficiálně zavedenými procesy v organizaci oproti reálnému stavu vycházející z analýzy výsledků provedených rozhovorů.

3.2.1 Záznam rozhovorů

Prováděné rozhovory byly z nahrávek přenesány do odpovědí dle kategorizace otázek, a dělo se tak technikou shrnujícího protokolu (Hendl 2005). Při práci se záznamem nebyly zapsány odpovědi, jež nesouvisely s pokládanou otázkou a doptávání, které ze strany respondenta zaznělo při vysvětlování položených otázek.

3.2.2 Způsob zpracování dat

Rozhovory byly zpracovány prostřednictvím zakotvené teorie (Hendl, 2005), která patří mezi metody kvalitativní analýzy. Nejprve byly vytvořeny otázky, které byly následně řazeny do jednotlivých kategorií, jež odpovídaly hlavním oblastem vycházející z teoretické části práce a po analýze všech rozhovorů byly kategorie konkrétně popsány a otázky byly do nich následně roztrženy. Jelikož byl v práci využit jeden typ metody, bylo možné provést detailní analýzu provedených rozhovorů.

Všem zaměstnancům organizace XY jsou náhodně přidělená pro přehlednost čísla, které však neodpovídají kontinuálním odpovědím jednoho zaměstnance v toku jednotlivých otázek a v přehledu (*příloha 1*) taktéž čísla manažerů neodpovídají číslům v odpovědích pro plné zachování anonymity. Vzhledem k nízkému počtu zúčastněných byly upraveny odpovědi do takové míry, aby nebyla možnost rozeznat pohlaví zaměstnance. V přepsaných rozhovorech byl zanechán slang a nespisové výrazy, nicméně docházelo k určitým úpravám jazykového charakteru, aby bylo možné text pochopit v psané podobě za podmínek, kdy kontext odpovědí byl zachován.

3.2.3 Výzkumný vzorek respondentů

Z organizace XY bylo vybráno na základě dobrovolné účasti na výzkumu dohromady sedm manažerů a společně nimi několik členů jejich týmu. Z důvodu pandemické situace byla zvolena online platforma pro jednotlivé rozhovory, i když bych z mého pohledu v souvislosti s daným tématem uvítala spíše osobní setkání a pro vybrané téma diplomové práce by to bylo přece jen vhodnější. Celkový počet členů týmu ve srovnání s reálně zúčastněných na výzkumu bude uveden v seznamu respondentů (*příloha 1*). Stejně srovnání u celkového počtu manažerů nelze vzhledem k velikosti organizace a složité struktuře vyčíslit, proto tento údaj nebude v diplomové práci nikde uveden a pro výzkum samotný není tato informace zásadní.

O výzkumu se dozvěděli nejprve manažeři emailem a dle jejich kladné odpovědi byla komunikace o účasti následně směřována na jejich podřízené. Jelikož se jedná o zcela anonymizovaný výzkum, všichni zúčastnění byli kontaktováni individuálně a v komunikaci s nimi jim byla informace o anonymitě zdůrazněna. Poté byl se všemi dobrovolníky veden polostrukturovaný rozhovor, který u každého trval od půl hodiny do nejméně hodiny. U zaměstnanců se většinou čas blížil k půlhodině, zatímco s manažery a částí seniorních zaměstnanců se většinou časová dotace přetáhla a rozhovor trval v některých případech více než hodinu.

3.3 Analýza interních dokumentů a nástrojů organizace XY

Abychom pochopili v kontextu fungování organizace odpovědi respondentů, bylo potřebné uvést a popsat nástroje a dokumenty, se kterými organizace XY pracuje.

3.3.1 PDP

PDP neboli v českém plánu rozvoje a výkonu lidských zdrojů je interní nástroj organizace XY sloužící k rozvoji, řízení výkonu, odměňování a talentovému hodnocení.

Výkon a rozvoj je měřen dle klíčových kompetencí, které vycházejí ze základních hodnot a principů organizace XY. Tyto klíčové kompetence pomáhají integrovat nástroje HR, propojují principy a strategie organizace XY a jsou popsány pro různé pozice zaměstnanců, které organizace XY rozděluje na 3 stupně – zaměstnance, seniorní zaměstnance a manažery. Jedná naprostý základ, od kterého se odvíjí celý model PDP. (ABC, 2013)

První část modelu funguje na základě nastavování výkonových cílů, které jsou v rámci ročního zhodnocení definovány na každý rok. Výkon je hodnocený prostřednictvím charakteru daných aktivit související s náplní práce dané pozice, což se týká většinou projektových záležitostí a pak také skrz chování, u něhož nás zajímá, jakou cestou daného výkonu bylo dosaženo. Toto hodnocení má vliv na výsledné odměňování zaměstnanců. Manažer by měl hrát roli člověka, který podporuje rozvoj zaměstnanců, kdy jeho zapojení má pak za výsledek vliv na týmový výkon a jeho schopnosti. Zároveň by měl umět vytvořit prostředí a kulturu, která bude umožňovat vysoko výkonnostní nastavení týmů. (ABC, 2013)

Druhou částí PDP modelu je rozvoj, kde nalezneme aspirace zaměstnance na budoucí pozice, na které je potřebné získat funkční kompetence případně schopnosti nebo je brána v potaz aktuální pozice, u které má zaměstnanec možnost jít do hloubky a opět pracuje s uvedenou potřebou dalšího rozvoje. Právě práce s talenty a plánování nástupnictví je nedílnou součástí dalšího rozvoje zaměstnance. Možný rozvoj a potenciální nástupnictví na pozice vychází z akčního plánu rozvoje nastavené individuálně pro zaměstnance. Toto si zaměstnanec nastavuje s podporou vedoucího sám. Manažer má za úkol tyto talenty umět identifikovat, znát jejich slabé a silné stránky a v konečném důsledku je schopný plánovat do budoucna postupný rozvoj a nástupnictví s vybranými talenty. (ABC, 2013)

V kontextu organizace XY však chápeme talenty ve smyslu spíše schopností a dovedností daného zaměstnance navázané na stanovené klíčové kompetence a jeho výkonového pozadí, kdy se tyto neustále se rozvíjející zaměstnanci nazývají talenty. Obecně je talentem brán člověk, který je schopný čelit novým výzvám a rozvíjet se tak, aby dokázal postupovat od nejnižší úrovně po tu nejvyšší manažerskou s tím, že má naplánováno, jak dosahovat určených klíčových kompetencí.

Každý manažer by měl mít zkušenosti s koučováním a znalosti, jak tento model využívat. Jedná se o obecně doporučovanou metodu. (ABC, 2013)

Manažer by mimo jiné měl být schopný ocenit zaměstnance a zná nástroje, jak toto ocenění může provést. Zpětná vazba je důležitá, aby mohlo docházet k neustálému zlepšování ze strany zaměstnance i celého týmu. (ABC, 2013)

3.4 Analýza provedených rozhovorů

Otázky pokládané v rámci rozhovorů byli rozdělené, jak je již uvedeno v cílech výzkumu, do jednotlivých kategorií, které si následně prostřednictvím pokládaných otázek z realizovaných rozhovorů rozvedeme zejména v oblasti rozvoje a hodnocení.

U každé z kategorií je uvedeno, co jaké poznatky výzkum přinesl. V závěru práce, budou tyto výsledky shrnuty jako celek.

3.4.1 Interview s manažery

Koncept pracovního místa a rozvoj:

Výzkum zjistil, že na manažerskou pozici se člověk v organizaci XY dostane vcelku podobným způsobem. Jedním z důvodů jsou předchozí manažerské zkušenosti mimo organizaci XY přesahující více než 5 let, které pak umožňují člověku hned po nástupu do organizace XY zastat plně manažerskou pozici, i když je úplným nováčkem. Druhá zajímavá skutečnost je, že skoro 90 % dotazovaných o manažerské pozici neuvažovalo, nevysnili si ji a byla jim vždy někým nabídnuta, což svědčí o faktu, že dotazovaní manažeři v období před vedením vykazovaly určité znaky chování a disponovali určitými dovednostmi, kterých si musel někdo všimnout, aby jim taková pozice byla následně nabídnuta. Tyto vlastnosti a dovednosti budou konkrétněji uvedeny u analýzy se zaměstnanci.

Manažeři si na svých pozicích užívají nejvíce svobodného rozhodování a jednání, možnost ovlivňování změn, různorodost aktivit a snad díky tomu, že se manažery často staly po seniorní pozici specialisty, u skoro každého z nich zazněla poznámka o tom, že je jejich tým baví, je pro ně důležitý, a proto mají na tom všem nejraději práci s lidmi. Někteří z nich si chválili existenci změn a rychlého vývoje, což právě u části z nich, kteří na tuto otázku takto odpověděli, je i hlavním důvodem, proč na dané pozici stále setrvávají. Co se jim naopak nelíbí je řízení věcí, které příliš neznají nebo jim nerozumí (a ani jim rozumět nemusí), pro některé analýzy a reporty a pak činnosti, které nejsou pro jejich práci zásadní, ale musí se jim věnovat.

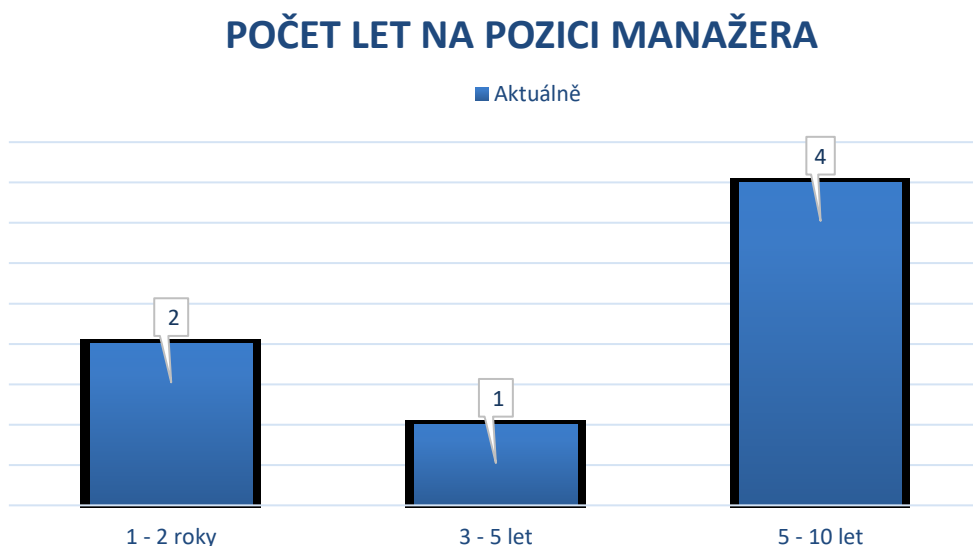
Jak ukazuje graf č. 1 výzkumu se účastnili manažeři s různou délkou trvání, což nám dalo vcelku širší pohled z různých stran, protože i tohle je jeden z faktorů, který ovlivňuje postoj k organizaci.

V grafu 2. je uvedeno, že vzdělávání je pro většinu zúčastněných manažerů důležité a rádi se mu věnují v jakékoliv formě. Pokud jim čas nedovoluje číst knihy, najdou si cestu skrz neformálnější způsoby vzdělávání, jako je sdílení zkušeností se známými na manažerských pozicích, případně sledují experty v daném oboru v jiné formě než té knižní. I tento fakt se odráží v odpovědích napříč všech rozhovorů. Manažeři si aktivně zjišťují informace o seberozvoji, tak i o rozvoji týmu, což je zajímavý poznatek.

Aktivita manažerů jsou ve většině případů především mítinky a komunikace s kolegy, která pro všechny vzrostla stejným dílem také z důvodu probíhající pandemie. Můžeme tvrdit, že tato situace odkrajuje manažerům z jejich pracovního dne trochu více než předtím, jelikož mají pak méně času na zbytek vykonávaných činností, a to se odráží na čase, který v práci stráví. Aktivitám, kterým se věnují, z velké míry rozvíjí jejich pozici anebo je samotné až na jednoho z nich. Uvědomují si, jakým aktivitám mají svůj čas věnovat, aby k určitému rozvoji došlo.

Otázka č. 1 – Jak dlouho jste již na pozici manažera?

Graf č. 1 – počet let na manažerské pozici



Otázka č. 2 - Jak jste se na pozici manažera dostal?

„Byl/a jsem mimo organizaci XY na velice podobný pozici, jako mám teď. Mně ta práce na tom závodě s těma lidma baví nejvíc, a protože nejsem lačná/lačnej nějakých kariérních postupů, tak jsem si tuto pozici vybral/a znovu.“ (manažer 1)

„Organizace XY je můj první zaměstnavatel a těch pozic jsem vystřídal/a několik. Šel/šla jsem pak dělat projekt, to bylo napříč všema fabrikama, tam jsem měl/a fakt volnou ruku, ty procesy jsem měl/a možnost zlepšovat a naučit se strašně moc, co se týká SAPu a fungování těch týmů, poznal/a jsem ty lidi, to byl tak neocenitelná zkušenost, jak máš možnost porovnávat, poznávat. Pravda je, že bych si to vysnil/a od začátku, to určitě ne, ale určitě jsem o tom x-krát přemýšlel/a, nemůžu ani říct, že bych to měl/a napsané v PDP a vlastně jsem ani nechtěl/a dělat vedoucí pozice. No ale pak tím, jak jsem poprvé přestoupil/a na vedoucí pozici, tu předchozí, tak to byl trochu křest ohněm. Ze specialisty na takovou pozici s takovýma lidma, kteří dělali velké kázeňské problémy, tak se s tím člověk musel poprat. A pak jsem se svým nadřízeným o tom dál mluvil/a, tak jsem se dostal/a na aktuální manažerskou pozici. Největší změna byla v tom přestupu na manažera, že chci vnímat svůj tým a nejenom samu/sám sebe a s tím samozřejmě souvisí zodpovědnost za to, když se něco stane a nemyslím jenom procesně, když nesplníme cíl, ale když máme reálně i nějaký úraz. A ty příčiny, co k tomu vedly, tak já jsem je viděl/a, mohl/a jsem to řešit daleko dřív a nemuselo se to stát, i když to vedlo z nebezpečného chování zaměstnanců, ale ty podmínky jsem mohl/a nějak ovlivnit. Takže přehodnocuješ, vnímáš tým, jejich potřeby a problémy.“ (manažer 2)

„Že bych o tom vyloženě uvažoval/a to ne, spíš se to tak vyvrátilo. Hledali nového šéfa na oddělení, a tak jsem dostal/a nabídku. Jelikož jsem předtím dělal/a 12 let na pozici obchodního zástupce, kde jsem měl/a na starosti největší klienty a do jisté míry to byla naprosto nezávislá pozice, kde jsem si řídil/a ten obchod sám.“ (manažer 3)

„Výběrové řízení, sama/sám jsem se přihlásil.“ (manažer 4)

„Nebylo to účelné, že bych si řekl/a budu nebo chtěl/a bych být manažerem tohoto aktuálního oddělení, byl to spíš takový logický navazující rozvoj. Takže v době, kdy jsem byl/a už delší dobu specialistou neboli seniorním specialistou, tak jsem šel/šla do menšího týmu, což byl ten předchozí, kde jsem dělal/a manažera. A pak vzhledem k okolnostem, kdy byly změny v manažerském týmu, tak tohle byl defacto logický krok, protože ten tým, který teď mám, je samozřejmě větší a ta práce je komplexnější.“ (manažer 5)

*„Byl/a jsem mimo organizaci na pozici vedoucí. Dostal/a jsem vyloženě nabídku, jestli to chci jít dělat, kterou, příznám, se jsem chvíli zvažovala/a, ale nakonec jsem do toho šel/šla.“
(manažer 6)*

„Vzešlo to z vývoje situace kolem mě a bylo mi to nabídnuto, neměl/a jsem to nikde v PDP. Ten předchodí tým se i hodně transformoval.“ (manažer 7)

Otázka č. 3 - Co vás na této pozici nejvíce baví?

