

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Rozvoj manažerů v oblasti time managementu a delegování

Autor diplomové práce: Bc. Kateřina Holubová

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Ing. Eva Jarošová, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Rozvoj manažerů v oblasti time managementu a delegování“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 20. srpna 2019

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní doc. PhDr. Ing. Evě Jarošové, Ph.D. za vedení, cenné rady a trpělivost při psaní mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala Soně Kahánek Kročilové za možnost psát diplomovou práci v jejím týmu. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat respondentům, kteří byli tak ochotni a v pracovní době se se mnou sešli a zodpověděli veškeré mé otázky v průběhu rozhovorů.

Název diplomové práce:

Rozvoj manažerů v oblasti time managementu a delegování

Abstrakt:

Cílem diplomové práce Rozvoj manažerů v oblasti time managementu a delegování je analýza rozvojových potřeb vybrané skupiny manažerů mezinárodní společnosti se zaměřením na time management a delegování. Teoretická část se zabývá tématy manažera, rozvoje manažerů ve společnosti, duševní hygieny včetně time managementu a závěrem delegování. V praktické části je nejprve představena společnost, rozvojové příležitosti, které nabízí a pracovní pozice respondentů. Následně je provedena analýza časových radarů každého manažera, tematická analýza polostrukturovaných rozhovorů provedených s manažery a s jejich podřízenými a analýza e-mailové komunikace s manažery. Závěrem jsou shrnuty poznatky získané šetřením a jsou vytvořena doporučení k možným změnám v rozvoji manažerů společnosti.

Klíčová slova:

Rozvoj manažerů, time management, delegování, management

Title of the Master's Thesis:

Development of managers in the field of time management and delegation

Abstract:

The aim of the thesis Development of managers in the field of time management and delegation is to analyze the development needs of a selected group of managers of an international company with a focus on time management and delegation. The theoretical part deals with the topics of manager, manager development in the organization, mental hygiene including time management and finally delegation. The practical part introduces the company, the development opportunities it offers and the job positions of respondents. Subsequently, the analysis of each manager's time radar, thematic analysis of semi-structured interviews with managers and their subordinates and analysis of e-mail communication with managers are performed. In conclusion, the findings of the survey are summarized and recommendations for possible changes in the development of managers in the company are made.

Key words:

Development of managers, time management, delegation, management

Obsah

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKÁ ČÁST	2
2.1	MANAŽER	2
2.1.1	<i>Manažerské role</i>	<i>2</i>
2.2	ROZVOJ MANAŽERŮ	5
2.2.1	<i>Rozvojový cyklus</i>	<i>5</i>
2.2.2	<i>Metody rozvoje manažerů</i>	<i>8</i>
2.2.3	<i>Formální programy vzdělávání</i>	<i>9</i>
2.3	DUŠEVNÍ HYGIENA	18
2.4	TIME MANAGEMENT	21
2.4.1	<i>4 generace time managementu</i>	<i>22</i>
2.4.2	<i>Určení priorit</i>	<i>24</i>
2.5	DELEGOVÁNÍ	26
2.5.1	<i>Hlavní cíle při delegování</i>	<i>27</i>
2.5.2	<i>Zásady efektivního delegování</i>	<i>28</i>
2.5.3	<i>Přehnané delegování</i>	<i>29</i>
2.5.4	<i>Nedostatečné delegování</i>	<i>30</i>
2.6	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	32
2.7	METODICKÁ ČÁST	33
2.7.1	<i>Předmět výzkumu</i>	<i>33</i>
2.7.2	<i>Cíle výzkumu</i>	<i>33</i>
2.7.3	<i>Metody sběru dat</i>	<i>34</i>
2.7.4	<i>Metody analýzy dat</i>	<i>35</i>
2.7.5	<i>Charakteristika zkoumaného vzorku</i>	<i>38</i>
3	PRAKTICKÁ ČÁST	40
3.1	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE A NABÍZENÝCH ROZVOJOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ	40
3.1.1	<i>Popis pracovních pozic</i>	<i>40</i>
3.1.2	<i>Rozvojové příležitosti ve společnosti</i>	<i>42</i>
3.1.3	<i>Analýza SWOT rozvojových příležitostí ve společnosti</i>	<i>43</i>
3.2	POROVNÁNÍ ČASOVÝCH RADARŮ	45
3.2.1	<i>Ideální časový radar z pohledu direktor manažerky</i>	<i>46</i>
3.2.2	<i>Časový radar Manažera 1</i>	<i>47</i>
3.2.3	<i>Časový radar Manažera 2</i>	<i>48</i>
3.2.4	<i>Časový radar Manažera 3</i>	<i>49</i>
3.2.5	<i>Časový radar Manažera 4</i>	<i>50</i>
3.2.6	<i>Časový radar manažera 5</i>	<i>51</i>
3.3	TEMATICKÁ ANALÝZA POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU	52
3.3.1	<i>Témata z pohledu práce manažera</i>	<i>52</i>
3.3.2	<i>Témata z pohledu práce Payroll Leadů</i>	<i>59</i>
3.3.3	<i>Témata z pohledu spolupráce pracovníků na dvou různých úrovních</i>	<i>64</i>
3.4	E-MAILOVÁ KOMUNIKACE S MANAŽERY	77
3.4.1	<i>Nejdelší doba bez odpovědi manažera</i>	<i>77</i>
3.4.2	<i>Doba od prvního kontaktu po domluvení termínu rozhovoru s manažerem</i>	<i>79</i>
3.4.3	<i>Doba od prvního kontaktu po domluvení termínu s Payroll Leadem</i>	<i>81</i>

4	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ.....	84
5	ZÁVĚR.....	88
6	CITOVANÁ LITERATURA	90
7	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ, TABULEK A PŘÍLOH	92
7.1	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	92
7.2	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	93
7.3	SEZNAM PŘÍLOH	93
8	PŘÍLOHY	94
8.1	PŘÍLOHA Č. 1: OTÁZKY PRO POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S MANAŽERY	94
8.2	PŘÍLOHA Č. 2: OTÁZKY PRO POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S PAYROLL LEADY	95
8.3	PŘÍLOHA Č. 3: UKÁZKA TVOŘENÍ TÉMAT A SUBTÉMAT Z VÝROKŮ V ROZHOVORECH	96

1 Úvod

Dnešní hektická doba s sebou přináší stále se zrychlující tempo, jak životní, tak pracovní. S tím přirozeně souvisí neustálá a všudypřítomná změna. Člověk nemůže očekávat, že tomuto tempu bude stačit, pokud změně nepůjde naproti. Nároky na pracovní pozice se stále zvyšují, a s tím roste na významu schopnost si efektivně organizovat čas. Značná část populace ve vyspělém světě si stěžuje na nedostatek času. Čas nelze zastavit ani zpomalit, plyne bez ohledu na zájmy a požadavky člověka. Co ale jedinec ovlivnit může, je to, jak ho využívá. Člověk, který ovládá zásady time managementu, využívá čas efektivně jak v práci, tak v osobním životě. K efektivní organizaci času stráveného prací může manažerovi pomáhat delegování úkolů. Delegování je jak nástrojem time managementu, tak i rozvoje zaměstnanců.

Téma této diplomové práce vzniklo na základě potřeb, které byly identifikovány v konkrétním týmu direktor manažerkou, která pracuje v mezinárodní společnosti. Jí podřízení manažeři přebírali příliš operativních úkolů, ačkoliv jejich zaměření mělo být téměř výhradně na vedení lidí a tvoření strategie. Z pohledu manažerky byli manažeři z toho důvodu přehlceni prací a nezvládali si organizovat čas způsobem, který by byl dlouhodobě udržitelný a efektivní. Direktor manažerka měla k dispozici nástroj využívaný manažery, konkrétně časové radary rozložení jejich aktivit v pracovní době, dle kterých usoudila, že problém může být způsobován špatnou organizací času a nedostatkem delegování. Proto se téma práce zaměřuje na rozvoj manažerů převážně v těchto dvou oblastech.

Cílem práce je analýza rozvojových potřeb vybrané skupiny manažerů mezinárodní společnosti se zaměřením na time management a delegování. Na základě nastudované teorie a zjištění získaných kvalitativním výzkumem jsou vytvořena doporučení pro optimalizaci rozvoje v rámci dané skupiny.

Diplomová práce Rozvoj manažerů v oblasti time managementu a delegování je rozdělena do několika částí. První částí je část teoretická. V této části jsou objasněny pojmy, které tvoří teoretický základ práce. Teoretická část tvoří základ pro empirický výzkum. Zabývá se tématy manažera a manažerských rolí, rozvoje manažerů a metod rozvoje, duševní hygieny, time managementu a delegování. Druhá část práce je metodická. Ta se zaměřuje na definování předmětu výzkumu a rozpracování hlavního cíle na cíle dílčí. Dále jsou popsány metody sběru dat a metody analýzy. Metodická část je zakončena charakteristikou výzkumného vzorku. Další částí práce je část praktická, která obsahuje zhodnocení dat získaných jednotlivými metodami výzkumu. Tato data jsou následně zhodnocena v kontextu celého výzkumu a na základě zhodnocení jsou vytvořena doporučení pro možnosti zlepšení rozvoje manažerů se zaměřením na dané oblasti.

2 Teoretická část

Teoretická část je potřebná pro úvod do problematiky a tvoří základ pro porozumění a řešení praktické části. Teoretická část se zaměřuje převážně na témata manažera, rozvoje manažerů, time managementu a delegování.

2.1 Manažer

„Manažeři jsou lidé, kteří odpovídají za plnění úkolů ze strany dalších členů organizace.“ (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006)

Termín manažer vznikl v anglosaských zemích a označuje člověka, který je zodpovědný za chod organizace a služby. Manažer může mít mnoho podob, ať už je to ten, kdo řídí podnik a jedná v zájmu vlastníků nebo je sám zároveň vlastníkem. Současný trend však směřuje převážně k oddělení vlastnictví od řídicí funkce. Manažer tedy pomocí vedení dosahuje cílů vlastníků společnosti (Folwarczná, 2010).

Úlohu manažera specifikuje P. F. Drucker tak, že manažer má zajistit dosahování cílů organizačních jednotek, které mu jsou svěřeny. Na dosahování cílů se výrazně podílí i on sám a to jak jejich tvorbou, tak i zajištěním podmínek pro jejich dosažení. Využívá při tom hlavně plánování, organizování a kontrolování práce podřízených. Jedná se o odborně náročnou profesi (Drucker, 1985).

Častou otázkou ohledně managementu je to, zda se jedná o vědu či umění. Dnes již všeobecně přijímaným názorem je to, že manažerská práce představuje jak vědu, tak umění. Záleží na tom, jaké úkoly právě řeší. Například úkoly, které jsou složité, komplexní a zahrnují lidský faktor, lze považovat z velké míry za umění (Appleby, 1991).

„Manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoliv vždy, manažery.“ (Armstrong & Stephens, 2008)

Řízení je v kontextu managementu zajišťování toho, aby se něco udělalo prostřednictvím lidí. Zahrnuje efektivní rozdělování všech možných zdrojů: ať už lidí, peněz, techniky, budov nebo informací či znalostí. Řízení sestává z několika procesů, mezi které patří 4 hlavní, a to: plánování, organizování, motivování a kontrolování. Vedení, nebo-li leadership, se zase zaměřuje převážně na lidi jako na hlavní zdroj. Lídři přinášejí vizi, podněcují změnu, uvědomují si důležitost komunikace, jsou proaktivní a motivují lidi. U manažerů se ale jedno bez druhého skoro neobejde (Stýblo, 2013; Armstrong & Stephens, 2008).

2.1.1 Manažerské role

Henry Mintzberg vytvořil na základě studie ve středně velkých až velkých organizacích seznam aktivit, kterým se všeobecně manažer věnuje. Popisuje jeho práci jako naplňování určitých rolí. Role přitom v tomto kontextu znamená jakousi představu, kterou mají jak

pracovníci, tak zákazníci, dodavatelé a další, o pracovní pozici dané osoby. Každý tento subjekt má představu o chování člověka, který vykonává danou práci. Tyto role se vzájemně doplňují a prolínají se v celé manažerské práci, ačkoliv vždy některá z nich dominuje více (Vodáček & Vodáčková, 2009).

Manažerské aktivity lze poté rozdělit do deseti rolí, které je možné roztřídit do tří skupin. Těmito skupinami jsou interpersonální role, informační role a rozhodovací role (Mintzberg, 1975 cit. dle Dědiny & Cejthamra, 2005).

Interpersonální role, nebo-li mezilidské role, jsou specifikovány jako vztahy, které vznikají na pracovišti z postavení a autority manažera. Do této skupiny patří:

- Role vůdčí osobnosti – Jedná se o základní roli manažera. Ten organizaci reprezentuje a formálně představuje. Účastní se různých slavnostních a společenských událostí, podepisuje dokumenty a je k dispozici osobám, které mají zájem jednat s vrcholovým managementem. V těchto situacích manažer vystupuje hlavně jako nositel role, kdy nic nerozhoduje ani neplánuje.
- Role vedoucího – Tato role se prolíná všemi manažerskými aktivitami. Manažer je odpovědný za plnění úkolů a za motivování a vedení podřízených, k čemuž mu pomáhá autorita, kterou nabývá společně s pozicí. Skrze své podřízené realizuje cíle organizace. Věnuje se rozvoji svých podřízených, sleduje jejich práci a následně hodnotí výsledky jejich práce.
- Role propojovatele – Manažer propojuje organizaci s jejím okolím. Je zapojený do vztahů s jednotlivci a skupinami i mimo hranice organizace.

Další skupinou rolí, které manažer naplňuje, je **informační role**. Informační role zastřešuje aktivity, které souvisí se zdroji a předáváním informací. Tyto informace nabývá manažer při vykonávání interpersonální role.

- Role dohláze – V této roli manažer hledá a získává informace. Tyto informace je možné získat jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů a nemusí být pouze oficiální, získává také ty neoficiální. Informace jsou pro manažera potřebné již z toho důvodu, aby chápal práci celé organizace a okolí.
- Role šířitele informací – V této roli využívá manažer role propojovatele a informace, které získal ve vnějším prostředí předává do organizace. Zároveň využívá i role vedoucího, kdy informace z vnitřního prostředí šíří mezi podřízené. S těmito informacemi může manažer předávat i hodnotové soudy. Podstatné je, aby informace plynuly a manažer je předával dál. Rozhodnutí o to, jaké informace je potřebné šířit, je však stále na manažerovi.
- Role mluvčího – Manažer předává informace lidem mimo jednotku, ať už ředitelství a dalším nadřízeným, nebo také veřejnosti, tedy dodavatelům, zákazníkům, médiím, apod. Reprezentuje tedy organizaci navenek.

Poslední skupinou rolí manažera je **rozhodovací role**. Manažer má na starost přijímání strategických rozhodnutí.

- Role podnikatele – Manažer přináší do podniku změny na základě využívání různých příležitostí, řešení problémů a zavádění opatření pro zlepšení situace. Hledat nové lepší

východisko může manažer buď sám nebo může tento úkol delegovat na některého schopného podřízeného. Tato role přispívá zřejmě nejvíce k rozvoji organizace a k udržení konkurenceschopnosti.

- Role napravovatele poruch – Manažer řeší vzniklé problémy a neočekávané situace. Podniká kroky pro nápravu nežádoucího, ať již přicházejícího zevnitř organizace či z jejího okolí. Zajišťuje stabilitu organizace.
- Role rozdělovatele zdrojů – Manažer rozhoduje o rozdělení zdrojů jako jsou lidé, peníze, čas, moc, apod. Rozděluje tyto zdroje s ohledem na priority organizace a zajišťuje jejich maximální využití. Argumentuje svá rozhodnutí o daném rozdělení zdrojů.
- Role jednatele – Manažer vyjednává s různými stranami. Ať už s jednotlivci, určitými útvary, tak s jinými organizacemi. Jedná s pracovníky, klienty, dodavateli, administrativou. Pro zastávání této role je nutná pravomoc hospodařit se zdroji (Dědina & Cejthamr, 2005; Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006).

Splnění všech rolí, které manažer má zastávat, je velmi náročné a vyžaduje velké nasazení. Aby veškeré nároky na něj kladené zvládal dlouhodobě plnit při stejném výkonu, je potřeba, aby se staral o své zdraví, ať už psychické, tak fyzické. Z toho důvodu je jako součást výkonu manažerské práce naprosto zásadní duševní hygiena. Duševní hygiena chrání manažera před nadbytečným stresem, který může mít ve zvýšené míře za následek dokonce i fyzické následky jako psychosomatické či kardiovaskulární onemocnění, a další. Součástí duševní hygieny je time management, nebo-li řízení času, který je pro naplňování rolí manažera zásadní. Aby manažer zvládal naplňovat veškeré role, které s sebou jeho pozice nese, potřebuje si efektivně organizovat čas a o úkoly, u kterých není naprosto nutná jeho přítomnost, se podělit. Dobrým nástrojem time managementu je delegování na podřízené. Manažer si uvolní ruce na úkoly, které vyžadují bez výjimky jeho přítomnost. Zároveň delegování přináší výhodu rozvoje podřízených, kteří se na delegovaných úkolech učí být samostatnější a rozvíjí svůj potenciál. Proto delegování přináší pro manažera dvojí výhodu, zbavení se nadbytečných úkolů a rozvoj jeho podřízených, kteří zvládají s postupem času větší množství práce ve větší kvalitě.