„Kromě toho týmu, protože si myslím, že ten tým je tam fakt dobrej, že ty lidi jsou fajn. I když jako, byť by si to člověk neřekl, že když je to tak velký tým, že by tam mohly často vznikat nějaký rozbroje, tak já to tak nevnímám. Myslím si, že ten tým je fajn a umí si pomoci a poradit v hodně situacích. Já to mám jako jak kdy, někdy mě samozřejmě baví něco tvořit, ať už to jsou nějaký analýzy nebo prostě různý malý projekty, který si nastavíme. Někdy je to zase o komunikaci a podobně. Nedá se to úplně tak říct, nemám to tak, že bych mohl/a tu činnost dělat celej den, musí to bejt nějak tak harmonizovaný a musí se to trošku i střídat. Nevadí mi ani jedno, ani druhý, ale kdyby to bylo celý den a všechny dny, tak by mi to vadilo.“ (manažer 1)

„Mě na tom baví to, že můžu pracovat s lidma, že se učím staronový věci a co si v poslední době uvědomuju, tak potřebuju, abych mohl/a bejt ve svých očích dobrý manažer, potřebuju mít pocit, že svým lidem, které řídím, jim umět poradit, navýst je. A že vlastně tvoříš nějakou fyzickou podobu výsledku naší práce. Máš samozřejmě mantinely, ale na mojí pozici mám trošku svobodu, jak si s tou prací hrát.“ (manažer 2)

„Já musím říct, že mě určitě baví, je to změna. Že je to nová oblast, který můžu něco dát. Viděl/a jsem, předtím, jak to funguje, tak trošku máš pocit, že s tím můžeš něco udělat a něco málo změnit. Líbí se mi, že je to nové, rychle ta oblast roste, je to dynamický.“ (manažer 3)

„Rozhodně autonomie, to je vždycky pro mě důležitý a že má člověk vliv na chod těch věcí, které se ho týkají.“ (manažer 4)

„Co se týká toho, co mě úplně baví, to jsou prostě změny a extrémní situace. Když je velký tlak na to, abychom rozhodli a udělali velký krok, aby se situace vyřešila, tak mě baví tyhleto změny řídit, organizovat a zvládat je, protože se tak vždycky naučím něco nového a dostanu se do jiné pozice, kde sama/sám sebe poznám. Nemám rád/a řízení problémů, který jsou

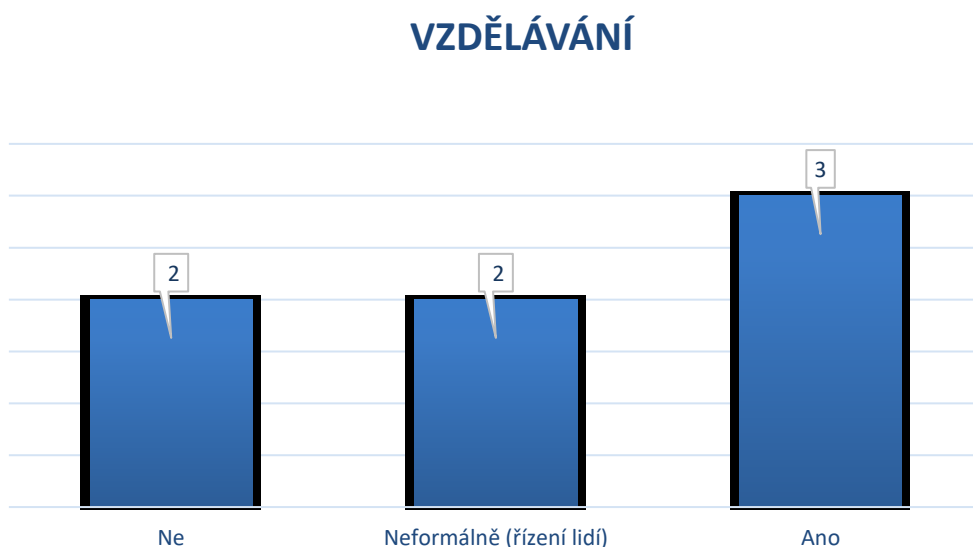
opakovaný a stejný. Musí to být nová situace, taková změna, která mě postaví do jiného světla, musím se s tím poprat a vypořádat. Mám rád/a takovou tu míru nejistoty, kdy nevíš, jak to dopadne, jak se to bude vyvíjet.“ (manažer 5)

„Tak rozhodně rozmanitost, volnost v rozhodování, posouvat věci dál a definovat si, jak mají vlastně vypadat a samozřejmě i práce s lidmi.“ (manažer 6)

„Než byl covid, tak fyzická práce s lidmi. Že se s nima bavíš, rozvíjíš je. Ted' po covidu je to trošičku složitější, člověk si našel ale nějaký cestičky.“ (manažer 7)

Otázka č. 4 - Vzděláváte se mimo svou pracovní dobu?

Graf č. 2 – potřeba vzdělávání



Otázka č. 5 - Jaká je vaše denní agenda v závislosti na aktivitách, kterým se věnujete?

„V poslední době, což je trošku změna, což je poslední rok, částečně zato může covid, takže home office. Tak je denní agenda hodně o mítincích, hlavně operativní mítinky. Je tam hodně zapojení do logistiky, což když jsem nastupoval/a na tuto pozici, tak jsem to tolik nevnímal/a. To je řekněme jedna třetina. Druhá třetina jsou mítinky, které by nám měly vyřešit ty problémy, ne tak operativní. Potom je tam i ta část, když nepočítám maily, přesně analytická, reportovací. To je i věc, která mě i baví. Třeba ted' se ve skladu identifikuje paleta, která je hodně neobsazená, tak prostě se na ten případ podívat komplexně, zanalyzovat to, domluvit se s tím týmem co a jak.“ (manažer 1)

„Když jsem nastoupil/a, první měsíc jsem se učil/a. Snažil/a jsem se pak nabírat aktivity od kolegyně, od které jsem se učil/a. Řeším maily hlavně ráno, pak většinou mítinky a většinou řeším to, co mi přichází mailem.“ (manažer 2)

„Účastním se callu a pak projektový záležitosti.“ (manažer 3)

„Jsem hodně aktivní na komunikaci s těmi kolegy, třetina je administrativa to je zničující pro všechny, a to mi vadí nejvíc, řízení mailů, odepisování, reagování a pak poslední třetina projekty, které nechci přehodit na kolegy, jsou na začátku a vznikají.“ (manažer 4)

„Já mám standartně v týdnu větší množství mítinků, kde trávím obrovského množství času, ale ono je to hodně spjato tím, že se aktuálně nemůžeme potkávat.“ (manažer 5)

Otázka č. 6 - Kdybyste si mohl/a vybrat, co byste nejradši nedělal/a?

„Za mě to takovej ten, jak je teď moderní a říká se tomu micromanagement. Protože já ho vnímám i stejně, že je to vůle, že já chci do něčeho šťourat. Ale že zároveň je to opačně, že vobčas mám pocit, že na mě se obracej kolegové ať už externí, nebo i v týmu, s věcma, který mi přijde, že si můžou rozhodnou sami, že mě k tomu tolik třeba nepotřebujou. Ono pak věci, které jsou hodně operativní, tak k tomu vůbec nic nemám a nedokážu jim na to odpovědět. A moje jediná role je, že je znova propojím s někým jiným, a to je to pro mě bez přidaný hodnoty.“ (manažer 1)

„Upřímně mě nebaví dělat tabulky a grafy, sedět v kanceláři a chystat podklady pro analýzy, ale musím to udělat a musím to umět a nevyhnu se tomu. To mě nebaví. Já se snažím to udělat co nejrychleji, ale zase když to dělám, tak se snažím na to dívat očima toho, co to bude číst.“ (manažer 2)

„Co trošku bych řekl/a, co ze svý minulosti jsem byl/a málo zvyklý/á, že bych byl tlačený/á, abych chodil/a do výroby. Je to nová věc a ze začátku je to takové nekomfortní, nové témata, nové problémy, nerozumíš tomu. Beru to ale jako součást mý práce.“ (manažer 3)

„Co úplně nemusím, když máme nějaký projektový záležitosti a já tomu přesně nerozumím, argumentovat a přesvědčovat lidi, že to tak je, tak cejtím, že mi úplně nejde. Necítím se v tom dobře.“ (manažer 4)

„Rozhodně vyřizování těch emailů. Sednout si a vykřít čas na čtení mailů, který jsou určený pro informaci nebo nejsou určený ke zpracování, to mě na tom ubíjí nejvíc.“ (manažer 5)

„Nic mě nenapadlo, beru to spíš tak, že to k tomu patří, pozice je taková a já se snažím dělat agendu co nejefektivněji. Jediné, co by pomohlo, je automatické výhledů, reportů.“ (manažer 6)

Otázka č. 7 - Čemu se své práci nejvíce věnujete?

„To je o tom, čemu bych chtěl/a věnovat nejvíc času a čemu musím věnovat nejvíc času. Bohužel musím říct, že nejvíc času mi trvá připravit ty podklady, administrativu, ty analýzy. To je strašný žrout času. Pak řešení opakovaných problémů. Málo času zbývá na ty rozvojové věci, kde jdu do neznáma, nebo přijít úplně s něčím novým, co tady ještě nebylo. Ale to se vždycky posouvá tou denní rutinou na další kolej, protože někdo vyžaduje, aby ty operativní akce byly hotové.“ (manažer 1)

„Koordinace nových aktivit, kde máme na starosti novou agendu, nastavování nových způsobů práce.“ (manažer 2)

„Snažím se hledat teď nové cesty, jak naši práci automatizovat, protože agendy přibývá a lidí je stále stejně, ne-li míň. (manažer 3)

Otázka č. 8. - Odpovídá to, čemu věnujete nejvíce svého pracovního dne tomu, co vás nebo vaši pozici rozvíjí?

„Mě to rozvíjí více z pohledu těch tvrdých dat, že jsem více zapojen/zapojená do věcí, víc jakoby rozumím většímu detailu. Takže tahleta víc operativní část mi pomáhá porozumět těm procesům.“ (manažer 1)

„Dlouhodobě jsem otvíral téma s vyšším management ohledně jednoho nápadu, který mám, takže tohle mě posouvá dál.“ (manažer 2)

„Nikdy jsem neměl/a úplně prostor a čas zakrtnět, protože jsem postupně i mimo organizaci XY hodně rostl/a. Takže jsem nikdy neměl/a prostor k tomu si myslet, že jedu v nějaké rutině. Moje dennodenní činnost je stále pro mě rozvíjející, protože jsem v organizaci XY chvíli.“ (manažer 3)

„Spoustu času bohužel věnuju aktivitám, kterým bych se věnovat podle mě vůbec neměl/a. Hasicí aktivity, uháním všechny kolem sebe, abychom se pohnuli, což je úplně špatně. Zabírá mi to 50 % času. Tady bysme měli bejt schopní do budoucna to zredukovat na nějakou únosnou míru.“ (manažer 4)

„Určitě je tam rozvoj můj veliký, protože to jsou věci, co mi moc nejsou blízky, sebevzdělávání určitě a že posouvám ty věci dál, je to cíl.“ (manažer 5)

„Mě to 100 % rozvíjí, protože neustále se něco nového učím, protože jsem několik pozic vyměnil/a.“ (manažer 6)

„Tvoření toho týmu, to potom zjednoduší práci a komunikace, minimalizuje to nějaký konflikty.“ (manažer 7)

Práce v týmu:

V této kategorii se nám manažeři začínají dělit na dvě skupiny. Rozhodovací proces je nedílnou součástí manažerského života a v podstatě polovina odpověděla, že se nejraději rozhoduje společně s týmem, od kterého si shání podklady k rozhodnutí, zatímco druhá půlka se rozhoduje spíše samostatně. Skoro všichni zmínili, že k rozhodnutí potřebují mít podklady a informace, jinak není možné určitá rozhodnutí provést. Respektive provést je bez neblahých důsledků na okolí. Zde jsme se samozřejmě bavili v kontextu situace, kdy dochází ke komplikovanějším rozhodnutím, které mají následně vliv na jejich podřízené.

100 % manažerů se účastní výběru nových zaměstnanců do jejich týmu. Ač většina z nich nedokázala zprvu konkrétně popsat, jakého člověka hledají nebo na co se u nových lidí zaměřují, v průběhu rozhovoru se k tomu přece jen dostali. Důležité oblasti, kterým by měl nový člověk obecně rozumět, je práce se SAPem, jazyková vybavenost, dále určitá míra samostatné zodpovědnosti, i když na manažerské pozici není a než technické znalosti, jsou pro všechny manažery důležité ty, které nového člověka vyobrazí jako funkčního v týmu, jelikož nutnost spolupráce je v organizaci XY prioritou číslo 1. Tohle si již na pohovoru ověřují manažeři cestou minulých zkušeností, jež by kandidát měl být schopný popsat. Standartní cestou pro výběr klíčových zaměstnanců je využití assessment centra a jedná se o doporučenou metodu.

Změna týmu se odehrávala dle pohledů jednotlivých manažerů z různých důvodů. Někteří mají pod sebou vcelku stabilní týmy, kdy se většinou podřízený rozhodl pracovat se svým rozvoji dále uvnitř organizace XY, aby se rozvinul dále, případně docházelo k plánovaným reorganizačním změnám, které jen minimálně dali členům původního týmu důvod k odchodu. Úplný odchod z firmy byl zmíněn pouze u jednoho případu. Snad u jednoho oddělení je menší vykřičník, kde si je manažer vědom velikosti a nemožnosti zvládnutí množství práce, které musí zaměstnanci vykonat, nicméně taktéž zmínil, že v tomto ohledu s tím může něco udělat pouze samotná organizace, tedy vyšší management.

Na členech aktuálního týmu si manažeři nejvíce cení vlastnosti, kdy na prvním místě se jednoznačně objevila pečlivost, ochota a spolupráce v rámci týmu. Za nimi se objevila zodpovědnost za svou práci, transparentnost a oddanost firmě.

Z malého vzorku manažerů, který máme, není možné seskupit odpovědi, do jakých těžkých situací se manažery se svým týmem dostali nebo dostávají, každý z nich poskytl jinou variantu situace. Jedinou podobnost zmínili dva manažeři, kdy bojují s podřízeným kvůli jejich postoji k práci, jinak většinou to byly konkrétnější situace s jiným podtextem. Když to však stáhneme k tématu motivace a výkonu, jedná se nejčastěji o určité specifické problémy v rámci nespolupráce podřízených. Jelikož však většina manažerů odpověděla, že jsou se svým týmem velice spokojeni, můžeme brát příklad těchto těžkých situací jako velice ojediněle odehrávané.

Manažeři menších týmů jsou schopni scházet se každý týden, zatímco větší týmy zvládají formát, co dva týdny. Osobní rozhovory neboli 1 to 1¹, jsou u většiny z nich taktéž realizovány.

Otázka č. 9 - Pokud máte o něčem rozhodnout, jak to vypadá?

„Většinou to vypadá tak, že si ještě k té věci snažím získat informace, to znamená ať už interně v týmu nebo prostě vod kolegů, abych měl/a řekněme na čem stavět a zároveň podle toho, co je to za téma, tak si to většinou odladím s těma lidma v týmu. To znamená snažit se jich zeptat na názor nebo případně to rozhodnutí chci s nima konzultovat, samozřejmě, záleží, co to je za rozhodnutí. Ted' si vymyslím častý případ, že mi někdo pošle eskalaci,

¹ One to one jsou v organizaci XY individuální rozhovory mezi podřízeným a nadřízeným.

nějakou výjimku, že chce udělat na nějakýho zákazníka. Já samozřejmě v tu chvíli můžu říct ano/ne, snažím se napsat důvod, ale snažím se spojit s člověkem/zákazníkem, co mu dal tu první informaci a snažím se s ním sladit, abysme byli všichni na stejné vlně.“ (manažer 1)

„Já беру rozhodování většinou v tom smyslu, že jsou obě strany nespokojené a je to prohra, prohra. Vždycky tomu předchází diskuse, proč by to tak mělo být, já s tím vždycky začínám, domluvíme se na jednotlivých krocích. Jdu za člověkem s tím, že se jdu dohodnout, ale proto, když ten druhý nechce, tak je to prohra, prohra, protože takhle já si vyřešenou situaci nepředstavuju. Jde spíše o zásadní věci, které mají dopad na oddělení, nic jiného mě nenapadá.“ (manažer 2)

„Ideálně se k tomu snažím maximum možných informací z maxima možných stran, pokud mám pocit, že ty strany mě někam navedou. Snažím se ptát svých lidí, který o tom třeba vědí víc a u kterých si myslím, že jejich názor je pro mě validní. Nejsem člověk, který nedělá radikální rozhodnutí, snažím se mít konsensus více lidí.“ (manažer 3)

„Ke každými rozhodnutí potřebuju dostatek podkladů, abych to rozhodnutí mohl/a udělat. Zvažuju různé varianty, vytvářím si pro sebe scénáře, co by se stalo, když se rozhodnu takhle a takhle. Na základě těch vstupů a toho hodnocení, se snažím vybrat z toho to neschůdnější, pokud je to v mý kompetenci.“ (manažer 4)

„Já jsem člověk, kterej má rád, když tomu rozumí a má kolem toho rozhodnutí hodně širokej detail. Pokud přijde na to, že mi to bude někdo něco vyvracet, tak budu mít jistotu, že to rozhodnutí vzešlo z nějaký analýzy. Nemám rád/a se rozhodovat rychle, rozhoduju se pomalejc.“ (manažer 5)

„Mám tendenci spolupodílet se na tom rozhodnutí, které je řekněme ne tvořeno standardem. To oddělení a fungování bylo nedávno upravené. Vytvořila se nějaká představa, jak by to oddělení mělo vypadat a fungovat. Jsem rád/a, když se spolupodílím a řídím směr a kroky, který se k tomu učinily. Jako jediný/á z nám od každého z podřízených v oddělení kousek jeho práce a znám nejvíce souvislostí. Ve chvíli, když se rozhoduje o něčem, co je strategický, nový, tak jsem dominantní. Když se to stane standardem, tak se snažím do toho oddálit a rozhodnutí se tolik neúčastním.“ (manažer 6)

*„Potřebuju fakta, moje rozhodnutí je postavené na faktech, a ne na emocích, od toho se snažím odprosit. Potřebuju si je dát dohromady, pak nějakým způsobem to musím propojit s tím, čeho je potřeba dosáhnout, vyhodnotit si, jestli tam dojdeme jednoduše, složitěji nebo vůbec a podle toho nastavit adekvátní řešení, rozhodnutí a podle toho postupovat.“
(manažer 7)*

Otázka č. 10 - Jak vypadá začleňování nových zaměstnanců?

a) Jste součástí výběrového procesu?

b) Pokud ano, na základě čeho si je vybíráte?