2.2 Rozvoj manažerů

Jedním z nejdůležitějších úkolů personálního řízení je rozvoj pracovníků. Kompetence všech pracovníků je potřebné rozvíjet, jelikož se díky němu zvyšuje konkurenceschopnost celé organizace. Svět a trh se neustále mění a tomu se musí přizpůsobovat i kompetence těch, kteří organizaci tvoří. Samozřejmě se liší kompetence, ve kterých se budou rozvíjet pracovníci u linky a manažeři (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006).

2.2.1 Rozvojový cyklus

Jedná se o určité metody, které jsou organizací uplatňovány při rozvoji manažerů. Rozvoj manažerů spadá pod rozvoj zaměstnanců obecně.

K rozvojovému cyklu lze přistupovat systematicky a systémově. V případě rozvoje zaměstnanců se myslí systematickým přístupem především soulad všech prvků a propojení vzájemných vazeb, při kterém se zajišťuje co nejlepší chod systému jako takového. Hledá se cyklus činností, které se ovlivňují vzájemně. Předpokladem pro tento přístup je to, že existují specialisté na rozvoj, kteří rozvojové programy iniciují a zajišťují jejich průběh.

Cyklus sestává ze 4 základních fází a to:

1. Analýza vzdělávacích potřeb
2. Plánování
3. Realizace
4. Hodnocení (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006).

Analýza vzdělávacích potřeb

Analýza vzdělávacích potřeb představuje identifikaci potřeb, které je třeba rozvíjet. K identifikaci potřeb potřebujeme několik druhů informací.

Zprv jsou potřebné informace o organizaci a trhu. Informace o organizaci se označují za tzv. vnitřní a reprezentují hlavně cíle organizace, firemní kulturu, výsledky průzkumů o spokojenosti zaměstnanců, etické principy, atd. Vnější informace obsahují informace o trhu jako takovém, tedy o jeho vývoji, situaci na trhu práce, různých trendech v oblasti podnikání, konkurenci, trendech vzdělávání, vedení lidí, legislativě a technickém pokroku.

Druhou podstatnou skupinou informací jsou informace o pracovních místech a funkcích. Jedná se o informace, které vycházejí z popisů pracovních míst a funkcí, co je po zaměstnancích na různých pozicích požadováno a jaké odpovídající schopnosti reálně mají.

K vytvoření ucelené identifikace potřeb je ještě potřebné získat informace o jednotlivých zaměstnancích a manažerech. Záznamy z různých rozhovorů se zaměstnanci (hodnotících, výstupních, atd.), jaké vzdělávací programy absolvovali, výstupy z rozvojových center, požadavky zaměstnanců, a další, to vše dotváří obraz identifikace potřeb.

V praxi jsou jedněmi z nejpodstatnějších zdrojů informací závěry z pravidelného hodnocení zaměstnanců a manažerů. U manažerů se také využívají závěry z 360° zpětné vazby (Folwarczná, 2010).

Plánování

Na vytvořenou identifikaci potřeb navazuje plán rozvoje zaměstnanců a manažerů na příští období. Tento plán připravují personalisté, v případech větších firem i přímo specialisté na rozvoj, a obsahuje již specifika jako rozpočet a časové rozložení. Podstatnou fází je stanovení metod, které organizace k rozvoji zaměstnanců použije (Folwarczná, 2010).

Pro tuto fázi rozvoje zaměstnanců se využívá následující tabulka:

Tabulka 1 Plánování rozvoje zaměstnanců

„CO?	Čeho chceme dosáhnout? Jaký je cíl programu? (Bývá stanoven vedením, nadřízeným, personalistou či účastníkem.)
KDO?	Koho se to týká? (Kdo je účastníkem?)
JAK?	Jakou metodu zvolíme? (Na pracovišti, tedy <i>on the job</i> , nebo mimo ně, <i>off the job</i> .)
KÝM?	Kdo bude vzdělavatelem? (Lektorem, koučem, mentorem, atd.)
KDY?	Kdy rozvojový program proběhne? (Jedná se o jednorázovou záležitost, nebo program sestává z různých modulů?)
KDE?	Kde se program uskuteční? (Interně v prostorách firmy, nebo externě mimo firmu, případně v prostorách externí agentury zajišťující program?)
KOLIK?	Jaké jsou náklady spojené s programem? (Zahrnujeme skutečné náklady na vzdělavatele, podklady, technologie, pronájem prostor, často kalkulujeme i s náklady obětované příležitosti [<i>opportunity costs</i>], které především u manažerů tvoří často nejdůležitější položku.)“

(Folwarczná, 2010)

Realizace

Nyní nastává čas samotného uvedení do reality. Vzdělávání a rozvoj může být zajišťováno buď interně nebo externě, tedy realizaci mají na starosti buď interní vzdělavatelé nebo externí objekty. Zároveň důležitou roli může hrát také místo realizace. V určitých případech je výhodnější realizovat rozvoj mimo místo vykonávání práce, jelikož se vzdělávání lépe odtrhnou od činností, které v práci vykonávají (Folwarczná, 2010).

Hodnocení

Díky této fázi můžeme proces rozvoje nazývat systematickým. Výstup hodnocení je totiž podkladem pro další plánování rozvoje do budoucna. Pro objektivní hodnocení je třeba zahrnout do obrazu už plánování. Díky tomu, že víme, co jsme plánovali, můžeme posoudit, jak jsme dosáhli svých cílů. Ty jsou stanoveny již od fáze plánování. Metoda je totiž také stanovena v závislosti na tom, co se chce v organizaci zvoleným programem řešit. V současné době se již v praxi objevuje snaha upouštět od jednorázových vzdělávacích akcí, které spadají do tzv. kultury rychlých řešení. Momentálně se preferuje individuální rozvoj, tedy vytvoření určitého řešení na míru každému manažerovi zvlášť. Při vyhodnocení je také důležité určit si, v jaké chvíli je vhodné zkoumat, jak efektivní rozvoj byl. U některých se efektivnost projeví ihned po ukončení, někde je naopak třeba využít časového odstupu. Hodnocení je možné provést formální metodou či neformální metodou. Praxe ukazuje, že v dnešní době jsou informace od účastníků programů a jejich nadřazených hodnotnější než testy nebo dotazníky.

Při přípravě rozvoje zaměstnanců, potažmo manažerů, je třeba zapojit do úvahy několik aspektů. Rozvoj zaměstnanců musí odpovídat poslání organizace a jejím cílům. Ty se ale průběžně s měnícím se trhem mění. Nestačí však pouze následovat trend udávaný okolím organizace, ale je potřebné záměrně vytvářet příležitosti pro organizaci a být aktivní ve vztahu k zákazníkům, trhu či obchodním partnerům. Takto zajistíme tzv. vnější podnikavost, která přináší konkurenční výhodu. Zároveň směr, jakým se manažeři rozvíjejí, se následně zpětně odráží v přínosu nových znalostí a orientace. Tedy, vzniká určitý koloběh, kdy poznatky získané díky rozvoji upravují následný proces rozvoje. Manažeři potřebují reagovat nejen na změny v okolí, ale i na změny uvnitř organizace. Je tedy potřebné identifikovat budoucí nároky na manažery a porovnávat je se současným stavem a kompetencemi manažerů. S těmi ale také souvisí celé týmy, přibírá se tedy do úvahy nejen individuální rozvoj, ale celé týmové učení. Je tedy evidentní, že program rozvoje musí být individuálně nastaven pro každou organizaci zvlášť a nelze ji generalizovat (Folwarczná, 2010).

Rozvojový program se odvíjí od odpovědí na několik otázek. Podstatné je si určit, kdo bude rozvíjen. V určitých organizacích a strukturách může být náročné určit, kdo je vůbec v pozici manažera a koho je tedy potřebné rozvíjet. Není výjimkou, že někteří manažeři vůbec neznají svůj plán rozvoje kariéry, možná i z důvodu, že ani žádný takový neexistuje. Často organizace opomíjejí důležitost uceleného plánu rozvoje manažerů. Zároveň překážkou může být u manažerů na vyšších pozicích jejich neochota k rozvoji plynoucí z vlastní nejistoty. Bojí se, že se díky rozvoji poukáže na jejich slabé stránky, které naboří jejich pomyslnou roli bezchybného manažera. Při výběru, koho rozvíjet, může pomoci analýza kvalifikační struktury manažerů, ke které lze použít např. analýzu SWOT (Folwarczná, 2010).

Další otázkou, na kterou je nutné si odpovědět, je CO rozvíjíme. Organizace se v rozvoji často soustředí na otázku, co by manažeři podle nich měli dělat, ale opomíjejí fakt, co v realitě dělají a co potřebují s ohledem na organizaci. Rozvoj se může soustředit buď na tvrdé manažerské dovednosti či na měkké. Tvrdé manažerské dovednosti se většinou přednášejí v oddělených blocích podle toho, zda se jedná o finance, marketing, logistiku, atd. Měkké dovednosti ale nabírají na čím dál tím větším významu. Rozdělení právě do jednotlivých funkčních oblastí často

opomíjí provázanost manažerské práce. Význam rozvoje celkově, a speciálně pak v oblasti měkkých dovedností, si všeobecně uvědomují silněji ženy. Možným důvodem je to, že management může být některými stále vnímán převážně jako mužská disciplína, tedy ženy mají větší potřebu dokazovat svůj přínos.