*„Určitě ten výběr je plně mojí kompetenci, od toho zadání požadavku na HR, a i před tím ta potřeba toho člověka nahradit, doplnit. Potom požadavku, když máme nějaký kandidáty, tak se to snažím vždycky nemít to jen na sobě, zajímá mě i názor ostatních. V prvním kole si to většinou projdu sám, v druhém kole si o projdu s někým, většinou s klíčovými zaměstnanci z týmu, takže se společně na ty kandidáty podíváme, a pak i s HR. Pak už záleží, jestli jedem klasický pohovory nebo AC. Upřímně neumím říct, ani to nechci tak rozdělovat, já chci tohohle a všichni by byli proti mně, to se ještě nestalo. Dopracujeme se na tom, že se shodnem na tom člověku. Vždycky si s člověkem na začátku sednu a představím mu práci se zbytkem týmu a pak chci, aby nejvíc věnoval času tomu člověku, se kterým si to předává.“
(manažer 1)*

„Já mám potřebu nechat toho nového člověka nechat se nadechnout v tom týmu. Pak mu popíšu, jaké jsou naše cíle a snažím se mu dát nějaké zkušenosti, když jsem na té pozici dělal/a. Samozřejmě z toho AC bych si zmapoval/a jeho osobnost a podle toho bych pak k němu přistupoval/a. Tendence přebírat si zodpovědnost, energie, typ zkušeností, přehled o slabých/silných stránkách a více méně je to hlavně o tom zapůsobení, aby manažer věděl, že uchazeč tu pozici zvládne. Je upřímný, řekne ty věci, jak jsou, nesnaží sám sebe ukázat jenom v tom nejlepší světlo, ukáže nám svou originalitu se vším respektem, ale nemám na to přesně metr. Nejlepší by bylo, kdybych mohl/a toho člověka vzít do živého prostředí, abych věděl/a, jak to na něj působí. Není špatné mít více kol a udělat to nadvakrát, třikrát. Záleží, o jakou pozici půjde.“ (manažer 2)

„Jsem součástí, ale při nedávném výběrku jsem spoléhal/a na vedení, kterou tu změnu dražovali, i když to bylo do mého týmu. Neměl/a v té době dostatečnou odbornou způsobilost, protože jsem byl/a nový, takže jsem dal/a na reference několika lidí a byl to interní člověk. Bylo to rozhodnutí, které jsem musel/a udělat a šlo trochu mimo mě. Já osobně potřebuju člověka, kterej má otevřenou mysl a rozumím si s ním lidsky.“ (manažer 3)

„Dostane ode mě informace, jak bude vypadat zaškolení, jak vypadá oddělení, za co je zodpovědné, čím s zabýváme. Dostane ode mě nějaké základní cíle na tu zkušební dobu. Pokud je ten člověk úplně nový, má vždy speciální pozornost. Určitě jsou to nějaký předpoklady analytických dovedností, práce s čísly a se systémem, což vyplývá z toho, jaký má člověk vzdělávání nebo jaké má předchozí pracovní zkušenosti, dostanou nějaký případový studie. Je potřeba angličtina, ta jazyková vybavenost, je to podmínka. Je to o osobním pocitu z toho pohovoru, pokud uvidíš člověka, že nemá žádný drive, žádnou energii, to by mě odradilo. Snažím se ho ptát na konkrétní otázky, jestli tam je to vlastnictví zodpovědnost, tah na branku. A ptáme se a na nějaký konkrétní příklady z jeho osobního nebo pracovního života, snažím se z toho vyčíst, jestli tyhle ty vlastnosti, který jsou pro mě klíčový, tam jsou.“ (manažer 4)

„Jsem angažovaný/á a jsem zapojen/á i do zaškolování nových lidí. Teď už přesně vím, jaký profil člověka hledám. Zkušenosti ve firmě, to, že ten člověk umí pracovat se SAPem², angličtina, pak z těch vlastností pečlivost.“ (manažer 5)

„Mám zodpovědnost za to, abych měl/a lidi ve svém týmu podle určitého profilu. Každá pozice má určitá kritéria, který jsou jasně definovaný. Není to jen o těch technických znalostech, ale je to samozřejmě o tom, jak se člověk projevuje a komunikuje. Je potřeba umět pracovat s čísly, ale zároveň potřebuju, aby ten člověk dokázal jednoduše sdělit informaci kolegům a aby dokázal se všema vycházet, líp se ty pak ty problémy i řeší. Samozřejmě i pocity v tom rozhodování v tom hrajou menší roli.“ (manažer 6)

„Většinou vybírám hlavně seniorské pozice, juniorských se účastním v posledním kole. Defacto z těch několika lidí v týmu tady nemám nikoho dvakrát, každý je zaměřený na jinou oblast, jinou technologii. Obecně technické a odborné znalosti nejsou úplně to zásadní. Jsou

² Interní informační systém organizace XY.

to spíš organizátoři, aby dokázali ten produkt nabídnout. Do určitý míry se některé dovednosti dají v praxi vytočit. Aby se dokázal podívat na problém z pohledu druhýho, aby byl konzistentní osobnost, dokáže hledat kompromisy. Ptám se na konkrétní případy z minulosti, tak si to nejlépe ověřuju.“ (manažer 7)

Otázka č. 11 - Kolik zaměstnanců máte na starosti v týmu?

Celkový přehled uveden v příloze (příloha 1).

Otázka č. 12 - Jak často se vám tým obměňuje/mění?

V tomto ohledu byli respondenti doptáváni, zda o tom přemýšleli, proč tomu tak je, případně jestli sami jsou schopni ten důvod mohou blíže popsat.

„Tým se mění docela často. Tak tam je několik důvodů, jeden z těch důvodů je ten, že je to rozvoj těch lidí, že se posouvají na jiné pozice po nějaký době. To je asi primární důvod těch změn, které tam byly. Druhej důvod je objem a obsah tý práce. Ono je to takhle, ono to třeba nebyl primární důvod, ale může to být i přidružený důvod, proč ten člověk chce nějakou změnu, kterou potom schová za ten rozvoj. Ale měl jsem i případ, kde jsem přesně dostal/a zpětnou vazbu, že tak, jak je to nastavený, tak to ten člověk jakoby nezvládá. Já mám totiž defacto 2 až 3 podtýmy. A v tom jednom ona ta pozice není tak hodnocená a díky tomu, že místama je té práce víc, tak by se to dalo brát u některých týmů jako startovací pozice.“ (manažer 1)

„Velice zřídka, bych řekl/a. Ta fluktuace není tady taková vysoká. Kdybych měl/a říct, jaká frekvence, tak jednou za 3 roky se ten tým obmění v průměru. Myslím si, že to je hodně regionální záležitost, to je jedna věc, že nejsme ve velkém městě, tak těch pracovních příležitosti není tolik. Prostě si takhle všichni chtějí uchovat to, co to mají a úplně nechtějí měnit. A to je právě druhá věc, že si myslím, že dost lidí už je tady dlouhou dobu, že tady jsou tací už tady pracují, máme tady rekordy, 30 let, 35 let. Většinou to zpravidla bývá horší, ta tendence k té změně, protože už si vyšlapeš tu cestu a ty procesy. Ale samozřejmě to záleží na osobnosti, jak přijme to riziko.“ (manažer 2)

„Za půl roku se mi změnil tým úplně kompletně a bylo mi možná trošku to nepříjemný, z toho důvodu, že jsem byl tady nová/novej. Ale není to nic, s čím bych neuměl/a pracovat anebo

by mě vykolejilo, bral/a jsem to jako standartní součást toho manažerskýho života.“ (manažer 3)

„Ten tým se obměňuje docela často, né úplně kompletně, ale 20 % z toho týmu se ti obmění každý rok. Je to proto, že na pozici nastupují lidi po škole a oni se chtějí posouvat v rámci firmy, takže tohleto to je hodně důvod, proč se to děje. Jsou mladí, ambiciózní, hledají nový příležitosti.“ (manažer 4)

„Vůbec.“ (manažer 5)

„Vychází to na člověka až dva za rok.“ (manažer 6)

„Obměnilo se to díky organizačním změnám, takže od té doby, co na té pozici sám/sama jsem. Na začátku se kolegové hodně obměnili, a protože tehdy z trhu práce bylo z čeho vybírat a brali jsme pak i kolegy, u kterých se to nakonec nevyplatilo.“ (manažer 7)

Otázka č. 13 - Jakých vlastností si nejvíce ceníte na členech ve vašem týmu?

„Určitě ochota pomoci, tam mluvím samozřejmě za tým, jsou jedinci, u kterých to tak být nemusí a zase u některých to je víc. Hlavně v tom posledním roce, který byl pro nás tým hodně těžkej, tak tohle určitě je ta první věc, co mě napadne. Dále já bych řekl/a zaměření na ten cíl, to znamená, že se snažej dělat ty věci pro tu firmu, že místama to fakt není o tom, že si řeknou, že je 5, tak to zavřou. Že když se tam opravdu stane nějaký problém, tak se ho snažíme všichni řešit i nad rámec standardu.“ (manažer 1)

„Na prvním místě ochota přijímat změny, to je jedna věc. Je to vlastně schopnost vyjít z komfortní zóny, je tady něco novýho a být je mi to nepříjemný, nechce se mi to dělat, tak to udělám. Je to pro můj rozvoj a abych já se posunul/a dál. Očekával bych o těch od ostatních, když se chce po nich něco nového, tak jsou schopni přejít tu hranici svých vyšlapaných kolejí, zkusit to, byť s nejistým výsledkem. Nechci poslouchat to, to jsem tady dělali, to nemá smysl a pořád jedeme po svém. Jako schopnost přijít s inovací, to je úplně top. Málokdo v tom týmu přijde sám za mnou, pojďme to udělat takhle. Chtěl/a bych to zažít častěji.“ (manažer 2)

„Vlastnosti, který mám rád/a, jsou spolehlivost a co se snažím od svých lidí chtít je umění dělat chyby. Já mám rád/a a říkám to lidem ve svých týmech, že udělají chybu bez toho, aby se mě báli a umí se z těch chyb poučit a neopakují je. Máám rád/a na lidech, který jsou

loajální. Já jsem rád/a, že mají tu zodpovědnost ve smyslu toho, když je to potřeba udělat, tak to udělaj. Některý lidi v mojem týmu dokázali ochotně pracovat pro tu firmu neúměrně s tím osobním životem a mně to vadí. A na mě nedělá dojem, že tady někdo dělá 12 hodin denně. Jsem rád, když mají za těch 8 hodin mají splnino. Mám rá/a takovou tu otevřenou mysl, lidi, co se rádi učej. Můžu jim důvěřovat, že to, co dělají, tak to dělají správně.“ (manažer 3)

„Nemám s nikým problém, jsem naprosto spokojená/spokojenej. Čeho si asi nejvíc cením na lidech, je to, že cítěj zodpovědnost za tu svojí práci, že jim není jedno, co dělaj, ale že skutečně je tam nějaký vlastnictví, což samozřejmě je žene k tomu, aby dodávali to, co mají, mají dobrý výsledky a v případě, že někde narazí, někde nemůžou pokračovat dál, něco nefunguje, tak přijdou a řeknou to, že jim to vadí, nenechávají ty věci vyhnít. Chtějí, aby to fungovalo.“ (manažer 4)

„Je to preciznost, cením si toho, že máme celkem upřímný a otevřený vztah, že jsme víc partneři a dokážeme se bavit o běžných věcech. Že k tomu tak všichni přistupujeme. Líbí se mi, že si jedna/jeden podřízená/ý s tou svou pozicí potkal/a.“ (manažer 5)

„Určitě je to otevřenost, čestnost, pracovitost, pečlivost, každej můžeme udělat chybu, ale já potřebuju mít jistotu, aby měl člověk mít sílu říct, že tu chybu udělal. Pracovitost, víme, že těch úkolů je hodně a požadavky jsou vysoký. Pečlivost, musí dělat ty věci pořádně. Otevřenost je za mě důležitý, aby mi ten člověk byl schopen to říct, když se něco děje a měli nastavenou komunikaci, že víme, na čem jsme.“ (manažer 6)

„Když to nebudu posuzovat jednotlivě, ale zobecním to, tak je to kolegiální, schopnost hledat řešení, nalézat kompromis, vnitřní motivace.“ (manažer 7)

Otázka č. 14 - Dostáváte se do situací se svým týmem, které jsou těžko řešitelné?

„Každá situace se vždycky vyřešila. Když řeknu konkrétní případ, třeba když mi odešla klíčová kolegyně, tak jsem byl/a prakticky ze dne na den postaven/a před hotovou věc, že ta kolegyně bude nejlepší kandidát a já do té doby jsem měl/a tu kolegyni jako obrovskou oporu a o tom jednom podtýmu jsem nevěděl/a nic, protože ho vedla ona a my jsme vždycky už jen konzultovali ty věci a pomáhala mi s téma technikáliema. A když jsem ze dne na den, velice rychle o ní přišel/a, tak jsem se musel/a vyrovnávat s nějakou změnou a musel/a jsem

to nějak vyřešit. A to je právě i ta druhá věc, v čem vidím, že je ten tým silnej, zatím všechny ty výzvy, které jsme měli, tak jsme vždycky nějak vyřešili.“ (manažer 1)

„Máme jednoho člena v týmu se složitou osobností. Je poctivý, pracuje neúnavně a věnuje práci až moc, má hodně přesčasů. Já, když se na to s tím členem podívám, tak řešíme, jak by si tu práci měli v týmu předat, což se nesetkalo s úspěchem. Když jsem sledoval/a jak dělá práci, tak dělá zbytečně moc administrativní práce, kterou si sám vytvořil. Nehledá cestu, jak to zrychlit a ani o to nechce požádat. Všechny naše rozhovory končí tím, že se nějak neshodneme. Je pro mě těžké pracovat s různými osobnostmi, které nechtějí spolupracovat a neřeší se to lehce, protože pak ty vztahy v tom oddělení jsou poškozený.“ (manažer 2)

„Co bylo pro mě takový těžký některý lidi přesvědčit, že s nima v tom týmu počítám. Když se lidi stanou skeptickým a je těžký pak ukázat lidem tu cestu, jak se na to dívat z té druhé strany.“ (manažer 3)

„Ano, v téhle oblasti se to tak dá říct. Oni řešitelné jsou, ale ty řešení nejsou jednoduchý, a někdy to jsou řešení, který nikdy nebudou vyhovovat všem stranám. Je to řešení, které je svým způsobem kompromisní a třeba způsobí někde problém.“ (manažer 4)

„Máme jednu akci, na které pracujeme a je to pro mě těžko řešitelný, protože nerozumím procesům na druhé straně. Cejtím tam ne úplně spolupracujícího ducha.“ (manažer 5)

„Největší komplikace je vždycky v tom dostat se do stejné vidiny toho problému. Konkrétně dostat ze svých lidí to, co nemáme možnost dostat se systému, reporty. Probíhá tam vždycky mezi náma nějaké tření, ale vím, že je to nezbytně nutné, když to vidím z pohledu manažera. Takže reportování a udělování nějakých ucelených dat. Z naprostý nuly jsme se dostali na tabulky, které jsem vytvářel/a na začátku já a abychom si to nějak ulehčili, tak se nám povedlo spustit a aplikovat nový systém. Musí probíhat vysvětlování a argumentování, proč je to potřeba dělat.“ (manažer 6)

„Tak to dost často bývá, že ten manažer postavený před tu situaci a řeší, jak to bude sdílet s tím týmem, jestli jim to řekne jako rozhodnutí nebo to začne s určitým okruhem lidí diskutovat, jak by to mohlo bejt.“ (manažer 7)

Otázka č. 15 - Jak jste spokojený se svým aktuálním týmem?

„Na škále asi 6 z 10. Ne že by se to beze mě neobešlo, ale kdybysme se měli zaměřit na rozvoj toho týmu lidí a toho oddělení, nejen po té znalostní stránce, ale po stránce toho utužování vztahů a rozvíjení vztahů a nějaký personal development. Já věřím, kdybych tady nebyl/a půl roku, tak všichni pojedou v tvrdé operativě, protože ty procesy jsou tak nastavený a nikdo nebude mít potřebu to měnit a zlepšovat, a to je blbý. A problém je v tom, že těžko se mi u nich probouzí ta touha v tom to dělat a přicházet s tím a pomáhat i druhým. Specialisti jsou zavřeni v krabičce, tím pádem se pak budeme pořád potýkat s těmi problémy, které řešíme každý den, opakovaně.“ (manažer 1)

„Musím říct, že ano.“ (manažer 2)

„Jsem moc spokojený/á, odvádí tu práci velmi dobře, jsou samostatní, věci řeší pragmaticky a zapojujou mě, až když si neví rady.“ (manažer 3)

„Musím říct teď nejvíc za poslední dobu.“ (manažer 4)

Otázka č. 16. - Jak často se se svým týmem scházíte/radíte?

„Jednou týdně a pak vždycky už s tím podtýmem. A to je právě vono, já, když jsem tam měl/a tu klíčovou kolegyni, tak jsem měl/a na přímo polovinu lidí a měl/a jsem ten luxus dávat si s nimi jednou týdně 1 to 1. A teď když mám víc lidí, a mám i tu zpětnou vazbu, že by to 1 to 1 chtěli, a že to nechtěli říct, protože mám plný kalendář. Takže je to takové složitější.“ (manažer 1)

„Máme standardní pravidelnou týdenní poradu, trvá hodinu. Většinou tam přinesu témata, ptám se lidí, co tam mají oni za témata. Pokud je nějaký problém, tak řešíme věci na dost pravidelný bázi.“ (manažer 3)

„Scházíme se každý den ohledně operativních věcí a s tím širším týmem jednou za týden.“ (manažer 4)

„Máme domluvený v pondělí dopoledne hodinový telco, tak se snažíme odlehčeně říkat, co si děláme o víkendu, tak se snažím to suplovat tou diskusí, když si teď nemůžeme zajít do kuchyňky a pak s každým jednotlivě 1 na 1.“ (manažer 5)

„Pravidelně jednou za 14 dní a individuálně s každým z nich v těch druhých 14cti dnech a jinak na každodenní bázi.“ (manažer 6)

Motivace a výkon:

Cíle, které by měli být motivačním prvkem, nejsou správně nebo vůbec nastavené, což většina manažerů tak i vnímá. Tento problém v podstatě snižuje systém nastaveného hodnocení, kdy se manažeři snaží svou práci plnit, domnívají se, co by pro firmu mohlo být důležité, a tak i pracují. V důsledku se však nedívají na cíle a zaměřují se na jiné aspekty práce, které mají pro ně viditelné výsledky.

Spravedlivost oceňování většina z nich vnímá dobře, najde se však část, která se setkala i s nefér ohodnocením, které opět měly za důsledek snížení motivace trávit v práci čas nebo odvádět vyšší výkon. Na pochvaly si většina manažerů nepotrpí a dle rozhovorů to i vypadá, že nejsou na ně zvyklí.

Poslední otázka „*Jak by měl podle vás vypadat manažer?*“ byla specifická v tom, abychom zjistili, jaké vlastnosti jsou tížené pro organizaci XY. Bylo zajímavé zjistit, že ve 100 % případů manažeři brali jako vzor pro popis buďto sebe nebo nějakého manažera, kterého už zažili, byli s ním spokojeni a podle něj popsali, co jim přijde nejdůležitější. Nejvíce se v odpovědích objevovalo stání si za svým týmem, umění motivovat a být aktivní.

Otázka č. 17 - Máte stanovený plán rozvoje?

Všech 7 manažerů má dle PDP sekce nastavený rozvoj.

Otázka č. 18 - Víte, jak je váš výkon měřen?

„Ono ty cíle máme dost podobný, točí se okolo stejných věcí. Tím, že ty cíle jsou dost podobný, tak já si myslím, že je to o tom rozmyslet si, co dělat, aby to tomu cíli nějakým způsobem pomohlo a ty věci jsou různorodý. V jednu chvíli to mohl bejt jeden daný cíl, v tuto chvíli je to zase změna servisu, pak na to navážou náklady. Já si myslím a reálně vím, co bych měl dělat, otázka je pak ta měřitelnost, protože ty dopady našeho oddělení se nikdy nevyčíslovali, teda kdybysme nefungovali, co by to znamenalo. Tím, že to teče všechno přes nás a kdyby to celý bouchlo, tak si myslím, že by to byly velký dopady do servisní úrovně i do nákladů.“ (manažer 1)

„Co jsem naposledy seděl/a u PDP, tak poslední roky jsem měl/a fěr ohodnocení. Dělam spoustu věcí pro ostatní oddělení a dělám to nezištně. A teď tam byl pokles a nikdo mi nebyl schopný vysvětlit, proč to tak je. Mrzelo mě to, na základě tohoto hodnocení jsem se

rozhodl/a, že tolik času v práci nechci věnovat a díky tomu s tím kalibračním hodnocením nesouhlasím, extrémně s tím nesouhlasím. Mělo by to být udělané jinak, těch způsobů, jak hodnotit, je mraky.“ (manažer 2)

„Můj plán rozvoje je, abych dobře pochopil a dělal svou práci. On top rozvoj přijde později.“ (manažer 3)

„Těžko říct, neumím na to odpovědět, jak moc jsou ty věci brány v potaz. Ani nevím, jestli má můj nadřízený přehled o tom, jaké aktivity mám. Zjistil, že to zvládám celkem i sám/sama, tak mi do toho nevstupuje, což je zas pro mě takový znak, že mi začal/a věřit. Ví, že dokážu fungovat na seniornější úrovni.“ (manažer 4)

„Určitě ano, já se svým PDP pracuji aktivně a snažím se k tomu vést i svoje podřízené. Vím, jaký tam mám cíle, co se ode mě očekává, vím, jaký to má význam a souvislosti.“ (manažer 5)

„Já ti mantinely nemám stanovený, vím, jaký mám cíle, který mám dosáhnout, ale nikdo mi neříká, jak to mám přesně udělat, protože se prostě ode mě očekává, že já přijdu s řešením, jak ty cíle naplnit.“ (manažer 6)

„Je to hlavně podpora středního a vyššího managementu, ale jsem se už dlouho firemně nerozvíjel/a. Když mám možnost, požádám si jednou za rok o nějaký kurz. Nemám vyloženě ty cíle konkrétně stanovené, to možná trochu pokulhává. Ale vím, že to jsou finanční ukazatele, druhá je spokojenost zaměstnanců, tam by se to projevilo v dotazech ve vedení z firmy a třetí, jak já jako persona funguju a jsem komentován/a od jiných kolegů, ale myslím si, že tyhle ty 3 věci v tom hrajou určitě velkou roli.“ (manažer 7)

Otázka č. 19 - Myslíte si, že je váš pracovní výkon oceňovaný dostatečně?

„Tam upřímně si myslím, že to vždycky záleží na tom, jaký má ten tvůj manažer nastavený standard a ono to jde hrozně vidět. Že někdo má nastavený standard a že jsem byl/a pod několika manažerama a těch hodnocení už mám několik, tak to můžu porovnávat mezi sebou. Ale myslím si, že ve většině případech to bylo spravedlivé, kdy byl opravdu rok, kdy se povedlo dost věcí, tak se to i tak projevilo. Byla situace, kdy to byl šílený projekt, já jsem sama/sám s tím byl docela v pohodě, ale podřízení to nesli už to dost špatně, protože se snažili maximálně ty věci zpracovávat a byly různé tlaky. A přes tu obrovskou snahu a přesto,

že to byl projekt on top, tak potom, kdy jsem slyšel první hodnocení, na které jsem se já sama/sám zeptal, tak byly vyzdvihnuté věci, že bylo něco udělané později a že se to na první testování nepovedlo. Já jsem nevnímám, že by to byla chyba toho týmu, ale chyba toho nastavení a jak byl ten projekt koncipovanej.“ (manažer 1)

„Donedávna jsem si to nemyslel/a a trávil/a jsem v práci hodně času. Tak jsem si řekl/a, že mi to za to nestojí. Budu se snažit řešit priority, snažím se to víc osekát a mít i ten čas pro sebe, pro rodinu, ta práce mi neuteče. Protože není to jen o těch penězích, jestli se cítím ohodnocený/á za to dobře nebo nebo ne, ale to ohodnocení vnímám i tak, že mám i nějaký pocit svobody, že můžu skončit brzo a nikdo se na mě nedívá skrz prsty. Po této stránce jsem ohodnocená/ohodnoceněj dostatečně. Beru i to oceňování v tom, že mám svobodu na té pozici, můžu přijít kdykoliv s tématem, který třeba nevyjde, ale budu vyslyšená/vyslyšenej, budeme to řešit a dospějeme k něčemu. Zažil/a jsem několik manažerů, což když můžeš porovnat, kdy musel mít nad něčím kontrolu a musela jsi být pořád zpovídaná, nemohla jsi pořádně nic rozhodnout a dneska je to jinak, můžu do toho hodně mluvit.“ (manažer 2)

„Já mám takový zvláštní nastavený, já mám hodně silnou vlastnost sebekritiky. Mám rád/a, když mě někdo pochválí, ale víc reaguju, když mi někdo dává zpětnou vazbu, co zlepšit. Necítím se rozhodně nedocenený, cejtím se v pohodě.“ (manažer 3)

„Já jsem člověk, který nevyžaduje extrémní pochvaly a ocenění. Za mě bych řekl/a, že ano, protože jsme se ve spoustě oblastech zlepšili a jde to vidět na těch výsledcích. Dostal/a jsem pochvalu, že všechno funguje tak, jak má. Mně tyhle věci asi stačí, mám pocit, že to ocenění tam je, dřív to tak nebylo.“ (manažer 4)

„Ano, je. Měl/a jsem na starosti odměňování na HR, tak do toho vidím. Já jsem naopak skromnej člověk, že si říkám, že za tu mzdu a odměnu, co tak dostáváme, tak si říkám, nevím, jestli přináším té firmě dostatek věcí. Já jsem možná člověk, co se i podceňuje a jsem rád/a, když mě i někdo pochválí.“ (manažer 5)

„Já si myslím, že ano, mám pocit, že je adekvátní. I ta slovní pochvala člověka potěší, ale jsem na pozici, a to že to funguje, se bere jako standard.“ (manažer 6)

„Co se týká financí, tak jsem taková/takovej nenáročnej/nenáročná, standartně není zvykem, jsme velká firma, a i když toho osobního kontaktu občas máme dost, zpětná vazba tam

neprobíhá. Člověk se musí v tom orientovat sám, hledat v nějakém náznaku, tak se spíš domnívám. Ale já jsem sebe motivační, tak se dokážu pochválit sama/sám. Možná zespona by mě to potěšilo víc než seshora. Když to přijde seshora, tak je to taková naučená fráze, nebo je to něco, za co kritiku/motivaci si určitě nezasloužím, to raději nic.“ (manažer 7)

Otázka č. 20 - Kolik času strávíte v práci?

„Snažím se nevysedávat fyzicky práci, ale jsou i aktivity, které si záměrně nechávám na víkend, určitě dělám přesčasy. Vyhovuje mi to tak, že to nemusím dělat v jedny vlně.“ (manažer 1)

„Jsem jeden z rebelů z manažerů, takže průměrně mezi 9–10 hodinama.“ (manažer 2)

„V průměru 10 hodin. Jak je člověk doma, tak to k tomu strašně svádí.“ (manažer 3)

„Je to různý, 9–12 hodin.“ (manažer 4)

„Standard 9 hodin.“ (manažer 5)

Otázka č. 21 - Jak by podle vás měl vypadat manažer?

„Určitě člověk, co je otevřený, transparentní. Je ochotný pomoci, umí ocenit a že je pragmatickejší, aby to nebylo jenom o tom, že se zapojí jenom tam, kde chce a dokáže vidět věci víc v nadhledu.“ (manažer 1)

„Měl jsem manažera, který byl praktický člověk a strašně motivující. Sedli jsme si i lidsky. Zkušenosti, jak to předával, to se mi líbilo. Je svůj, je originální. Jestliže mě můj nadřízený neposunuje a nepředává mi svoje zkušenosti, jako manažera ho neberu. Potřebuju se rozvíjet, posunovat ty věci a sebe dál. Když manažer za mnou přijde, když jenom něco potřebuje, tak to mi nevyhovuje. Když se tě i zeptá na radu a sdílí s tebou zkušenosti, tak toto já беру tak, že mě vnímá a chce se mnou dál pracovat a nebere si ode mě jenom věci, které potřebuje.“ (manažer 2)

„Ono není manažer jako manažer, já to můžu brát z pohledu člověka, co řídí lidi, co jsou víc vzdělaný. Ale co já si pod pojmem manažer představuju je, že umí svejm podřízeným poradit, který si za svýma lidma stojí, umí podržet svůj tým a je to člověk, kterej by měl být spravedlivejší, neměl by si tahat různý nálady z domova do práce. Měl by umět rozvíjet lidi. Měl jsem štěstí na šéfy a všichni manažeri mě nějak formovali.“ (manažer 3)

„Tak za mě manažer určitě to je člověk, který musí být schopen definovat nějakou strategii, kterou bude sdílet s tím týmem. Dotlačil/a jsem do toho i svého šéfa. Aby člověk věděl, kam má jít během tří, pěti let. Aby se dokázal rozhodnout, což nevidím vůbec u svého šéfa. Měl by být schopen pracovat s tím týmem, to znamená nějaká ta motivace týmu. Je to i hodně o individuálním přístupu, každý člověk je jinej, každého motivujou jiné věci. Je to o tom toho člověka poznat, pochopit.“ (manažer 4)

„Měl by to člověk, kterej ti jde vzorem ve smyslu toho, že se od něj učíš věci, člověk zkušeněj. Umí to s tebou, kope tě do věcí, kde tě vidí, že tebe se do těch věcí nechce. Dokáže tě motivovat, pochválit nebo naopak, zajímá se o tebe. Zažil/a i jsem manažery, který jsem věděl/a, že ho mám, ale nic mi nedal, vzal si od tebe akorát v práci. Takový aktivní by měl být.“ (manažer 5)

„Za mě člověk, co má vlastní vizi, je odolnej stresu, je akceschopnej, je flexibilní, umí komunikovat s rozdílnými typy lidí. Za mě pracovitý pečlivý, snaha jít příkladem. Spíš chovat se tak, aby chtěl, jak by se k němu měl chovat jeho nadřízený. Respektovat individualitu lidí a snažit se najít v těch lidech, to, co jim jde a to prohlubovat to, protože za mě je lepší pozitivní motivace než nějaká negativní.“ (manažer 6)

„Mám naprosto jasnou představu, snažím se to naplňovat, a ne vždy se mi to daří. Je to člověk, kterej je výkonovej, bez toho to být nemůže. Musí bejt dostatečně autoritativní, člověk je sám tak vnitřně motivovanej, že strhne okolí. Je vůdčí typ, pod leklou rybou se toho moc neudělá.“ (manažer 7)

3.4.2 Interview se zaměstnanci

Koncept pracovního místa a rozvoj:

U dlouholetých zaměstnanců bylo zjišťován počet pozic a informace o postupném vývoji. Výsledek rozhovorů ukázal, že dlouholetí zaměstnanci si nejvíce chválili pestrost pozic a že při změně pracovních pozic si na každé z nich našli to dobré a co je bavilo. Ve firmě jim obecně vyhovuje možnost rozvoje, cestování a velký výběr pracovních nabídek díky mezinárodnímu konceptu organizace.

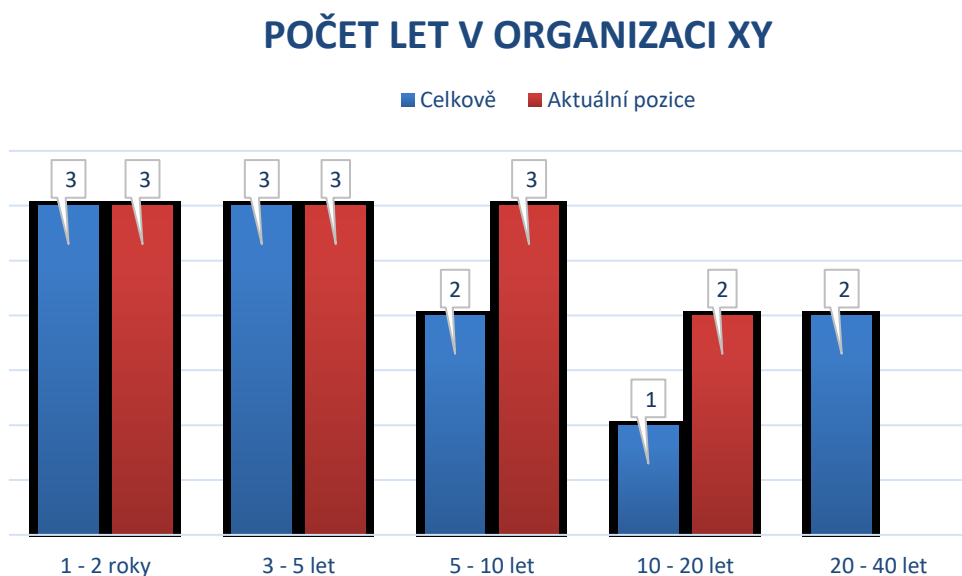
Výzkumu se dle tabulky 1. a 2. zúčastnili s jasnou převahou seniorní zaměstnanci, kde ruku v ruce jde i skutečnost, že vystřídali v organizaci již několik pozic. Pracovní pozice jsou

v organizaci XY koncipovány různě, některá oddělení se vykazují jasnými popisy pracovních pozic, zatímco u některých to tak není. Ze vzorku účastníků nám konkrétně vyšel výsledek, že většina pracovních pozic má jasný popis práce, což nám dopomůže pochopit pozadí odpovědí v následujících otázkách. Taktéž počet let v organizaci byl účastníky výzkumu pokrytý s různou délkou od 1 roku až po 39 let, což nám opět dává rozmanitější vzorek.