Při rozvoji je také podstatná odpověď na otázku PROČ. Rozvoj manažerů musí jít ruku v ruce se strategií organizace. Tedy nelze zohlednit pouze očekávání od rozvoje jednotlivých manažerů, ale také cíle organizace, kterým má rozvoj odpovídat. O to víc v době, kdy málokterý zaměstnanec stráví celou svou kariéru pouze v jedné organizaci. Manažer se chce samozřejmě rozvíjet pro navyšování své kvalifikace, ale organizace chce investovat do takového rozvoje, který pro ni bude přínosný.

K rozvoji je zásadní si určit metody, jaké jsou nejvhodnější a jaké budou použity. Všeobecně se za nejefektivnější metody považuje metoda založená na učení se ze zkušenosti. Manažeři si rozšiřují své dovednosti především ve chvílích, kdy jsou vystavováni nějakým novým výzvám, které je donutí překročit své dosavadní hranice. I u této metody je však třeba určitý dohled a vedení, tedy se využívá koučování, apod. Celosvětovým trendem je vzdělávání na pracovišti (on the job), ačkoliv ještě nedávno v českých poměrech převažovala preference vzdělávání mimo pracoviště (off the job). V českých podmínkách se vzdělávání na pracovišti zavádí až v posledních letech a jedná se o metody jako je koučování, mentoring, 360° zpětná vazba, apod. Vzdělavatelé však stále neztracují ani vzdělávání mimo pracovní proces. Pouze se snaží v posledních letech tyto dva druhy vzdělávání přiblížit sobě navzájem. Záměrem je, aby programy mimo pracoviště korespondovaly co nejvíce se skutečnou činností manažera a byly tedy pro manažery využitelné co nejvíce i v praxi. Zároveň je vhodné, aby proces učení neskončil s ukončením vzdělávací akce, ale aby byly hlavní body programu účastníkovi připomínány i následně. To je možné provést například otázkami typu, zda už dovednosti získané během rozvojového programu měl možnost využít i v praxi, atd (Folwarczná, 2010).

2.2.2 Metody rozvoje manažerů

Přístupy k rozvoji manažera se mohou lišit. Existují formální, neformální a také poloformální. Formální přístupy vychází z identifikace potřeb díky hodnocení pracovního výkonu a zahrnují rozvoj za pomoci koučování, mentoringu, dlouhodobého poskytování zpětné vazby od nadřízených, apod. Dále se při formálních přístupech využívá rotace práce, rozšiřování práce, pracovní stáže, a další. Jedná se také o strukturovaný seberozvoj díky individuálním učebním programům. Neformální přístupy zase využívají učení, ke kterému u manažerů dochází při běžném vykonávání jejich práce. Ti si často neuvědomují, jak například řešení složitého a dosud neznámého problému rozvíjí jejich dovednosti. K tomu, aby se tím něco naučili, musí zpětně zanalyzovat, co pro úspěch udělali a jak to přispělo k vyřešení problému. Třetím přístupem je poloformální přístup. V tomto případě se rozvoj zakládá na sebehodnocení a identifikaci potřeb rozvoje samotnými manažery. Manažeři sami mají zhodnotit svůj výkon s ohledem na cíle a určit faktory, které se podílely na případném úspěchu či neúspěchu v jejich splnění. Manažeři sami si vypracovávají své plány osobního rozvoje. Tento přístup vyžaduje otevřenost a motivovanost

manažerů k diskuzi s jejich manažery, kouči, kolegy, ve které se probírají příležitosti k rozvoji. Tímto se manažeři snaží zjistit, v jakých oblastech rozvoj potřebují (Folwarczná, 2010).

2.2.3 Formální programy vzdělávání

Formální programy vzdělávání jsou tradiční a velmi dlouho se využívají k rozvoji manažerů v organizaci. Jak již víme, mohou se konat na pracovišti nebo mimo pracoviště. Častou formou formálních programů jsou určité kurzy. Dlouhodobým způsobem rozvoje, který rapidně zvyšuje kompetence manažera patří programy MBA. Ty jsou poměrně nákladné a časově náročné. Některé organizace nabízí programy MBA jako velký benefit pro manažera. Často si ho ale zaváží smluvně, že poté, co program dokončí, musí zůstat ještě nějakou dobu pracovat v organizaci. V opačném případě musí zaplatit část nákladů.

Jiným rozdělením vzdělávání může být rozdělení na formální, neformální a informální. V tomto smyslu se myslí formálním vzděláváním klasické vzdělávání ve vzdělávacích institucích, hlavně ve školách. Legislativa v těchto případech jasně určuje všechny aspekty jako funkce, cíle, obsahy, evaluaci, apod. Absolvent každého formálního vzdělání v takovém případě získá potvrzení – vysvědčení či diplom. V tomto kontextu se za neformální vzdělávání považují různé kurzy, semináře... Těch se pracovníci účastní s cílem získat určité vědomosti, dovednosti a kompetence, které mohou využít v práci. Informálním vzděláváním či učením se myslí získávání vědomostí a dovedností díky každodenním zkušenostem v práci i v soukromém životě. Takové vzdělávání je neorganizované, bez systému a bez dohlížející instituce (Veteška & Tureckiová, 2008).

Cílem formálních programů vzdělávání je nabytí vědomostí, zvládnutí určitých technik, rozvoj v určitém způsobu chování a v mezilidských vztazích, rozvoj neobjevených schopností člověka a změna postojů. Vědomosti, které v rámci vzdělávání lidé mohou nabýt, mohou být až velmi specifické nebo velmi všeobecné. Potřeba různých vědomostí se také bude lišit podle pracovní pozice. Při učení se určitým technikám je výhodou možnost ujištění se, zda techniku skutečně zúčastněný ovládl. Po ukončení kurzu dokáží sami účastníci posoudit, zda zvládají již techniku v praxi a tedy, zda byl pro ně program přínosný. Rozvoj mezilidských vztahů je oproti tomu hůře hodnotitelný a uchopitelný. S absolvováním těchto programů by se měly manažerovi zlepšit schopnosti vést lidi, komunikovat s nimi, motivovat je, apod (Prokopenko & Kubr, 1996; Koubek, 2004).

Mezi nejčastější metody rozvoje mimo pracoviště (off the job) patří různé přednášky, případové studie, workshopy, semináře, hraní rolí, simulace, videoprogramy či studium doporučené literatury. Nedostatkem je, že se tyto programy většinou nemohou přizpůsobit potřebám každého účastníka. Většinou se zaměřují na tvrdé dovednosti (hard skills) jako na organizování, plánování, řízení lidských zdrojů, řízení změny,... Další skupinou metod rozvoje jsou formální/poloformální programy rozvoje na pracovišti (on the job), takže např. koučování, mentoring, konzultace, rotace funkcí, práce na projektu, development centra, strukturovaný seberozvoj a různé druhy zpětné vazby. Metody uplatňované na pracovišti mají výhodu v tom, že mají bezprostřední spojení s pracovištěm a obsahem práce manažera. Také mohou být lépe

přizpůsobovány každému manažerovi zvlášť. Většinou se metody na pracovišti zaměřují na rozvoj měkkých dovedností (soft skills), kterými se myslí například leadership, komunikace, apod. (Folwarczná, 2010).

Manažeři staví svou úspěšnost často zejména na soft skills. Díky soft skills jsou schopni budovat morálku a udržovat vztahy uvnitř společnosti. Mezi nejdůležitější aspekty soft skills patří schopnost aktivně naslouchat, komunikovat s cílem udržovat vztahy, ovládat řeč těla, taktní projev, schopnost říct „ne“, vyjednávání formou win-win, efektivní komunikace, konstruktivní kritika, zvládání problematických zaměstnanců, přijímání změny, atd. (Akhtar & Noel, 2019).

Hard skills jsou takové dovednosti, které se týkají ekonomiky, standardů, procesů, atd. Mají vždy konkrétní předmět, ať už oblast financí, právních předpisů, technické odbornosti, apod. Většinou jsou vyučovány formou nějakého vzdělávání a profesního rozvoje. Není problém rozvíjet hard skills formou běžné výuky. Měkké dovednosti odpovídají hlavně různým stránkám osobnosti a odráží naši osobnost, naše hodnoty a různé názory, postoje. Mezi nejpodstatnější soft skills patří emoční inteligence, komunikace, leadership a řešení konfliktů. Rozvoj soft skills není tak snadno uchopitelný jako u hard skills. Je možné je rozvíjet i pomocí různých kurzů, ale velkou roli v jejich rozvoji hraje vlastní zkušenost. Rozvinutá úroveň soft skills často odlišuje manažery a jejich podřízené. Pokud se řekne, že někdo nemá osvojené manažerské dovednosti, většinou se tím myslí nedostatečné soft skills (Vaiman, 2016).

„Pracovníci jsou do firmy najímáni díky své odbornosti a propouštěni kvůli nedostatku měkkých dovedností.“ (Tulgan, 2015)

Strukturovaný seberozvoj

Seberozvoj staví na předpokladu, že lidé mají velký potenciál pro učení se a pro rozvoj. Netypickým na této metodě rozvoje je to, že největší zodpovědnost za proces učení se přenáší na učícího se jedince, nikoliv na lektora. Manažer je motivován k rozvoji a tedy má k dispozici velkou škálu metod, které může použít k rozvoji v oblastech, které jsou třeba. Jedná se o cyklický proces, kdy manažer se chce přizpůsobovat turbulentnímu prostředí plnému změn, a iniciuje proces k udržení tempa. Manažer chce hledat nové a neobvyklé způsoby řešení různých situací, jelikož tím dochází k pozitivní změně (Dalton, 2010).

Zainteresovanými stranami v metodě seberozvoje je organizace, účastníci (manažeři) a facilitátoři programů (tzv. usnadňovatelé procesu učení). Existují předpoklady pro každou zainteresovanou stranu, které pomáhají úspěšnému seberozvoji. Účastník musí věřit v seberozvoj a v jeho význam. To obsahuje i ochotu změnit zaseté způsoby výkonu své práce. Účastník chce zlepšit svůj výkon práce a chce se posouvat dále. Zároveň je ochotný změnit i způsob myšlení, jelikož to je další jev, ke kterému při seberozvoji dochází. Změna jako taková hraje v této metodě rozvoje velkou roli. Účastník, který odmítá měnit cokoliv, bude jen těžko úspěšný v seberozvoji (Folwarczná, 2010).

Organizace proces seberozvoje manažerů ovlivňuje také ve velké míře. Prvním aspektem podstatným pro seberozvoj je podniková kultura, které ho podporuje. Taková kultura je otevřená názorům zaměstnanců, nechává se zaměstnanci ovlivňovat a podporuje diskuzi. Možností je také

zimplementovat seberozvoj do vize a strategie organizace. Taková organizace připravuje na změnu i zaměstnance. Také organizace využívá seberozvoje jako přípravy lidí na povýšení. Vybírá ty nejlepší talenty, kterým seberozvoj nabídne v souvislosti s možností povýšit. Tito manažeři jsou poté motivováni se seberozvíjet ještě více. Vrcholoví manažeři mohou také pomoci k úspěchu seberozvoje, například svou účastí na sezeních učících se skupin a svým zájmem o tyto programy. Manažer může zadat účastníkům seberozvojové skupiny i po ukončení programu nějaký speciální projekt, ve kterém účastníci uplatní nově nabyté dovednosti. Celkově, pokud nadřízený manažer změnu podporuje, je pro jeho podřízené mnohem snazší změnu přijmout a případně se do ní přímo aktivně zapojit.

Posledním aspektem, který může ovlivnit seberozvoj v organizaci, jsou facilitátoři. Ti mohou být buď interní (personalisté, koučové v organizaci, atd.) nebo externí (konzultantská firma). Jako velmi efektivní se jeví také jejich kombinace. Facilitátor může být pro úspěch seberozvoje naprosto klíčový, proto musí mít dostatečné kompetence k výkonu této role. Facilitátor potřebuje velmi dobře znát problémy dané organizace a vědět, jak věci v organizaci chodí. Díky tomu je schopen posoudit, zda právě seberozvoj dopadne na úrodnou půdu. Podstatnou schopností facilitátora je umění aktivně naslouchat. Je schopen odhadnout, ve kterých chvílích je podstatné pouze poslouchat a nechat učící se skupinu diskutovat, a kdy je nutné naopak zasáhnout. Většinou je ale podstatné hlavně pozorovat a poslouchat. Dalším předpokladem úspěšného facilitátora je schopnost efektivně komunikovat. Je schopen prezentovat nové přístupy, zaujmout členy učící se skupiny a svou komunikací si umí získat důvěru i vysoce postavených manažerů. Není výjimkou, že v jedné organizaci probíhá v rámci seberozvojových programů práce více učících se skupin zároveň. Facilitátor dokáže spolupracovat s facilitátory dalších skupin, a tím se stává pro účastníky programu také vzorem pro spolupráci. V průběhu seberozvoje účastníci mohou narazit na problémy, které jim brání v efektivním pokračování a rozvoji. Facilitátor dokáže pomoci účastníkovi s tím, že s ním najde cíl, na který se zaměřit, místo soustředění se na zástupný problém. Zároveň ale nefiguruje jako poradce. Jeho rolí je rozvíjet diskusi směrem, kde se nachází co nejvíce možných variant k řešení daného problému. Tím pádem rozvíjí účastníka samotného k tvorbě a rozhodování mezi variantami. Facilitátor jde vzorem nejen v případě spolupráce, ale také praktikuje to, co sám hlásá. Tedy se seberozvíjí. V praxi se osvědčilo, když facilitátor sdílí své vlastní zkušenosti se svým seberozvojem s účastníky (Folwarczná, 2010).

Pro úspěšnou realizaci seberozvoje je naprosto esenciální jeho příprava. Ta začíná stanovením cílů programu. Společné cíle stanovují většinou personalisté, vedení organizace ve spolupráci s facilitátory. Individuální cíle nacházejí samotní účastníci většinou se svými nadřízenými či kouči/mentory, pokud ho mají. Ze stanovených cílů poté vychází výběr nástrojů, které budou pro seberozvoj použity. Po stanovení nástrojů již může organizace přejít k samotné realizaci seberozvoje. Při té dochází také k průběžné zpětné vazbě. Zpětná vazba od všech zúčastněných stran je podstatná již z toho důvodu, že tyto programy jsou dlouhodobé, často trvají až několik let, a díky ní předejdeme určitému rozčarování po skončení programu. Zároveň pro účastníky je motivační, když vidí, že o průběh jejich učení je zájem. Po skončení programu dochází k jeho vyhodnocení a zajištění opatření pro programy následující. Efekty rozvoje určujeme pro všechny zainteresované strany. Posledním krokem pro efektivní zavedení

seberozvoje je sdílení zkušeností a úspěchů s dalšími lidmi v organizaci. Je snaha vyhnout se situaci, kdy seberozvojové programy jsou myšleny jen pro pár vyvolených, a tím pádem se uchovávají, co to jde, v tajnosti. Seberozvojové programy se liší i finanční náročností, je tedy možné najít nějaký program pro spoustu zaměstnanců, kteří projeví skutečný zájem (Folwarczná, 2010; Dalton, 2010).

Koučování

V době, která je turbulentní a ve které platí, že co bylo dnes, bude zítra jinak, význam koučování stále roste. Koučování je jednou z nejefektivnějších metod vzdělávání na pracovišti a jeho výhodou je to, že zaměstnance vede k hledání vlastních řešení, která jsou ojedinělá. Učí zaměstnance myslet způsobem, který generuje řešení na nestrukturované problémy, tedy takové, se kterými jsme se ještě nesetkali a které nemají jednoduchá a jasná řešení. Koučování podporuje sebejistotu zaměstnance a vytváří v něm schopnost převzít zodpovědnost za pracovní výsledky. Celá firemní kultura se tedy orientuje směrem, kdy odpovědnost se nepřenáší na vrcholový management, ale na samotné zaměstnance.

Koučování vzniklo ve spojitosti se sportem. Knihou *The Inner Game of Tennis* otevřel Timothy Gallwey oči mnohým sportovcům. Vysvětluje v ní, že největší překážkou při sportu proti nějakému soupeři nebývají ti soupeři, ale hráči sami sobě. Tvrdí, že výkon ve sportu se nezlepší pouze vytríbením techniky, ale je možné ho zlepšit jen odstraněním vnitřních bariér hráče (Whitmore, 2014).

Koučování lze také charakterizovat jako metodu, která maximálně využívá potenciálu zaměstnance díky zbavení se bariér. Pokud se člověk zbaví bariér, teprve poté zvyšuje maximálně svůj výkon. Mezi takové bariéry patří strach, perfekcionismus, malé sebevědomí, frustrace, přehnaná potřeba vyniknout, a další. Cílem koučování je zlepšení výkonu jedince, učení a jeho osobní rozvoj. Kouč při koučování vystupuje v roli moderátora. Není v tomto vztahu od toho, aby koučovanému dával rady, ale pouze provází koučovaného procesem k nalezení řešení. Koučovaný řešení a různé varianty nachází sám, a tím pádem je lépe přijímá za své. Pro úspěšné koučování jsou naprosto zásadní osobní kvality a dovednosti kouče. Tomu musí koučovaný dostatečně věřit na to, aby byl ochoten odhodit své bariéry. Velkou výhodou je, že koučování nabízí naprosto individuální přístup k člověku, který je rozvíjen, a pomáhá s řešením reálných problémů, se kterými se v práci setkává (Downey, 1999).