Jak ukazuje graf č. 3, mezi aktivity, kterým se zaměstnanci nejvíce věnují jsou účast na mítincích (tedy komunikace s kolegy) a vyřizování emailů. Na druhém místě je práce se SAPem a jen zlomek z nich se musí věnovat určitým analýzám nebo reportům. Mezi nejméně oblíbené oblasti patří hlídání termínů jiným a opakující se vysvětlování jiným kolegům, jak mají určité procesy fungovat. Na druhém místě se objevily četné telekonference a jeden ze zaměstnanců zmínil koučink.

Většina zaměstnanců se shodla na tom, že buďto z konceptu pestrosti práce nebo z konceptu přicházejících větších projektů do firmy se rozvíjí už jenom tím, že svou práci dělají. Tomu, čemu se věnují často, odpovídá realitě, kdy právě těm oblastem, kterým věnují nejvíce času je nějakým způsobem rozvíjí, a to ať už znalostně nebo osobnostně. Všimněme si, že naopak ve srovnání s manažery, má tato informace opačný trend.

Graf č. 2 – poměr zaměstnanců z hlediska počtu let v organizaci XY



Tabulka č. 1 – Počet různých pozic v organizaci XY

Je jasně daná.	7
Spíše flexibilní.	4
Celkový počet účastněných	11

Tabulka č. 2 – zaměstnanci na seniorní vs. juniorní pozici

Seniorní pozice	10
Juniorní pozice	1
Celkový počet účastněných	11

Tabulka č. 3 – poměr jasně daných vs. flexibilních pozic

První pozice v organizaci XY	2
Několikátá pozice v organizaci XY	9
Celkový počet účastněných	11

Otázka č. 1 - Jak dlouho jste na aktuální pozici?

„Je to možná i tím, že jsem vždycky si dokázal/a z té práce vzít ty kladný věci, že ty negativní věci ano, vždycky je chleba o dvou kůrkách a vždycky je i u něčeho kladnýho něco zápornýho. Vždycky to záporný jsem bral/a, že je to nutnost, že je to součástí té práce a že buď to vykompenzuju tou kladnou činností, která mě baví a chci v ní dál růst nebo ta negativní činnost mě natolik umorduje, že musím odejít. Zatím jsem měl/la štěstí, že ty kladný věci převažovaly jednak v lidech, jednak i v činnosti, v práci, takže se rozvíjím a zároveň něco té firmě odvádím. A že to dokáže firma pochopit a poplácat takzvaně po ramenou.“
(zaměstnanec 1)

„No je to vlastně i ta proměnlivost mé pracovní náplně, já jako nemám pocit, že bych byla na stejném místě a dvacet let dělala to samé, to vůbec ne. Za prvé mám několikátou pozici, za druhé to procházelo takovým pestrým vývojem. Začala jsem cestovat a firma investovala do mého vzdělání. Jakmile jsem se vrátila po mateřské, nabídli mi pozici do jednoho oddělení, protože už jsem cestovat nechtěla. Po druhé mateřské jsem se opět vrátila. Jsem

ve společnosti tak dlouho, protože to je velká společnost a nabízí velký výběr pracovních míst, spoustu školení a rozvojových plánů.“ (zaměstnanec 2)

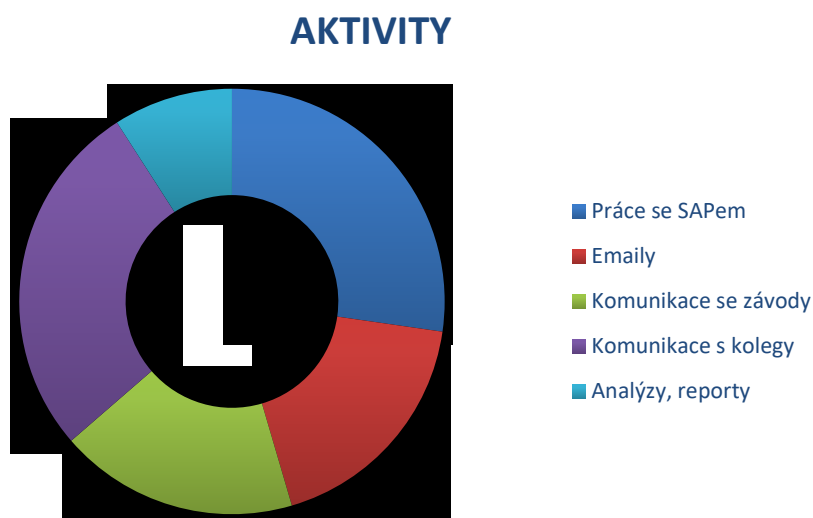
„Možná je to divný, ale mě poměrně na každé pozici bavilo něco jinýho a já si na každé práci najdu něco, co mě baví. Bavilo mě to, že jsem dělal/a i manuálně. Já si myslím, že v té naší generaci je normální být věrný jednomu zaměstnavateli. Dělal/a tady celá moje rodina a je to pro mě taková srdeční záležitost. A v tomhle městě tady toho taky není zase tolik. Výzvy mi vyloženě nevadí, ale jsem spíš konzervativní. Když to ale přišlo, tak jsem se tomu nebránil/a.“ (zaměstnanec 3)

„Nejsem typ člověka, kterej chce změnu, mám rád/a svoje jistý. Tu práci беру tak, že potřebuju bejt sladěná/sladěný se svojí rodinou, takže ten balanc mezi osobním a pracovním životě mi při týhle pozici vyhovuje, nejsem kariérista. A baví mě to proto, že mi to dává svobodu pracovat z domova.“ (zaměstnanec 4)

Otázka č. 5 - Jaká je vaše denní agenda v závislosti na aktivitách, kterým se věnujete?

Tato otázka nám ukazovala poměr aktivity, kterým se člověk na své pozici v organizaci musí věnovat. V grafu jsou znázorněny jednotlivé činnosti a jak taková práce v průměru napříč různými pozicemi vypadá.

Graf č. 3 – aktivity dle četnosti



Otázka č. 6 - Kdybyste si mohl/a vybrat, co byste nejradši nedělal/a?

„Jsou samozřejmě věci, které se musí udělat a nejsou mezi oblíbenýma. Nejméně si užívám aktivit v tom smyslu, že neustále přesvědčuju lidi díky migraci lidí ve firmě, že ten proces prostě takhle funguje a že jestli chtějí změnu, musí to konzultovat se zodpovědným člověkem za tu danou aktivitu. Aby věděli, že vůbec ta jejich idea, kterou si chtějí domluvit nebo si už domluvili se zákazníkem, vůbec jde udělat a postavit na tom další procesy ve firmě, aby to splnilo očekávaný „cosi“. Spoustu věcí už se nám povedlo prostě takhle někdy zavčas, někdy už v procesu téměř před podepsáním zastavit a domluvit se na jiným řešení, který sice bylo náročnější, ale ve finále splnilo to, aby to jejich systém uměl a náš systém uměl, a tudíž dělalo to funkcionalitu ve výsledku to, co chtěli. Ne, že by se mi to hůř dělalo, ale vadí mi, že lidi se neprijdou zeptat, zda to jde a radši to vyjednej a potom, udělejte to. Tohle mi vadí u některých lidí, zejména u těch novějších, že si myslí, že jde všechno udělat, ale ono všechno udělat nejde.“ (zaměstnanec 1)

„Manuální práce se zadáváním dat, která by za jiných okolností mohla být automatizovaná.“ (zaměstnanec 2)

„Existuje úplně přesně, a to je třeba pilíř a koučování. To jsou věci, který jsou pro mě nepříjemný, nejenom, že mě to zdržuje, to se dá sice vždycky dohnat, ale je to pro mě i psychicky nepříjemný. Nic mi to nedává, vím, že to je navíc zbytečný a vím, že ti lidi se taky na to nedívají příznivě.“ (zaměstnanec 3)

„Tím, že já jsem trošku takovej asociál, tak někdy mi je za těžko komunikovat s lidma. Mám dny, kdy tam několik mítinků a fakt se mi nechci. Bejvá to ale občas. Hlavně je to proto, když to jsou témata, který se pořád omýlaj, budeš to řešit dokola a nikam se to neposouvá, tak ty mítinky jsou pak ztráta času. Pak nemám rád/a prezentace, jsem stydlivá/ý a mám trému.“ (zaměstnanec 4)

„Není nic, všechno je to takový různorodý, není, že bych něco dělal/a nerad/a. Kdybych mohl/a, tak bych se rád/a zbavil/a jedné aktivity, kterou dělám každý den stejně a úplně tomu pozadí nerozumím.“ (zaměstnanec 5)

„Největší hrůza je vytvářet ty tabulky, děláme to po stý a furt to člověk předělává, a to by člověk oželel.“ (zaměstnanec 6)

„Vadí mi to neustálí upomínání těch lidí po několikátý, ale to je součást tý práce, nejsem schopný/á to nějak odbourat. Ale ten proces je takhle nastavenej, asi to jinak nejde.“ (zaměstnanec 7)

„Jediný, co asi částečně, ani ne, že bych to nechtěl/a dělat, ale co mi přijde nad moje síly, tak to je, když něco vysvětluju ve výrobě, jak se to má udělat a stejně to dělají špatně a pak se mi to vrátí ve formě toho, že jsou nedostatečně proškolení, tak to mě přestává bavit.“ (zaměstnanec 8)

„Největší peklo je závislost na těch callech, ale já nemůžu po tom roce zhodnotit, jestli je to mimořádněj trend nebo je to jen reakce na tu situaci. Ta práce je hodně o komunikaci, protože ty lidi nesedí vedle tebe a nedoběhneš hned za nima. A nemyslím si, že je reálný z toho udělat nějaký kreativní režim, patří tam i nějaká ta rutina. Já bych byla rád/a, kdyby bylo méně telekonferencí a pak bych se strašně rád/a méně věnovala hlídání deadlinů někoho jinýho. Ta nejistota, když se s někým domluvíš na nějakým termínu, na to že někdo něco předá, bude mít hotovo a že se na to vopravdu můžeš spolehnout, je hrozná. A tím já teda taky trávím poměrně dost času, že vedu kalendář těm ostatním.“ (zaměstnanec 9)

„Hodně času zabírají mítinky a nemyslím si, že jsou všechny přínosem zrovna pro nás. To je asi to, co mě na tom nejvíc nebavilo.“ (zaměstnanec 10)

„Nejmíň mě baví školení a chystání podkladů. Musím oželet něco ze své klíčové práce, abych mohl/a připravit podklady na školení.“ (zaměstnanec 11)

Otázka č. 8 - Odpovídá to, čemu věnujete nejvíce svého pracovního dne tomu, co vás nebo vaši pozici rozvíjí?

„Věci, který mě třeba automaticky posouvají dál, to jsou věci, který jdou s technologiema, ale i v rámci lidský komunikace, protože jaká je tady migrace lidí, tak i ten posun chápavosti těch lidí a znalosti těch věcí je jiný a dneska ta nová generace se na ty věci kouká úplně jinak. Myslí si, že je zná, přitom je nezná a ty jim musíš říct, že nejsou blbí, ale že nejsou znali věci a že prostě to musí udělat jinak anebo to musí komunikovat takhle a takhle. Musíš jim říct směr, aniž bys jim ten směr vnutil, takže tohle je práce s lidma, která je zajímavá, ale velice náročná.“ (zaměstnanec 1)

„To je těžko říct, spíš je to taková rutina. Snažíme se soustavně dělat práci lépe, a i implementovat nové nástroje, aby nám to pomohlo.“ (zaměstnanec 2)

„Miluju analýzy a zbožňuj excel a takový šťourání se, kde je problém a ty přijdeš na to, kde je zádrhel. Furt jsou věci, které se můžu naučit, protože nemám rád/a stereotypní práci. Jsem rád/a, když jsou věci trochu pod stresem.“ (zaměstnanec 3)

„Myslím si, že ano, protože když se dostaneš do nekomfortní do situace a v ní musíš být, tak umím pak lépe akceptovat nekomfortní situace a dokážu si na ně udělat názor a současně je tam strašné úzký prostor na to, si v tom procesu svůj vlastní proces. Nutí tě to aktivně vymyslet vlastní postupy a řešení. Učíš se přemýšlet jinak a dělat věci jinak a učíš se flexibilitě v řešení.“ (zaměstnanec 5)

„Rozvíjí mě to v tom, že s těmi kontakty s těma lidma, to že musíš vyměšlejt nějaký technický řešení, to tě posouvá nějak dál. Člověk pořád naráží na situace, kdy tam je něco hůř proveditelný, nemá s tím zkušenost a musí to konzultovat s kolegy. Zase není čas více méně, aby ty technologie člověk tolik sledoval.“ (zaměstnanec 6)

„Určitě, protože vidíš, jak to dělají jinde po světě, sbírání těch zkušeností je dobrý.“ (zaměstnanec 7)

„Částečně ano, částečně ne. Z 50 % mě to rozvíjí, když objevíme něco nového a podaří se nám to vyřešit, to jo, ale zbytek je 90 % věcí, které jsou denní rutina. Co mě opravdu rozvíjí, jsou velké projekty.“ (zaměstnanec 8)

„Podstatnou část svého času věnuju na to, abych se připravil/a na komunikaci s někým jiným a pak revize projektů. Určitě mě to stále rozvíjí. Každý den se učím něco nového, hlavně z pohledu technologií, protože technolog nejsem a tu znalost nemám a jsou to situace, která se třeba ani nemusí nikdy znovu opakovat.“ (zaměstnanec 9)

„Určitě, jinak bych to asi nedělal/a. Jsou to nový projekty, který přináší nový vjemy do tý práce, s těma novejma projektama a novejma zařízeníma, který se na fabrikách instalujou, tak přicházejí nový pracovní výzvy. Ne každej projekt je stejnej, ne každá výrobní linka je stejná, přicházejí inovace. A to je to, čím se rozvíjíme. V neposlední řadě i novýma lidma, a to je to, co nás posouvá dál.“ (zaměstnanec 10)

Práce v týmu:

Změna týmu samozřejmě ovlivňuje spolupráci mezi jednotlivými členy a taktéž má vliv na vztahy mezi vedením a samotným týmem. 80 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou spíše ve stabilních týmech anebo když se už změna stala, bylo to pro dobro týmové spolupráce. Pouze jedno oddělení prochází častými a velkými změnami, kde je opravdu vidět, že to má na tým v určitých ohledech neblahé důsledky. Nicméně to vychází se špatně postavené strategie

organizace XY, kde se s turbulencí na počátku počítalo, jen se už nepočítalo s určitým negativním dopadem na členy onoho týmu.

Aktuální stav týmu však většinou dotazovaných naprosto vyhovuje, což je jeden ze zásadních důvodů, proč v organizaci setrvávají. Jelikož většina dotazovaných taktéž zmínila, že naopak změny na vedoucích pozicích jsou větší, je to příčina, proč se spíše zaměřují na tým než na vedoucího jako takového. Tato informace je důležitá k následnému vysvětlení stylu řízení a motivace zaměstnanců.

Otázka č. 10. - Jak byste popsal/a svůj aktuální kolektiv?

a) Jak často se vám tým mění?

„Nemyslím si, že by to byla chyba technologií, chyba procesů, ale přetíženosti lidí. Ty lidi dělají některé věci furt kolem dokola, tam tolik změn zase není v rámci zpracování pracovních činností, jestliže člověk je tam dýl na té pozici, tak defacto na 90 % se se vším už setkal. Protože jsem součástí toho týmu, tak o těch problémech samozřejmě vím a třeba z 50 % je sám řeším. Takže chápu je, že ta činnost u nich se potom stane, nechci říct rutinou, ale monotónní, že to musí dělat a teďkom podobně nejvíc ubíjející to, že musí vložit akci do systému, a ještě ji zkontrolovat, zda je správně vložena. Tohle mi vadí, protože když se měli předávat nějaké kompetence někomu (jedná se o jiný tým pozn. autora), tak aby za ně plně odpovídali od A až do Z.“ (zaměstnanec 1)

„Tým je rozdělený na řekněme dva různé. V tom prvním bylo období, kdy se to více měnilo, ale víceméně to bylo plánované a očekávané a po dlouhé době. V tom druhém týmu je to něco úplně jiného, tam se kolegové střídají rychle, ta obnova je rychlá. To, co vím, tak to bylo tím, jak to mělo vedení nastavené, že ten druhý tým měli nastavený jako počáteční krok do organizace XY a ti, kdo se osvědčí, potom můžou pokračovat v organizaci XY dál za nějakým dalším cílem, co by ho bavilo, na co má předpoklady. Teď se strategie změnila, chtějí ten tým stabilizovat, ale stejně lidé odcházejí, že chtějí jinou práci, klidnější, takže tam řekněme je to trošku více vyčerpávající. Ale jinak dokáží přesto, v jaké jsme situaci, předávat si navzájem ty znalosti a zkušenosti, a proto jsem rád/a, že jsem součástí tohoto týmu.“ (zaměstnanec 2)

„Tým se spíš rozšiřoval v poslední době. Něco byla reorganizace oddělení a tím, že se začal závod ladit s fungováním ostatních závodů. Byl to důsledek strategického rozhodnutí.“ (zaměstnanec 3)

„Hodně, bylo to díky reorganizaci, ale v dobrém. Tomu týmu to prospělo.“ (zaměstnanec 4)

„Prostřídalo se to tam jednu dobu dost, byla to reorganizace oddělení. Nebylo to, že bychom spolu nechtěli pracovat.“ (zaměstnanec 5)

„Moc ne, jsme tam všichni dlouho, a to mně se líbí. Jsme tam všichni stejně starý a rozumíme si.“ (zaměstnanec 6)

„Bylo spíše hodně změn ve vedení, a to nakonec mojí pozici prospělo.“ (zaměstnanec 7)

„Ti lidi se mění málo, ale myslím si, že je to trošku výjimka.“ (zaměstnanec 8)

„Nevím, jestli je to změnou lidí nebo změnou celkového toho prostředí za poslední rok. Tam k celkovému napětí docházelo.“ (zaměstnanec 10)

b) Jak vám aktuální stav týmu vyhovuje?

„Ten kolektiv byl pohodě, ale tím, že už jsme rok od sebe, začínáme ztrácet sociální vazby. Ne že bychom spolu nechtěli komunikovat, ale v rámci přehřšle tý práce, že i někdy to jde z domova trochu pomalejš a zároveň se přidává na každého člověka na jakýkoliv pozici víc a víc pracovní činnosti, víc a víc kontrolní činnosti, ale člověk má omezený hranice. Nemůže neustále nafukovat a dělat tu práci a než aby ji udělal úplně, tak nastavuje čas. Ten čas je ale potom na úkor jeho vyžití, jeho rodinných vazeb, a to zase se obrací proti němu a dochází ke stresu těch lidí a dochází potom i k neúmyslnému poškozování sociálních vazeb v rámci týmu.“ (zaměstnanec 1)

„Jsem velmi spokojen/á.“ (zaměstnanec 2)

„Momentálně jsou tady všichni nervózní kvůli poslednímu snižování stavů, které proběhlo. Chce se po nás víc práce. Ale jinak co se týče mého nejbližšího kolegy, tak jsem naprosto spokojen/á. Co se týče zbytku týmu, tak je to tam takové napjaté, nespolupracuje se moc dobře. Zároveň se má konat nějaký nový projekt, žádné informace nemáme, do toho ten covid. Nevíš, co bude.“ (zaměstnanec 3)

„Moc. A tady v tý práci, myslím si, ať se kouknu na kohokoliv, tak musím říct, že jsme si sedli. Vycházíme spolu dobře.“ (zaměstnanec 4)

„Určitě maximálně. Tohle je jeden z nejlepších, myslím, že si tam dost sedíme. Je s nima sranda a jsou to odborníci na svojí pozici.“ (zaměstnanec 5)

„V pohodě, nemám tam s nikým žádný konflikty.“ (zaměstnanec 6)

„Ten kolektiv je perfektní, já jsem spokojený/á.“ (zaměstnanec 7)

„Já jsem naprosto spokojená/ý.“ (zaměstnanec 8)

„Já jsem moc šťastný/á. Právě to, co tě finále kotví, jsou ti lidi.“ (zaměstnanec 9)

„Beru je všechny jako profesionály. Připadá mi, že to lidi berou hodně zodpovědně a jsou ochotni tomu věnovat i přesčas.“ (zaměstnanec 10)

„Nemáme tam žádného sólistu. Tým je velice nekonfliktní.“ (zaměstnanec 11)

Vedení:

Otázka ohledně podpory ze strany vedoucího přinesla ze strany dotazovaných zaměstnanců zajímavý kontext. Pár z nich odpovědělo jasné ano, ale většina kromě souhlasné odpovědi doplnila pár vět. V podstatě z rozhovorů můžeme vyčíst, že většina pracovníků z konceptu seniorské pozice a dosavadních zkušeností nepotřebuje být tolik monitorovaná vedoucím a bere jej spíše jako člověka, který musí zasáhnout v případě, kdy už to sami nejsou schopni vyřešit. Můžeme tedy tvrdit, že zaměstnanci jsou ve velké většině samostatní, což vedoucí vnímají a podle toho k nim i přistupují. Obecně však hodnotím dle odpovědí podporu vedoucích na velice dobré úrovni.

Zaměstnanci si váží na svých vedoucích nejčastěji lidský a kamarádský přístup, ochota pomoci a stání si za svým týmem. U všech zaměstnanců můžeme říct, že přesto všechno, že potřebují na sebou určitou autoritu, kterou spíše vnímají právě smyslu zkušeností vedoucích, stojí za svým týmem umí říct své postoje, tak jim vyloženě direktivní chování nevyhovuje. Toto se nám taktéž potvrzuje, když dotazovaní popisovali, co jim buďto na současném vedoucím nevyhovuje nebo co ji nevyhovovalo na tom předchozím. Jak už bylo zmíněno, seniorní pracovníci jsou vesměs samostatní a nepotřebují být přehnaně kontrolováni nebo naopak koučováni. Špatné zkušenosti v rámci nadřízeného měli především s obviňováním, přílišným koučováním anebo neochotou pomoci. Otázka *„Jak by měl podle vás vypadat manažer?“* měla ještě dotvořit představu o tom, co zaměstnancům na stylu řízení vyhovuje, což se nám opravdu potvrdilo. Na prvním místě se objevovala znalost prostředí organizace na vysoké úrovni včetně procesů, umět se orientovat ve svém týmu, transparentnost a

otevřenost. Na dalším místě byl pak větší detail na tým, umět s nimi pracovat a znát jejich práci, schopnost udělat adekvátní rozhodnutí, ale aby byl zároveň i stabilní v názorech, měl jasnou vizi a stál si za ní. S vedoucím se zaměstnanci scházejí nejčastěji jednou až dvakrát za 14 dní.

Jak už bylo představeno v analýze pracovních nástrojů, PDP, jakožto nastavený plán rozvoje je jeden z hlavních motivačních nástrojů organizace. Nastavení cílů je v tomto nástroji naprostý základ a výzkum ukazuje, že toto nastavení ve většině případů pokulhává. Někteří se na cíle ne dívají a většina tento nástroj nevnímá jako motivační. Několik dotazovaných zmínilo, že se raději nechtějí srovnávat s ostatními, aby to jejich motivaci nějakým způsobem nenabouralo, což nás přivádí k otázce transparentnosti odměňování, zda by měla být všem zaměstnancům odkryta nebo ne.

Od toho se odvíjí i následné odměňování. Díky zavedenému nástroji mohou vedoucí cítit, že je toto odměňování řízené interně, což způsobuje, že většina zaměstnanců nedostává mimo PDP žádného jiného ohodnocení a obecně slovní hodnocení směrem od vedení níže spíše nezaznává.

Proto všichni dotazovaní hodnotili, že jsou za vysoký výkon odměňováni ze svého pohledu dostatečně ovšem především z finančního hlediska.

11. Cítíte podporu od svého vedoucího?

„Já si myslím, že ano, dokážu si představit občas i jiný jednání, ale v rámci toho, v jakém stresu a v jakém prostředí pracujeme, myslím tím covidový, si myslím, že je to na dobrý až velice dobrý úrovni a že cokoliv potřebuju, můžu se na něj obrátit a vím, že mi řekne, ano/ne anebo měl/a bych. Ale že mě za to nevytahá za uši a že se mě bude snažit pomoci. V tom vidím tu podporu.“ (zaměstnanec 1)

„Ano.“ (zaměstnanec 2)

„Záleží, jak se to vezme. Když něco potřebuji, nebo je něco urgentního, tak to jo. Jediný problém je, že na nás přehrává věci, který nám nepřísluší. A přebírá to i na sebe a všichni si už na to navykli.“ (zaměstnanec 3)

„Ano“ (zaměstnanec 4)

„Určitě, cítím podporu, dost za nás bojuje.“ (zaměstnanec 5)

„Více méně, když něco potřebuješ pomoci, jakým způsobem máš postupovat, on/a se tomu pověnuje. Co se týče směrem do firmy, že se budou měnit nějaké smlouvy, tak je v tom trochu laxnější, ale co se týče podporu v něčem komplikovanějším, tak je to v pohodě.“
(zaměstnanec 6)

„Jako podporu mám, pokud si o ní řeknu, ale to zase vychází z té své pozice. Von nás nepotřebuje extra řídit, my se obracíme na něj pouze v případě, když je průser a potřebujeme, aby to komunikoval vejš, a to funguje.“ (zaměstnanec 7)

„Určitě jo, nemám problém za vedoucím přijít prodiskutovat s ním věci, vychází nám všem vstříc. (zaměstnanec 8)

„Ano. Já jsem měl/a štěstí na to, že ano, vždycky nám určitým způsobem pomáhá.“
(zaměstnanec 9)

„Samozřejmě.“ (zaměstnanec 10)

„Podporujeme se vzájemně, ale ta podpora je strašně těžko definovatelná. Já tu podporu vnímám zpětně. V moment, kdy ji dostanu, třeba tu podporu tak ani nevnímám a je to spíš pro mě kritika.“ (zaměstnanec 11)

12. Jak byste popsal/a vlastnosti, které si na svém vedoucím nejvíce ceníte?

„Když mu řeknu, co mám za problém nebo v čem bych chtěl pomoci, že mi neřekne ne, snaží se vyslechnout a buď mi dá jasný vyjádření ano/ne, podle toho, co je to za problém anebo nasměruje, kam by se to mělo ubírat a že tam bych měl/a hledat to řešení. Protože ono to je strašně široký téma tohle.“ (zaměstnanec 1)

„Důvěra, pragmatický a kamarádský přístup, schopnost jednoduše vysvětlit nové pracovní úkoly, ochota naslouchat a připravenost vést a případně pomoci řešit problémy.“
(zaměstnanec 2)

„Přehled o problematice, zkušenosti, lidskej přístup, není to workoholik. Vidím ty tendence, že se snaží tlačit věci, které našemu oddělení nepatří.“ (zaměstnanec 3)

„Mám rád/a, když mám nad sebou člověka, ke kterému cítím nějakou autoritu, a to on/a je. Je inteligentní, lidský přístup, že se za nás umí postavit a stojí si za svým názorem, i když se mi zrovna nemusí líbit.“ (zaměstnanec 5)

„Má takovej tah na branku, je taková/takovej přímočarej, je trochu impulzivní, ale má klasické charakteristiky vedoucího. Má nějakou autoritu, charisma. Dokáže si v rámci jednání prosadit svůj názor. Bejvá dost aktivní, snaží se odprezentovat svůj názor a vyargumentovat.“ (zaměstnanec 6)

„Hlavně klid, že není stresář, dá se s ním domluvit normálně lidsky. Dokáže ty věci vyřešit v klidu.“ (zaměstnanec 7)

„Je otevřenej, mluví s náma narovinu, není arogantní, bere nás jako rovný. Má kamarádskej přístup, nepodráží nám nohy, postaví se za nás. Je lidskej, má svoje zájmy a nebojí se říct svůj názor, umí za svůj tým bojovat. (zaměstnanec 8)

„Že si najde čas a nepřejde do koučovacího módu ve smyslu, že si máš na to přijít sám a jdou do toho s tebou po hlavě, zkouší najít společně to řešení.“ (zaměstnanec 9)

Je to perfekcionalistka a celkem mě překvapuje, že jde do detailu, což by podle mě manažer dělat neměl. Ale je schopná/ý si najít určitý informace, tohle je určitě příjemný. Má obrovskej nadhled, má snahu všem průserům předcházet. Vidí ty dopady a konsekvence. Za mě super.“ (zaměstnanec 10)

„Prosazovat si svůj názor, i když je pod nátlakem zase ze svého vedení. Pak hlavně cílevědomost.“ (zaměstnanec 11)

Otázka č. 13 - Jaké vlastnosti byste naopak uvítal, kdyby je vedoucí neměl?

„Není tady nic výraznýho, protože abys si pochopil dobro a zlo, musíš znát zlo i dobro. A tím, že jsem zlo už poznal v pozici vedoucího, který tady našťěstí už nepracuje, takže dokážu nějaký niance, který jsou u současnýho vedoucího potlačit nebo pochopit nebo i ignorovat. Tím, že jsem poznal opak vedoucího, kterýho jsem za svou kariéru našťěstí poznal jen jednou a můžu říct, že nevím, co bych teďkom na stávajícím šéfovi bych chtěl změnit, co bych mu doporučil se rozvíjet.“ (zaměstnanec 1)

„Za začátku byl moc hodný/á, a to dřív neuměl/a, ale už se to naučil/a. Nevím, jestli je úplně spravedlivý, ale myslím si, že s tím má problém každej, nenašel by se podle mě nikdo, kdo měří všem stejně, má svoje oblíbence. Někdy uteče a ani nevíme, že třeba odešel.“ (zaměstnanec 2)

*„Občas mu musíš něco připomínat, jak je rozlítaná/rozlítanej, tak se stane, že to přehlídně.“
(zaměstnanec 3)*

„Možná bych chtěl/a, aby byl možná statečnější, aby víc do toho šel, aby nespolehal, že si na to přijdeme sami. Aby šel do toho víc po hlavě, ale nezazlívám, že to tak nemá. A aby byl víc do toho zapojenej, aby v tom člověk nebyl sám.“ (zaměstnanec 4)

„Díky tomu, že nemá čas řešit maily, tak se k tomu vrací, a aniž by si přečetl celou konverzaci a znovu to otevře, tak má potřebu tě zaukolovat, i když je to dávno vyřešené. Musím mu pak přeposílat emaily, jak se to vyřešilo.“ (zaměstnanec 5)

V tomto ohledu byla zařazena i podotázka. Pokud nejsou žádné rysy, které by zaměstnancům nevyhovovali u aktuálního vedoucí, jaké horší zkušenosti zažili případně v minulosti.

*„Zažil/a jsem i protiklad. S čímkoliv jsem potřeboval pomoci nebo poradit, tak mi bylo řečeno, že mám špatnej time management. A já jsem řek/la dobře, pojd'te mi to ukázat, kde ho mám špatně a co bych měl/a změnit. Odpověď byla, to se musíš naučit. A bylo vyřešeno. Nepochopení, nenaslouchání a tím, že neznal proces a nemohl pomoci a ani to nepřiznal a v jádru si myslím, že ten člověk nemusel být zlý, ale ukazoval navenek jinou druhou stránku.“
(zaměstnanec 1)*

„Vyslýchání způsobem, že něco se stalo a teď to obhaj, že to nebyla tvoje vina. To je velmi nepříjemná pozice z toho pohledu, že se člověk cítí vinen a musí se obhajovat.“ (zaměstnanec 2)

*„Moje bývalá šéfová byl/a člověk, se kterým jsem si vůbec neseď/a. Místo toho, aby mě řekl/a do očí, co se jí nelíbilo, tak šla za ředitelem a tam žalovala. Nebyla přímá.“
(zaměstnanec 3)*

„Když jsem nastoupil/a do organizace XY, tak jsem si nemohl/a zvyknout na manažerský styl řízení jednoho člověka. Šel/Šla jsem za ním, až když jsem nevěděla kudy kam a ve chvíli, kdy se uchýlil ke koučinku, to tehdy frčelo, tak to nešlo. Nechtěl/a jsem bej koučovaný/á, s tím jsem trošku bojoval/a. Potřebuju vědět, jakou má zkušenost, jaký má názor, postoj, i když může být jinej, než můj.“ (zaměstnanec 4)

Otázka č. 14 - Dostáváte se do těžko řešitelných situací se svým vedoucím?