Zásadní u koučování je také to, aby koučovaný cítil, že ho kouč považuje za partnera. Nevíní ho z neúspěchu, nepopuzují ho situace, které koučovaný momentálně nezvládá řešit. Povzbuzuje koučovaného, podporuje ho a dává mu najevo, že dokáže víc, než na co se cítí. Zdůrazňuje mu, když sám koučovaný přišel s řešením, a že je tohoto schopen ve všech situacích. Tím v něm se sebedůvěrou upevňuje i odpovědnost za své vlastní chování a jednání (Whitmore, 2014).

Koučování existuje ve formě formální a neformální. Neformální koučování probíhá, aniž by si toho třeba koučovaný i všiml. Probíhá v každodenním styku v práci a lze ho využít vyloženě jako nástroj řízení lidí. Manažer může prvků koučování využívat pro rozvoj svých podřízených.

Formální koučování je naplánovaný a strukturovaný rozhovor koučovaného se svým koučem, u nějž jsou jasně stanoveny cíle těchto setkání, o nichž obě strany dobře vědí (Whitmore, 2014).

Koučování je velmi efektivním nástrojem při rozvoji zaměstnanců. Přináší velké výhody jak manažerovi, tak dalším pracovníkům ve společnosti. Pro manažera je výhodné, pokud jsou jeho podřízení koučováni. Díky koučování bude mít v budoucnu více času na vlastní práci, a to díky postupnému osamostatňování a rozvíjení jeho podřízených. Ti díky tomu zvládnou v budoucnu více práce. Výsledky organizace se s koučováním zlepšují. Lidé se učí jinak myslet a přicházet s řešeními sami. Pracovníci se cítí zodpovědnější za výsledky své práce, díky čemuž je pro ně práce smysluplnější a více je baví. Pracovníci si budují lepší sebevědomí, díky čemuž se zvyšuje i důvěra manažera v ně.

Pro koučované jsou přínosy koučování zřejmě ještě významnější. Koučovaný má lepší představu, jak si vede a co se od něj očekává. Tato jistota se pozitivně odráží v jeho angažovanosti v práci. Koučování je dobrým motivačním faktorem. Cítí ocenění při řešení výzev, které jsou před něj stavěny. Podporuje také jeho schopnost se učit. Pracovník se během práce musí učit rychle a učení ho více baví i díky vidině trvalých výsledků (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006).

Koučování vyžaduje určité množství dovedností, mezi které patří naslouchání, kladení otázek, dávání návrhů, testování porozumění, sumarizování, inspirování a využívání mlčení. Dobrý posluchač podporuje pracovníka v jeho vlastním uvažování. Naslouchat je nutné aktivně, tedy včetně pozornosti, přiměřených reakcí a vyhodnocování toho, co řečník říká a jak se asi cítí. Stavebním prvkem koučování je kladení otázek. Otázky mohou být otevřené, zkoumající, uzavřené i zkoušející. Podstatné je, aby kouč věděl, čeho chce otázkou dosáhnout. Ze začátku jsou důležité hodně otevřené otázky, aby pracovník vyjádřil své pocity spojené s koučováním jako takovým. Kouč může dávat pracovníku v omezeném množství návrhy, ale vždy musí být na pracovníkovi, zda návrh přijme. Většinou je lepší, aby s návrhy přicházel pracovník sám. Kouč si musí být vždy jistý, že si s koučovaným dobře rozumí a nedochází k nedorozumění. Toho se dá dobře docílit například parafrázováním. Pro efektivní koučování je žádoucí v pravidelných intervalech shrnovat výsledky rozhovoru. Shrnování pomáhá vypíchnout relevantnost toho, co se probíralo, a pomáhá také k ujištění, že si obě strany rozumí. Kouč může pracovníka inspirovat nastíněním obdobného problému či jej navést na cestu k řešení pomocí otázek. Díky tomu má pracovník možnost si přijít na řešení sám. Zpětná vazba pomáhá k povzbuzení úsilí pracovníka či jeho nasměrování. Kouč zpětnou vazbu nabízí a nechává na pracovníkovi, aby sám formuloval její závěry. Poslední dovedností potřebnou pro efektivní koučování je mlčení. Ticho je mocný nástroj a pro přemýšlení je téměř nezbytné.

Vhodnými otázkami během koučování jsou otázky začínající na CO, KDY, KDO, KOLIK. Například otázka JAK se nedoporučuje, jelikož může podněcovat příliš analytické uvažování, které může být v rozporu s cíli. V průběhu koučování hrají roli i jiné aspekty než odpovědi na otázky. Kouč je schopný vnímat také tón hlasu, řeč těla, a z toho si utvářet ucelenější obraz. I díky vědomí sama sebe se vyvaruje projekci a přenosu, nepromítá tedy na koučovaného své vlastní rysy, apod. Velmi vhodnými otázkami v průběhu generování variant jsou otázky podporující další zamyšlení, tedy typu: „A co ještě?“ (Whitmore, 2014).

Model GROW

Model GROW nám dává jednu variantu, jakým způsobem vést schůzku při nedirektivním koučování. Odpovědnost za výsledek procesu přenáší na koučovaného a kouč zajišťuje efektivitu procesu. GROW reprezentuje 4 anglická slova: Goal, Reality, Options a Wrap-up či What/When/Who/Will) (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006; Folwarczná, 2010).

Prvním krokem koučování je TOPIC. V této fázi se nastíní problematika, které se chce koučovaný věnovat. Tím seznámí kouče s tématem a pomůže mu se v něm orientovat. V této fázi je také možnost nastavit dlouhodobé cíle koučování.

Druhým krokem je GOAL, tedy určení cíle schůzky. Je třeba stanovit si, co koučovaný očekává za úspěšný výsledek schůzky. Podle čeho pozná, že schůzka byla úspěšná. Cíle musí splňovat určitá kritéria. Měly by být konkrétní, měřitelné, odsouhlasené, realistické a časově rozvržené. Zároveň musí být legální, měly by být etické a dostatečně náročné, aby podněcovaly k rozvoji (Folwarczná, 2010; Whitmore, 2014).

REALITY je třetím krokem a reprezentuje popis situace, která se řeší. Součástí tohoto kroku je snaha o rozkouskování problému na jednotlivé aspekty a postupné jejich skládání zpět do celku. Je možné, že v této fázi koučovaný zjistí, že cíl, který si stanovil v předešlém kroku, neodpovídá tomu, co skutečně potřebuje. V takovém případě se schůzka vrací zpět k fázi GOAL.

Na podrobný popis reálné situace navazuje fáze OPTIONS. Cílem této fáze je, aby koučovaný vygeneroval co nejvíce možných řešení situace. Cílem ale není tyto varianty hodnotit. Tato fáze se hodně opírá o kreativitu a na tu se tedy nejvíce zaměřuje. Kreativitu by měla podporovat i celá atmosféra schůzky. Čím více různých variant řešení koučovaný vymyslí, tím větší je pravděpodobnost, že mezi nimi bude nějaké nové neotřelé.

Závěrečnou fází GROW modelu je WRAP-UP, nebo-li sumarizace. V sumarizaci dochází k závazku koučovaného k tomu, jaké činnosti v návaznosti na schůzku podnikne. V této fázi se ze všech vygenerovaných variant řešení vybírá ta, která bude realizována. Plán obsahuje kromě jasně daných činností také časový rozvrh jejich uskutečnění. Věnuje se otázkám jako CO, KDY, KDO udělá (Folwarczná, 2010; Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006)

Ačkoliv na sebe tyto fáze navazují, v postupném jejich procházení se mohou koučovanému vybat další aspekty, kvůli kterým se schůzka vrátí do dřívějšího bodu, od kterého se musí projít opět všemi navazujícími fázemi (Folwarczná, 2010; Whitmore, 2014).

Mentoring

Jedná se o vztah mezi manažerem a jeho mentorem. Mentor nebývá manažerův přímý nadřízený. Většinou je to velmi zkušený a v organizaci vysoce postavený manažer. Vztah manažera s jeho mentorem je velmi blízký, většinou až neformální. Manažer se díky interakci se svým mentorem rozvíjí a může za svým mentorem přijít nejen pro radu ohledně pracovních otázek, ale i s osobním životem. I z důvodu tohoto blízkého vztahu si manažer svého mentora vybírá sám (Folwarczná, 2010).

Counselling

Counselling nebo také konzultace je metoda vedení a vzdělávání zaměstnanců, při které dochází ke konzultování zaměstnance s manažerem a která rozvíjí oba tyto jedince. Dochází k oboustranné zpětné vazbě. Zaměstnanec se učí sám sebe rozvíjet, zatímco manažer objevuje, co lidé potřebují a jak jim v tom pomoci. Counselling se zaměřuje především na momentální pracovní výkon, jeho cíle jsou tedy spíše krátkodobé (Folwarczná, 2010).