„Není to těžko řešitelná situace, spíš v jednom tématu, ne že by mě nepochopil nebo nechtěl pomoci. Chtěl, abych to znova otevřel/a znova a jinak ten problém, ale tudíž se zase tím musím zabírat od začátku já a na ten problém momentálně, i když mi bere zdroje, tolik času najednou, abych ten problém znova mohl/a otevřít s jiným vedoucím, kterej něco nasliboval a nesplnil. A jeho podřízení nedělají to, co jsme chtěli, aby dělali v rámci komunikace mezi odděleníma.“ (zaměstnanec 1)

„Většinou to řešíme hned, jsou věci, který se mi principiálně nelíbí, ale беру to a s ní/ním to dál neřeším. Je tam od toho, aby si to rozhodl/a a stál/a si za tím.“ (zaměstnanec 2)

„Obecně má spíš problém, co s náma, všechno si řešíme sami. Projekty nám neubývají, roste jejich komplexita a nikdy se do toho nikomu moc nechtělo. Co se týče našich kapacit lidskej a času, tak skončíme u toho, že s tím moc nic neudělá.“ (zaměstnanec 4)

„U jednoho šéfa jsem měl/a takovou situaci, nebylo to určitě konfliktní, ale bylo to nějaký vymezení pracovního prostoru. Bylo trochu úsměvný. Během pár týdnů jsme si to vymezili, ale bylo to velmi rychlý a bezbolestný.“ (zaměstnanec 5)

15. Jak často se se svým vedoucím radíte/scházíte?

„Se svým vedoucím se scházíme jednou za 14 dní, kde si řekneme, co máme na srdci. A když potřebuju něco urgentně, tak můžu kdykoliv zavolat dostane se mi jeho času i to, že naslouchá. Každý týden máme hodinový mítink s celým týmem.“ (zaměstnanec 1)

„Můžu říct 1 na 1 jednou za čas dle potřeb nebo když ho vyzvu já z důvodu nějaký pracovních procesů a jinak na společných callech jsme dost často s ostatníma při řešení ostatních problémů pracovních.“ (zaměstnanec 2)

„Radit, to možná ani tak moc ne. Ale pokud je něco, co ze svojí pozice nemůžu vyřešit, tak to musí jít přes ní/něho. Ale jinak se nesnažím za ní/ním zbytečně chodit, není to moc často.“ (zaměstnanec 3)

„Spíš chodí on, když je potřeba na denní bázi, spíš operativně.“ (zaměstnanec 4)

„Každý týden se scházíme celkově, to je stěžejní bod, kde se domlouváme, co a jak. A pak se operativně, jak jsem hodně doma, se spojíme, jak něco potřebuje.“ (zaměstnanec 5)

„Máme poradou jednou za 14 dní a pak tu osobní, tak se ale stane, že ta poradá občas měsíc není, osobní nemám skoro vůbec. Ale je dohledatelná/dohledatelnej, když něco potřebuješ a já nejsem moc fanoušek porad.“ (zaměstnanec 6)

„Každý týden.“ (zaměstnanec 7)

„My máme týdenní mítink pravidelně, ale jinak každý den.“ (zaměstnanec 8)

„Scházíme se každý týden, obvykle na půl hodiny nebo na hodinu, ale je to strašně málo.“ (zaměstnanec 9)

„Na denní bázi.“ (zaměstnanec 10)

„Každý týden máme pravidelnou poradou.“ (zaměstnanec 11)

16. Máte stanovený plán rozvoje?

Všech 11 zaměstnanců má dle PDP sekce nastavený rozvoj.

17. Víte, jak je váš výkon měřen?

„Kromě PDP aspoň neznám další nástroje, které by mohly hodnotit výkon pracovníka. Konkrétně v mé pozici jako je, že došlo i k ohodnocení nad rámec toho mého měření, že když byly nějaký důležitý meily, kde by o tom měl vědět můj vedoucí nebo kde by případně vedoucí měl být zatažen do toho problému nebo jsem ho kontaktoval/a před vykopnutím nějakýho požadavku, zda je to ten správný směr a zda nekopu proti v uvozovkách týmu. Defacto za tuhle práci mě pochválil, i když nebyla v rámci měření. Takže věděl, že tu práci se snažím odvést a když cejtím, že ta práce nebo ta činnost, která ovlivňuje můj tým, že se snažím vrátit do kolejí, který jsou procesně pro to oddělení daný a přesně, to oddělení nemůže, protože jim to ta technologie neumožňuje. Snažím se, aby byly dodržovány standardy v rámci toho procesu. Nad rámec té činnosti, kterou jsem měl i v rámci PDP, toho hodnocení, jsem byl pochválen. Můžu říct ano, můj vedoucí mě měří to, co je měřitelný a to, co měřitelný není, svým způsobem sleduje a dokázal ohodnotit. Za to jsem mu při osobní schůzce poděkoval/la.“ (zaměstnanec 1)

„No za prvé je tu šéf, který by měl být největší povědomí o tom, jak jeho lidé pracují. Mám stanovené cíle, co všechno mám splnit, jak to má všechno běžet, takže to spolu se šéfem revidujeme a potom se šéf sejde na nějakým jednání, kalibračním tomu říkají, v rámci širšího

oddělení, kde si povídají, jak kdo pracuje, jak si to oddělení vedlo. A takhle společně řeknou srovnání těch jednotlivých pracovníků a podle toho se hodnotí.“ (zaměstnanec 2)

„V podstatě nevím, vedoucí za mnou přijde, dá mi tam cíle a já se mám vyjádřit, jestli ano nebo ne. Místo cíle, který nechci, si tam napíšu jiný cíl. Jinak si myslím, že to hodnocení je celkově zvláštní a jsou některé cíle, které nemůžeš ovlivnit. Já už na nějaký cíle nehraju. Nevím, jaké hodnocení mají ostatní, protože to je tajný. A nedokážu to zhodnotit, protože se k tomu nemáš, jak dostat. A já se popravdě řešeno po tom nepídím. Není to rozhodně motivace.“ (zaměstnanec 3)

„Předpokládám, když by byl nějaký problém, tak doufám, že ten člověk za mnou přijde. Pak je samozřejmě roční hodnocení. Je to měření nějakého širšího pléna. To беру jako první nástřel toho, jak lidi vnímají moji práci. Za mě, jak rychle to uděláš a v jaký kvalitě. A když nedodám cíl, který nemůžu ovlivnit, tak to mi nepříjde fér.“ (zaměstnanec 4)

„Vím, že tam mám v PDP nějaký body, který si s vedoucím stanovíme, on mi je nějakým způsobem předloží, jestli s něma souhlasím nebo nesouhlasím. Pak se ročně hodnotí. Bylo to v podstatě na skutečně doložených výsledcích.“ (zaměstnanec 5)

„Máme jen roční cíle. Nejsem v tom moc ambiciózní, takže se o to tolik nezajímám. Máme tam finanční a měkký cíle. Podle toho vyhodnocení pak dostaneš odměnu.“ (zaměstnanec 6)

„Právě podle toho, jaký cíle si stanovíme, my si je stanovujeme konkrétně na projekty, který v tom roce budeme mít. Jsou to většinou hodně konkrétní věci na rok, který před sebou vidíme.“ (zaměstnanec 7)

„Je to na základě stanovených cílů, pak máme nějaký vyhodnocení. Když jsem tu danou věc nesplnil/a, tak si to dokážu odůvodnit a myslím, že tam hodně hraje roli ten přístup, já si nemyslím, že bych s někým bojoval/a a snažím se těm lidem vyjít vstříc.“ (zaměstnanec 8)

„Revidujeme je jen jednou do roka, vedoucí to s náma prochází pečlivě. Řekne ti, kde jsi v té matici a proč to tak je. Zajímavé je, že když spadneš z vysokého ohodnocení na nízké, protože odmítneš povýšení, tak tím deklaruješ, že nejseš připravená vzít na sebe větší zodpovědnost, růst a tím pádem tvoje hodnocení sníží, a to mě trochu zaskočilo.“ (zaměstnanec 9)

„Máme KPI a cíle, podle čeho jsme snadno měřitelný. Jestli zákazníci dostávají to, co potřebují, jestli jsme schopni dostat nějakýma rozumnýma zásobama, udržet je na rozumný

míře. Máme firemní cíle a cíle, kterých bysme měli za kategorií dosáhnout a jsou velmi blízko těm firemním cílům.“ (zaměstnanec 10)

Otázka č. 18 - Jak jste za vysoký výkon odměňován/a?

„Dostal jsem od bejvalého vedoucího kladný ohodnocení, a protože to nemohlo být finančně ohodnoceno přímo jako do mzdy, navýšení mzdy nebo případně odměnou, v té době odměny nebyly, tak mi to dokázal dát do bodů v benefitu. Viděl jsem, že má snahu mě ohodnotit i jinak než pochvalou a že si myslel, že je to nad rámec té pochvaly.“ (zaměstnanec 1)

„Finanční odměny jsou jednou ročně. Je fajn, musím říct, jak máme ty týdenní mítinky s týmem, že tam každý může napsat ocenění pro toho, kdo mu zrovna pomohl anebo co jako třeba bylo za předchozí týden takové palčivé a kdo to pomohl vyřešit, tak takové poděkování pohladí na duši. Účastnila jsem se i 360° zpětné vazby a co mě strašně potěšilo byly komentáře kolegů, to mě potěšilo, jak mě vnímají a že se v tom nepletu.“ (zaměstnanec 2)

„Odměny neexistují, jen benefity a neznám ty ostatní. Když už ty odměny nejsou, tak by aspoň to slovo mohlo být, ale na to se dneska prostě moc nehraje. Jediné slovo dostávám, když máme jen PDP.“ (zaměstnanec 3)

„Lidi tady nejsou zvyklí chválit, ale určitě to pohladí na duši, když tě někdo pochválí, než když ti někdo do výplaty přihodí něco navíc. Taková ta slovní pochvala, která opravdu něco ocení, je fajn.“ (zaměstnanec 4)

„Peněžní samozřejmě a pochvala. Dostali jsme všichni pochvalu, to je důležitý a je to tak 50 na 50. Peníze jsou hezká věc, ale pokud ti ten vedoucí ti nic neřekne, tak to nemá váhu.“ (zaměstnanec 5)

„Odprostil/a jsem se od toho, protože ty cíle nejsou dobře zpracovaný. Snažím se dělat svoji práci dobře a na ty cíle moc nekoukám, protože by mě to akorát rozčilovalo. Možná to mám zkreslený i tou dobou, tím, jak to teď je, nemůžu si stěžovat.“ (zaměstnanec 6)

„Když se něco povede, vždycky jsem zahrnutý/á do ocenění, je to příjemný, myslím, že to funguje. Myslím, že to ty týmy umí, a naopak já se snažím chválit ostatním.“ (zaměstnanec 7)

„Bylo mi sděleno, že mám obrovské potenciál, bojuju s časem, všichni děláme chyby a je toho hodně. Co se týče bonusů, tak dobrý. Myslím si, že nás motivujou, abychom ten výkon měli, nejsem podhodnocená/y. To, za co jsem hodnocená/y, tak odvádím.“ (zaměstnanec 8)

„Kromě pochvaly jsem jednou dostal/a medaili za dobré nápady a dostal/a jsem komplexní projekt, což беру samo o sobě jako pochvalu. Občas dostaneš pochvalu a nedostaneš přidáno, což je pak smutný. Zakázal/a jsem se porovnávat, nedělám to. A pak v rámci 360° to dopadlo dobře a bylo to příjemný. (zaměstnanec 9)

„Ty roční bonusy jsou příjemný a připadá mi, že je to spíš odměna za tu práci než za ty cíle, který se nám poslední rok úplně nepodařilo splnit všechny. Na konci roku jsem dostal/a od šéfové odměnu, to jsem nečekal/a.“ (zaměstnanec 10)

Otázka č. 19 - Myslíte si, že je váš pracovní výkon oceňovaný dostatečně?

„Ano.“ (zaměstnanec 1 + 2)

„Bud' na to firma nemá nebo na to má a ohodnotí mě morálně nebo třeba benefitama. Každýho hodnocení jsem si vážil/a. Jsem rád/a, když za tím vidí tu práci okolo a ten výsledek.“ (zaměstnanec 3)

„Já jsem o tom nikdy nepřemýšlel/a, protože si myslím, že by se tím člověk užíral. Ale když mi partner říkal, jestli jsem si propočítal/a, kolik mám na hodinu za všechny přesčasy a víkendy, tak to není úplně fajn. Ani to by mi osobně tak nevadilo, jak mi třeba vadí, že přijde nějaký problém, a někdo je tam do večera jednou za rok a jsou v novinách. A ty jsi tam každý týden, celý rok a pro všechny je to samozřejmost. A to mi vadí, to člověka zamrzí.“ (zaměstnanec 4)

„Teď jsem měl/a to hodnocení dobrý, ale minulé bylo příšerný, přišlo mi to nespravedlivý, kdy jsem dělal/a práci za dva a více lidí a bylo mi vyčítáno spoustu věcí. Tam mě to dost naštválo, protože jsem to nemohl/a ovlivnit.“ (zaměstnanec 5)

„Pochvala od zákazníka, jinak plošné bonusy, co má každé a to není moc motivační.“ (zaměstnanec 6)

„To, co mám, tak jsem samozřejmě spokojená/y. Nejsem typ člověka, co by boxoval, neumím si říct o odměnu, myslím si, že vždycky za tím musí něco být. Když to vezmu konkrétně na

peníze, tak si myslím, že je to dobrý, mohlo by to být lepší, ale nemám to srovnání. Nepátrám po tom.“ (zaměstnanec 7)

„Já si myslím, že jo.“ (zaměstnanec 8)

„Myslím si, že ano. Jednou se mi stalo, že jsem byla pozvaná/ý na vedení lidí a talentů, ale to mě urazilo, protože to bez toho moje práce nejde dělat.“ (zaměstnanec 9)

„Já si na odměňování nestěžuju, myslím že jsme přiměřeně ohodnoceni.“ (zaměstnanec 10)

„Jednou jsem měl/a neadekvátní hodnocení při přestupu na seniorní pozici kvůli reorganizačním změnám, jinak jsem momentálně spokojený/á.“ (zaměstnanec 11)

Otázka č. 21 - Jak by podle vás měl vypadat manažer?

„Hlavu, která přemejšlí v souvislostech. Nikdo neví všechno a že i on je člověk, že nemusí vědět všechno, ale je dobrý naslouchat a když naslouchá, spoustu věcí se doví a umí je spojovat a když chce něco procesně změnit, tak v rámci toho naslouchání a toho zjišťování i od svého týmu. Snaží se týmu nenakládat a využívat ten systém ke prospěchu společnosti a ku prospěchu těch lidí, aby se z té práce nezhroutili.“ (zaměstnanec 1)

„Jenom jako proč to tady uvádím je, že na půl roku jsem měl/a manažerku, a to co tady mám, jak by měla vypadat. Motivovat ke zlepšování osobních kvalit a prezentačních schopností, znát své podřízené, naslouchat jejich potřebám, znát jejich každodenní činnost a pomoci optimalizovat a automatizovat rutinní práci. Měl/a jsem na půl roku šéfkou a tam jsem poznal/a, co jsem v životě nepoznal/a. Byla jediná, která se mě snažila rozvíjet a jako by vyloženě trávila čas tím, aby mě pomohla se zlepšit, teda v tom, co považovala za důležité pro tu pozici. Ale byl to vlastně takový osobní rozvoj, který pomáhá i v další práci. Bylo to intenzivní a u nikoho jiného jsem to nezažil/a. Poznal/a jsem, že to je něco, co bych ocenil/a.“ (zaměstnanec 2)

„Měl by stát za těma podřízenýma a měl by umět přitlačit vedení, aby se tak i ostatní chovali v těch jiných odděleních. Měl by si umět stát za svým, zapojovat se na dění v tom pracovišti.“ (zaměstnanec 3)

„Jednoznačně člověk inteligentní přiměřeným způsobem, s přehledem s lidskou tváří, kterej je schopnej pochopit nedostatky zaměstnanců a dokáže s nima nějak pracovat. Člověk, kterej je dokáže motivovat, má přirozenou autoritu, na nic si nehraje.“ (zaměstnanec 4)

„Vždycky by si měl stát za svým názorem. Vždycky by měl bojovat za lidi pod sebou. Asi tohle je taková priorita. Vědět, za čím jde, jaký jsou jeho cíle a jeho tým a měl by za tím jít. A měl by umět jednat s lidma, je inteligentní. Pokud něco řekne, tak i dodrží, tím si udržuje autoritu.“ (zaměstnanec 5)

„Měl by bejt cílevědomej, aby měl vostrý lokty, aby si dokázal prosadit svojí, jednak svoje vize, jak by měla fungovat firma, ale i v rámci toho kolektivu. Měl by se umět ty svoje za podřízený postavit, aby uměl jejich přání prosadit.“ (zaměstnanec 6)

„Když to беру z pozice organizace XY, tak můj vedoucí je ve všech směrech ideální tvor, umí v tom chodit a je lidskej. Aby byl s náma v kontaktu, aby přemýšlel selským rozumem a uměl v tý firmě bruslit.“ (zaměstnanec 7)

„Umí vést lidi, motivovat lidi tak, aby podávali výkon, umí je podpořit, když vidí, že ten člověk má určitý potenciál, tak ho rozvíjet. Musí být i trochu empatický, musí vědět, jak člověk reaguje. Nemyslím si, že by to měl být člověk, který je na na lidi kruťas. Musí umět poslouchat a musí vědět, co od těch lidí očekávat. A hlavně to musí bej lidský člověk, ne člověk, kterej jde jenom po kariéře.“ (zaměstnanec 8)

„Měl by mít konzistentní názory. Mám strašnej problém s tím, že někdo potřebuje 15 analýz a nastupuje taková ta neschopnost se rozhodnout, a tím že zaukoluješ lidi na vstupy, se kterýma si stejně neví rady, je prostě katastrofa. Když se dokáže rozhodnout, přijmout zodpovědnost, odkáže přijmout riziko a věděl, proč do toho jde.“ (zaměstnanec 9)

„Manažer by měl bej silnej člověk, měl by mít přehled o tom, co jeho podřízení dělaj. Měl by stanovovat cíle, který jsou dosažitelný. Svoje podřízené by měl umět podporovat a kontrolovat. Ne, že by je měl umět zastoupit, ale aby věděl, co vlastně dělaj. Měl by bejt empatickej, dát správně zpětnou vazbu.“ (zaměstnanec 10)

„Upřímně mi spíše vyhovuje vedoucí muž. Pak aby vedoucí měl nějaké znalosti sociálního vystupování, nemám rád/a, když je vulgární.“ (zaměstnanec 11)

3.5 Shrnutí empirické části

3.5.1 Výzkumná otázka č. 1

Jaký styl vedení uplatňují manažeři v organizaci XY?

Vedení v organizaci XY je velkou částí ovlivněno nastavenými interními nástroji. S tím souvisí, že vedoucí jsou si vědomi důležitosti týmu a skupinové spolupráce mezi podřízenými, bez nichž není možné dosáhnout nastavených cílů a vizí, které organizace má. Proto většina z nich uplatňuje přístup, kdy se snaží vyjít týmu vstříc. Seniorním pracovníkům nechávají větší samostatnost a těm novějším věnují své pozornosti víc. Snaží se s podřízenými vycházet jako s rovnocennými partnery. Jelikož dotazovaní manažery jsou z úrovně středního managementu, můžeme tvrdit, že mají k podřízeným blíž než tomu může být v jiných organizacích, kdy hraje roli taktéž skutečnost, že sami na takové pozici před svým povýšením pracovali.

3.5.2 Výzkumná otázka č. 2

Jak jsou zaměstnanci organizace XY motivováni?

V rámci formální stránky jsou zaměstnanci v organizaci jsou motivováni především prostřednictvím ročního hodnocení, od čehož se odvíjí výše ročního bonusu. Zároveň je jim nabídnuta možnost kontinuálního rozvoje skrz talentové kalibrační matice, jež by měl ukazovat připravenost zaměstnance na převzetí vyšší pozice a větších zodpovědností. Tento nástroj však nefunguje v plném svém potenciálu, a především u lidí pracujících v organizaci více let, je tento nástroj i v určité míře demotivační.

Neformálnější stránka naopak ukazuje, že ve většině případů jsou zaměstnanci motivováni uvnitř týmů, kde se navzájem odměňují slovním hodnocením nebo se různými způsoby podporují. Druhým motivačním prvkem je pestrost a šíře vykonávané práce, jež dává zaměstnancům možnost naučit se víc za hranice své pozice a vyhýbat se určité rutině.

3.5.3 Výzkumná otázka č. 3

Jak ovlivňuje styl řízení motivaci zaměstnanců?

Styl řízení hraje vcelku důležitou roli v motivaci zaměstnanců a jeho stav ovlivňuje především to, kam zaměstnanec pak soustředí svou pozornost a jakým způsobem odvádí

svůj výkon. Z minulých zkušeností zaměstnanců můžeme soudit, že špatní manažeři by mohli zapříčinit odchod zaměstnance nebo jeho motivaci k práci snížit. Jelikož však takoví vedoucí nesetrvávali v organizaci dlouho, mělo to na zaměstnance minimální vliv. Styl řízení je také spojen s týmovým duchem, a především tým posiluje celkovou motivaci zaměstnanců organizace XY.

Závěr

Diplomová práce se zabývala motivací a vedením lidí ve vybrané organizaci XY. V teoretické části byla popsána podstata motivace a její jednotlivé přístupy převzaté z teorií psychologie. Dále byla rozvedena oblast výkonu, jež je často s motivací spojována a obě tyto oblasti se navzájem určitým způsobem doplňují. Mezi témata patří taktéž manipulace a přesvědčování, která slouží jako plynulý přechod mezi kapitolou motivační a tou o vedení lidí, jelikož se k oběma oblastem v určitých ohledech vztahuje. Poté jsme vymezili vedení lidí skrz vývoj různých přístupů a popsali si blíže manažera zasazeného do organizace XY. V závěru teoretické části popisujeme náročné situace, které by měl manažer umět zvládat.

V rámci empirické části byl proveden kvalitativní výzkum, kdy jsme prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů měli za cíl zjistit, jaké faktory stylu manažerského řízení ovlivňují motivaci zaměstnanců. Z těchto rozhovorů byly stanoveny klíčové oblasti, jež mají na tuto problematiku vliv a byly formulovány výzkumné otázky.

Provedený výzkum zjistil, že manažeři zúčastnění výzkumu ze střední úrovně jsou nejčastěji lidé, kteří získali manažerskou pozici postupným vývojem, díky čemuž můžeme tvrdit, že mají velice blízko k týmu, který mají na starosti, jelikož se na jejich pozici předtím nacházeli. Sami i v rozhovorech uváděli, že jsou s týmem naprosto spokojeni a mnoha případech se kvůli složení týmu dostávají naprosto minimálně do těžko řešitelných situací. K těm dochází maximálně u jednotlivců, jedná se však o minimum takových případů. Jelikož týmy, které manažeři vedou jsou vesměs stabilní, usnadňuje jim to jejich vedení v mnoha směrem a je tak zajištěno hladké fungování týmu. Většina z nich o vedoucí pozici neuvažovalo a jelikož dostali od svých vedoucích nabídku, vykazovali v té době chování, které jim tuto příležitost přineslo. Většina manažerů si taktéž snažila brát příklad ze svých předchozích vedoucích a můžeme vidět na jejich odpovědích a odpovědích zaměstnanců, že se snaží určité vlastnosti, které jim vyhovovali, implementovat do svého stylu řízení. Z rozhovoru by se dalo předpokládat, že největším pohonem a motivací k výkonu je mimo tým taktéž pestrost pracovních povinností vycházející z obecného firemního nastavení manažerských pozic. Nástroj PDP se mezi motivační nástroje neřadí, a to z důvodu, že není používán v celém svém potenciálu, což jde u středního managementu znát víc než u podřízených zaměstnanců. Většina manažerů se cítí ohodnocována spravedlivě a i způsobem, jak by si podle jejich

názoru zasloužili, ale bylo taktéž zjištěno, že nespravedlivé hodnocení má vliv na výkon manažera a jeho přístup k práci jako takové. Pro výsledek našeho výzkumu to znamená, že v tomto ohledu má taktéž styl řízení navázané na hodnocení opravdu reálný vliv na motivaci zaměstnance na pozici manažera, jelikož u něj je tlak na výkon o něco větší než u členů jeho týmu. Nespravedlivé nebo nevysvětlené hodnocení má jednoznačně na motivaci vliv. Dle dalších odpovědí si můžeme všimnout, že pro každého je motivující jiný typ chování řídicího pracovníka, nicméně nejčastěji se nacházela shoda u člověka, od kterého se dá něco naučit, má nějaké předchozí zkušenosti, má jasnou vizi, strategii a umí pracovat s různým spektrem lidí.

U podřízených zaměstnanců bylo zjištěno, že motivační pozadí je o něco pestřejší. U dlouholetých zaměstnanců je hlavní motivací nejen pestrost pracovních pozic, ale zároveň možnost různých variant pracovních nabídek díky propojenému internímu systému. Zaměstnanci se v rámci své pracovní agendy v určitých směrech dále rozvíjí, což plyne z pestrosti práce flexibilních pozic. Hlavním příčinou spokojenosti v práci je pracovní kolektiv, který zastává taktéž motivační funkci, jelikož se členové často odměňují a podporují navzájem. Tato situace nastává taktéž z důvodu, že slovní ohodnocení, případně neformální hodnocení od manažerů směrem k podřízeným zaměstnancům probíhá minimálně nebo vůbec. Jak jsme již zmínili u manažerů, stabilita týmů tuto skutečnost posiluje. Jak již bylo zmíněno v analýzách rozhovorů, zaměstnanci si vážící na svých vedoucích nejčastěji lidský a kamarádský přístup, ochota pomoci a stání si za svým týmem. U všech zaměstnanců můžeme říct, že přesto všechno, že potřebují nad sebou určitou autoritu, kterou spíše vnímají právě ve smyslu zkušeností vedoucích, stání si za svým týmem a umění vyjádřit jasně své postoje, tak jim vyloženě direktivní chování nevyhovuje. Seniorní pracovníci jsou vesměs samostatní a nepotřebují být ani přehnaně kontrolováni nebo naopak koučováni. I v tomto ohledu můžeme taktéž tvrdit, že styl řízení má na motivaci zaměstnanců vliv.

Motivace u manažerů je tedy ovlivněna v pořadí od nejdůležitějšího týmem, pestrostí pracovních aktivit a stylem řízení. U zaměstnanců je to jednoznačně pracovní kolektiv, pestrost práce a styl řízení. Můžeme tedy tvrdit, že tyto faktory mají vliv na motivaci zaměstnanců, přičemž jeden z nich je právě styl řízení a na motivaci má vliv zčásti.

Výzkum se v tuto chvíli dá uplatnit způsobem, kdy budou předložena manažerům určitá doporučení, která by se měla brát v potaz, nicméně s upozorněním, že ne všichni podřízení se výzkumu účastnili. Toto doporučení bude předkládáno jak s informacemi, kterou dostali od svých přímých podřízených, ale zároveň jim bude předložen i celkový pohled od ostatních zaměstnanců. V návaznosti na to, bude potřebná určitá revize dostupných HR nástrojů, kdy jedna z hlavních aktivit, bude případné zaškolování pro práci s nástrojem PDP napříč organizací XY.

Do budoucna by mohl výzkum pomoci jednotlivým vedoucím najít i jiný způsob rozvoje a ohodnocení svých podřízených než jen pouze skrz nástroj již zavedený organizací. Jelikož se rozhovorů nezúčastnili všichni podřízení z jednotlivých týmů, mohl by další navazující výzkum mít za cíl opravdu zanalyzovat týmy na takové úrovni, aby nikdo z týmu nechyběl. Navazující výzkum by mohl hlouběji zkoumat taktéž kompetence manažerů a zaměstnanců, což by doplnilo aktuální model pokládaných otázek a bylo by možné zaměřit se detailněji jednotlivé pozice a jejich postavení v organizaci. Zároveň by k pochopení celé problematiky bylo potřeba nejprve projít fázi pozorování a k samotným rozhovorům přejít už s předem nasbíranými daty. Rozhovory by bylo mnohem lepší vést osobně, jelikož z mého pohledu se výzkumník dozví více informací vzhledem k určité citlivosti a rozsahu probíraného tématu, protože z důvodu pandemie nebylo možné pozorování ani osobní rozhovory realizovat.

Seznam použitých informačních zdrojů

AMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a přístupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-9883-7.

ABC, 2013. *PDP*. Dokument organizace XY.

BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. ISBN: 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. [e-pub] Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-271-9813-9.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-3348-7.

DAVIES, J. Sandi a HERTIG, A. Christopher, 2008. *Security Supervision and Management: The Theory and Practice of Asset Protection*. Oxford: Elsevier. ISBN 978-0-7506-8436-1

FIŠER, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery*. [e-pub] Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-8966-8.

GIGALOVÁ, Veronika, 2013. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN: 978-80-244-3554-1.

HENDL, Jan, 2015. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál. ISBN: 80-7367-040-2.

KEŘKOVSKÝ, Miroslav a VALSA, Ondřej, 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C.H. Beck. ISBN: 978-80-7179-319-9.

KLIMENT, Pavel, 2013. *Psychologie osobnosti pro andragogy*. Olomouc: Univerzity Palackého v Olomouci. ISBN: 978-80-244-3584-8.

KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-326-5.

LAHNEROVÁ, Dagmar, 2009. *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2892-6.

LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. [e-pub] Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-7230-1.

- PINDER, C. Craig, 2008. *Work Motivation in Organizational Behavior*. NY: Psychology press. ISBN: 978-0-8058-5604-0.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů, firem*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-7429-9.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-5515-1.
- RENKO, Maija. Entrepreneurial Leadership. In: *The Nature of Leadership*. California: Sage Publications Inc., 2018, s. 381-407. ISBN: 0-7619-2715-8.
- ŞUTIU, C. Lucia, 2014. Human Nature: Between Persuasion and Manipulation. In: *Journal of Academic Emergency Medicine Case Reports / Akademik Acil Tip Olgu Sunumlari Dergisi* [online]. 5(10), pp. 99–111. [cit. 23.3.2021]. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.shib&db=asn&AN=99503177&lang=cs&site=eds-live&scope=site>
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. [e-pub] Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-271-9528-2.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. [e-pub] Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-271-9599-2.
- VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek a kolektiv, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-8682-7.
- VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-6742-0.

Seznam příloh

Příloha 1 – Seznam účastníků kvalitativního výzkumu

Příloha 2 – Otázky polostrukturovaného rozhovoru pro manažery

Příloha 3 – Otázky polostrukturovaného rozhovoru pro zaměstnance

Příloha 1 – Seznam účastníků kvalitativního výzkumu

Manažer 1. – účast 2 podřízených z celkového počtu 15

Manažer 2. – účast 1 podřízeného z celkového počtu 22

Manažer 3. – účast 3 podřízených z celkového počtu 4

Manažer 4. – účast 2 podřízených z celkového počtu 11

Manažer 5. – účast 1 podřízených z celkového počtu 3

Manažer 6. – účast 0 podřízených z celkového počtu 3

Manažer 7. – účast 2 podřízených z celkového počtu 11

Příloha 2 – Otázky polostrukturovaného rozhovoru pro manažery

1. Jak dlouho jste již na pozici manažera?
2. Jak jste se na pozici manažera dostal?
3. Co vás na této pozici nejvíce baví?
4. Vzděláváte se mimo svou pracovní dobu?
 - Pokud ano, jakou formou?
5. Jaká je vaše denní agenda v závislosti na aktivitách, kterým se věnujete?
6. Kdybyste si mohl/a vybrat, co byste nejradši nedělal/a?
7. Čemu se své práci nejvíce věnujete?
8. Odpovídá to, čemu věnujete nejvíce svého pracovního dne tomu, co vás nebo vaši pozici rozvíjí?
 - Pokud ne, co by to mělo být?
 - Pokud ano, o co se jedná?
9. Pokud máte o něčem rozhodnout, jak to vypadá?
10. Jak vypadá začleňování nových zaměstnanců?
 - Jste součástí výběrového procesu?
 - Pokud ano, na základě čeho si je vybíráte?
11. Kolik zaměstnanců máte na starosti v týmu?
12. Jak často se vám tým obměňuje/mění?
13. Jakých vlastností si nejvíce ceníte na členech ve vašem týmu?
14. Dostáváte se do situací se svým týmem, které jsou těžko řešitelné?
 - Pokud ano, o jaké situace se jedná?
15. Jak jste spokojený se svým aktuálním týmem?
16. Jak často se se svým týmem scházíte/radíte?
17. Máte stanovený plán rozvoje?
18. Víte, jak je váš výkon měřen?
19. Myslíte si, že je váš pracovní výkon oceňovaný dostatečně?
 - Pokud ano, jak?
 - Pokud ne, proč si to myslíte?
20. Kolik času strávíte v práci?
21. Jak by podle vás měl vypadat manažer?

Příloha 3 – Otázky polostrukturovaného rozhovoru pro zaměstnance

1. Jak dlouho jste na aktuální pozici?
2. Jedná se o seniorskou nebo juniorskou pozici?
3. Máte daný popis pracovní pozice nebo je spíše flexibilní?
4. Kolikátá je to pozice v rámci aktuální společnosti?
5. Jaká je vaše denní agenda v závislosti na aktivitách, kterým se věnujete?
6. Kdybyste si mohl/a vybrat, co byste nejradši nedělal/a?
8. Čemu se ve své práci nejvíce věnujete?
9. Odpovídá to, čemu věnujete nejvíce svého pracovního dne tomu, co vás a vaši pozici rozvíjí?
 - Pokud ne, co by to mělo být?
 - Pokud ano, o co se jedná?
10. Jak byste popsal/a svůj aktuální kolektiv?
 - Jak často se vám tým mění?
 - Jak vám aktuální stav týmu vyhovuje?
11. Cítíte podporu od svého vedoucího?
12. Jak byste popsal/a vlastnosti, které si na svém vedoucím nejvíce ceníte?
13. Jaké vlastnosti byste naopak uvítal, kdyby je vedoucí neměl?
14. Dostáváte se do těžko řešitelných situací se svým vedoucím?
15. Jak často se se svým vedoucím radíte/scházíte?
16. Máte stanovený plán rozvoje?
17. Víte, jak je váš výkon měřen?
18. Jak jste za vysoký výkon odměňován/a?
19. Myslíte si, že je váš pracovní výkon oceňovaný dostatečně?
 - Pokud ano, jak?
 - Pokud ne, proč si to myslíte.
20. Jak by podle vás měl vypadat manažer?

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – počet různých pozic v organizaci XY

Tabulka č. 2 – zaměstnanci na seniorní vs. juniorní pozici

Tabulka č. 3 – poměr jasně daných vs. flexibilních pozic

Seznam grafů

Graf č. 1 – počet let na manažerské pozici

Graf č. 2 – potřeba vzdělávání

Graf č. 3 – poměr zaměstnanců z hlediska počtu let v organizaci XY

Graf č. 4 – aktivity dle četnosti