Metoda 360° zpětné vazby

Zpětná vazba, nebo-li feedback, je v našem kontextu popis chování zaměstnance z pohledu pozorovatele. Pozorovatelé nastavují jedinci určité zrcadlo. Toto zrcadlo je ale vzhledem ke každému pozorovateli subjektivní, je tedy nutné se vyvarovat hodnocení a soustředit se na pouhý popis.

Zpětná vazba, pokud má mít kýžený efekt, má několik pravidel. Ten, kdo dává feedback, by se měl vyvarovat svých předsudků a subjektivních preferencí. Musí si uvědomit, že zpětná vazba neslouží k ponížení hodnoceného, ale poskytuje mu cenné indicie k tomu, aby na sobě mohl pracovat a vyvíjet se. Žádoucí je otázka na hodnoceného, jak svůj výkon hodnotí on sám. Pokud sám zmíní nedostatek, o kterém chtěl hodnotitel s dotyčným mluvit, je hodnocený poté více otevřený této komunikaci a vypne své obranné mechanismy. Zároveň to tomu, co chce hodnotitel říci, dodává větší důvěryhodnost. Také to, jak hodnocený na otázku odpoví, dá tomu, kdo zpětnou vazbu poskytuje, určitou představu o tom, jak je dotyčný schopen sebereflexe. Zpětná vazba musí být jasná a konkrétní. Předmětem feedbacku je konkrétní chování, ne záměry či osobnost. Někdy se doporučuje také tzv. sendvičová metoda. Ta znamená, že napřed se dotyčnému řekne něco pozitivního ohledně jeho odvedené práce. Na to naváže něco, co by chtělo vylepšit a zakončí se opět pozitivním. Zaručí to, že se dotyčný bude cítit všeobecně celkem dobře a v takovém nastavení zpětnou vazbu lépe přijme. V dnešní době je ale tato „taktika“ již tak rozšířena, že její užívání je snadno rozpoznáno a mine se kvůli tomu efektem. Závěrem zpětné vazby je třeba dát prostor hodnocenému, aby na feedback zareagoval (Lickerman, 2014).

Je podstatné, aby feedback byl dáván nejen na nedostatky, ale také na pozitivní aspekty práce. Nejlepší efekt má feedback, který časově blízce navazuje na předmět rozhovoru. Tedy, pokud se objeví například nežádoucí chování, je dobré ho probrat v blízké době, kdy ho mají oba účastníci rozhovoru v paměti. Zároveň ale, pokud byla situace emočně vypjatá, čas na vychladnutí přispěje k úspěšnému přijetí zpětné vazby. Feedback nelze generalizovat a provádět se všemi stejně. Každému příjemci zpětné vazby by měla být forma feedbacku přizpůsobena individuálně (Swink, 2013).

Zpětná vazba může být buď formální nebo neformální. Formální zpětná vazba je většinou v písemné podobě a je připravována s nějakým konkrétním účelem, třeba pravidelné hodnocení, apod. Neformální zpětná vazba probíhá téměř každodenně, většinou ústně. Potřebuje atmosféru

otevřenosti a důvěry. Je nejefektivnější, jelikož napomáhá průběžnému rozvoji a jedinec na ni může rychle reagovat, třeba úpravou chování (Folwarczná, 2010).

Zpětnou vazbu lze udílet dle následující struktury:

1. **Situace** – Na úvod je potřebné vyjasnit si kontext, ve kterém k řešenému chování došlo. Je dobré se ujistit, jestli percipient hodnocení nemá problém tuto situaci probrat.
2. **Chování** – Chování je třeba pouze popsat bez jakýchkoliv předsudků
3. **Výsledek** – Výsledek následně napojujeme na diskutované chování. V této fázi je vhodné prodiskutovat pohled jak hodnotícího, tak hodnoceného.
4. **Alternativní chování** – V této fázi hodnotící navrhně jiné efektivní chování, jak k situaci přistoupit.
5. **Alternativní výsledek** – V poslední fázi se řeší možné výsledky alternativního chování (Swink, 2013).

360°zpětná vazba je specifická tím, že nedochází k poskytování zpětné vazby pouze nadřízeným, ale dochází ke komplexnější zpětné vazbě díky zapojení kolegů, podřízených, ale také zákazníků, atd. Její součástí je také sebehodnocení. 360° zpětná vazba má většinou formu vyplněných strukturovaných dotazníků. Ty se zaměřují na kategorie, které jsou v práci manažera podstatné. Většinou probíhá anonymně, aby se docílilo co největší upřímnosti v odpovědích.

360°zpětná vazba má mnoho pozitiv. Jednou z výhod této metody je to, že má výrazně vyšší vypovídací hodnotu než zpětná vazba pouze od nadřízeného. Zdrojů zpětné vazby je více, proto je lepší možnost vytvořit si ucelený obrázek. Díky tomuto faktu se také omezuje možnost jakékoliv diskriminace, kvůli pohledu jediného člověka. Zároveň je pro zaměstnance přínosné vědět, jakým způsobem je vnímán i svými kolegy. Zároveň motivuje zaměstnance k efektivnější komunikaci a snaze rozvíjet tým. Zaměstnanci vědí, že pracují s lidmi, kteří budou následně poskytovat zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon. Snaží se tedy udělat co nejlepší dojem. Takto komplexní zpětná vazba může být také skvělým impulsem pro následný rozvoj. Dává zaměstnanci informace o tom, v jakých oblastech se potřebuje rozvíjet. Zapojením zákazníků do 360°zpětné vazby se zlepšuje úroveň služeb jim poskytovaná. Organizace získává cenné informace o potřebách a spokojenosti zákazníků (Folwarczná, 2010).

Negativem 360°zpětné vazby je bez pochyb její časová náročnost. Vzhledem k tomu, že u každého zaměstnance by mělo dotazník vyplnit 6 a více dalších osob, zabere tato zpětná vazba skutečně hodně času. I z toho důvodu se k této metodě přistupuje v praxi většinou pouze v případě manažerů, a to třeba jen jednou ročně. Pro ty, kteří zpětnou vazbu vyplňují, je ale podstatné, aby viděli v chování hodnoceného určité změny k lepšímu. Pokud nabydou dojmu, že zpětná vazba jím nebyla vzata vůbec v potaz, nebudou již ochotni dotazník vyplnit příště.

Pro úspěšné zavedení 360° zpětné vazby je důležitá otevřená komunikace a vyjasnění očekávání. Vrcholový management by měl jít zároveň příkladem. Závěry získané v 360° zpětné vazbě mohou být pro jejich recipientu většinou spíše zklamáním. V takovém případě často po šoku z nepříjemného překvapení může přijít vztek. V takovém případě zaměstnanec hledá viníka,

který o něm napsal tato negativa. Časem si však uvědomí, že některé části zpětné vazby mohly být pravdivé a ve výsledku se rozhodne se na tyto oblasti ve svém rozvoji zaměřit. 360°zpětná vazba by se měla také soustředit pouze na omezené množství oblastí, nejlépe max. 2-3. V takovém počtu ještě může být zpětná vazba efektivní a pozornost se může soustředit na změnu několika aspektů (Folwarczná, 2010).

Učení akcí

Tato metoda může být označena za jakýsi spojovací článek mezi formálními kurzy a učením se z pracovních zkušeností. Učení akcí se zakládá na objevování nových způsobů řešení v situacích, které jsou manažerovi do té doby neznámé. Učí se pomocí řešení nových situací a problémů, které se zatím nepodařilo vyřešit (Prokopenko & Kubr, 1996).

Učení akcí si dává za cíle hlavně naučit se řešit reálné problémy v pracovním světě, problémy, které nejsou jasně formulované a motivuje vysoko postavené manažery k aktivnímu učení místo pasivního přijímání informací.

Učení akcí se zaměřuje na určitý pracovní úkol. Neignoruje formální výuku, pouze si uvědomuje, že ta nestimuluje chuť zjišťovat nové poznatky v nových oblastech. Chuť k učení je podporována přítomností reálného a třeba naléhavého problému, který potřebuje řešení. Při učení akcí je naprosto esenciální zpětná vazba. Ta pomáhá také získávat informace o zkušenostech kolegů, které mohou být pro nové řešení podnětné. Manažeři se tedy v ideálním případě učí od sebe navzájem a podporují se v tomto procesu (Prokopenko & Kubr, 1996)

2.3 Duševní hygiena

„Jde o interdisciplinární předmět zahrnující praktické záležitosti života člověka se zaměřením na uchování si fyzického a duševního zdraví i přes nepříznivé dopady mnoha dílčích podnětů a situací.“ (Bedrnová, Pauknerová, & kol, 2015)

Pro efektivní výkon manažerské práce je nutné, aby se manažer udržoval fit. Jak psychicky, tak fyzicky. Mezi základní aspekty, na které je při manažerské práci třeba dbát, patří životospráva, režim práce a odpočinku. Dále se manažer musí vyhýbat ohrožujícím faktorům jako je workoholismus či syndrom vyhoření (tzv. burn-out syndrom). Time management a stres management jsou skvělou prevencí před nežádoucími důsledky zvýšené zátěže.

Duševní hygiena je velmi důležitá jak pro pracovní život, tak osobní život. Chrání člověka před vznikem nejen řady fyzických onemocnění, ale také psychických poruch. U řady onemocnění, mezi které mohou patřit poruchy trávení, potence, vředy, problémy pohybového a oběhového ústrojí, je na vině stres a nedostatečná prevence před nepříznivými vlivy. Existují také studie, která mezi nemoci způsobované stresem a neklidem při manažerské práci, řadí nádorová onemocnění (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012).

„Jako rytmus můžeme označit určité plynule a pravidelně v určitých intervalech se opakující stavy organismu, obvykle střídané stavy protikladnými.“ (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012)

Proto je třeba vyrovnávat čas věnovaný práci a čas věnovaný odpočinku, tedy rytmus práce a odpočinku, a využívat time managementu, který pomáhá s efektivním hospodařením s časem. Analýza příčin, projevů a důsledků vyšší neuropsychické zátěže pomáhá si uvědomit, co v manažerovi stres vyvolává a možnosti, jakými se s touto zátěží vyrovnat. K tomu slouží stres management (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012).

Každý člověk má jiné pracovní a osobní tempo a stejně tak rytmus. Někteří lidé jsou spíš pomalejší a neradi se dostávají do situací, které vyžadují rychlé rozhodování a jednání. Jiní lidé jsou ze své podstaty spíš rychlejší a tací se začnou velmi rychle nudit v podmínkách rutiny. Duševní hygieně velmi prospívá pohybová aktivita, která udržuje nejen fyzickou kondičku, ale i psychickou pohodu.

Pro duševní hygienu a pro tuto práci konkrétně je velmi důležité vyvážení času věnovaného práci a času věnovaného odpočinku. Takové dělení však nelze brát doslova, protože není možné, aby veškerý čas mimo pracovní dobu byl věnován odpočinku. Mimo pracovní dobu musí člověk věnovat ještě určitý čas záležitostem jako jsou domácí práce, osobní hygiena, nákupy, doprava či konzumace jídla, tedy zajištění vlastní existence. Každou činností, která je vykonávána dlouhodobě, dojde člověk k únavě. Ta je signalizována pocitem únavy. V takovou chvíli je potřeba tělu dopřát odpočinek (Bedrnová, Pauknerová, & kol, 2015).

Únava je přirozený důsledek jakékoliv práce, je ale důležité umět ji korigovat. Když dochází k únavě, nastávají psychické a fyziologické změny typu snížená pozornost, horší koordinace pohybů, zraková únava apod. Při ignorování příznaků únavy člověk riskuje situaci psychického či fyzického vyčerpání. I z toho důvodu je třeba adekvátně odhadnout nároky na každého člověka

zvláště. Každý jedinec je jinak psychicky odolný a každý jinak kompetentní. Jako velký zdroj únavy lze považovat přehnané nároky na jeho pracovní roli, kterou není schopen zvládat (Provazník, 2002).

Jediným pasivním odpočinkem, který je opravdu vhodný pro zotavení při únavě, je spánek. Spánek potřebný pro duševní hygienu je spánek kvalitní a v dostatečné délce. Potřeby spánku jsou naprosto individuální a s věkem se mění. Lze však říct, že duševní hygieně prospívá určitá pravidelnost a řád, tedy se doporučuje chodit spát ve fixní čas. Takzvané nicnedělání je možné využít k odpočinku jedině chvilkově, kdy se člověk potřebuje odpojit od činnosti, ze které je unavený. K regeneraci je velmi vhodný odpočinek aktivní, který představují vlastní aktivity volného času. Důležité je, aby se povahou výrazně lišil od pracovní činnosti. S aktivním odpočinkem by se neměly pojit činnosti, které člověk MUSÍ dělat, ale ty, které dělat MŮŽE nebo CHCE. Samozřejmě se nevylučuje to, že práce jedince baví natolik, že si ji pojí i se slovy moct a chtít. Ideální je, když si člověk i v pracovní náplni najde zajímavé a zábavné aspekty, které mu přinášejí určité potěšení, a tím pádem se touto činností tolik neunaví (Bedrnová, Pauknerová, & kol, 2015).

Člověk si nejlépe odpočine u aktivit, které jsou zcela jiné než ty běžné při výkonu práce. Pocit únavy je jasným signálem, že by si měl odpočinout. Hlavním cílem odpočinku je potěšení a nejlepší jsou aktivity, které vyžadují vlastní činnost dotyčného (lépe se vyhýbat formám „diváckým“ jako je sledování televize, sportu, apod.). Způsob odpočinku je zcela individuální a závisí na potřebách každého jedince. Je však dobré některé odpočinkové aktivity realizovat odděleně, i proto, aby si odpočali na chvíli i od svých nejbližších. Doporučuje se odpočívat alespoň jednou ročně 2 týdny v kuse. Dobré je jednou za čas změnit určitý stereotyp a například vyzkoušet i odpočinkové aktivity svých blízkých, třeba si člověk najde novou odpočinkovou aktivitu (Bedrnová, Pauknerová, & kol, 2015).

Životní rytmy by měl člověk v životě dodržovat a zabraňovat jejich narušení. Příkladem narušení takového rytmu je workoholismus. Jedná se o závislost na práci, která většinou začíná zdánlivě nevinně, a to pocitem nepostradatelnosti. Workoholik ze začátku má svou práci rád, baví ho a tráví v ní čím dál více času. Postupně však začne naprosto upozadovávat soukromý život a čas tráví pouze prací, nenechá se z práce vyrušit a nevyhledává jakýkoliv volný čas. Workoholismu připraví manažera o jakékoliv koníčky, pohybové aktivity, rodinný život apod. Je podrážděný a unavený. Workoholismu lze předcházet, a to vyváženým životem, poctivým plánováním, stanovováním si reálných cílů, relaxací a odpočinkem (hlavně aktivním), dostatkem spánku, vhodným způsobem stravování, styky s rodinou, přáteli a vyhrazováním si času sám na sebe (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012).

Každý člověk zvládá stresové situace jinak, stejné faktory tedy mají na různé lidi rozdílné účinky. Záleží při tom na fyzických a psychických dispozicích každé osoby, způsobu výchovy a na zkušenostech, které s podobnými situacemi již zažila. Všeobecně se jako zátěžové označují nové a neobvyklé podněty, pro které zatím neexistují ustálené způsoby řešení či vstupující časový tlak (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012).

Konkrétně lze za zdroje zvýšené zátěže označit „*nepřiměřené úkoly, problémové situace, překážky, vnitřní a vnější konflikty a stres.*“. (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012)

Mezi nejčastější zdroje psychické zátěže patří nepřiměřené úkoly a požadavky, které dotyčný není psychicky nebo fyzicky schopen zvládnout. Dále stres způsobují problémové situace, které jsou pro člověka nové a nemůže tedy čerpat při jejich řešení ze zkušenosti. Pro člověka náročné jsou také překážky, které omezují jeho možnost rozhodovat či konfliktní situace, ať už intraindividuální či interindividuální. Stres jako takový je také považován za psychickou zátěž, jelikož ovlivňuje přirozený výkon činnosti, ačkoliv má dotyčný kompetence k jejímu zvládnutí. Posledním důležitým zdrojem psychické zátěže je frustrace, kdy člověk nemůže uspokojovat nějaké pro něj důležité potřeby, ať už v práci či v životě (Provazník, 2002).

Negativním důsledkem náročné práce, který většinou vyplývá ze sociálních stránek práce, je již zmíněný syndrom vyhoření. Ten se většinou projevuje v oblastech nejen psychických a sociálních, ale také fyzických.

„Tento syndrom se může projevovat jako vyčerpání, pasivita a zklamání v důsledku chronického pracovního stresu, případně jako stav emocionálního vyčerpání v důsledku nadměrných psychických nároků.“ (Kebza & Šolcová, 2003)

2.4 Time management

„Špatná zpráva je ta, že čas letí. Dobrá zpráva je ta, že vy jste pilot.“ (Althsuler, nedatováno)

Součástí duševní hygieny je zvládat řídit svůj čas. V případě, že člověk je tím, kdo režíruje využití svého času, který věnuje práci, odpočinku a dalším, je pravděpodobnější, že se dokáže vyhnout nadbytečnému stresu a negativním vlivům.

Den každého člověka má pouze 24 hodin. Důležité tedy je, jak s tímto omezeným množstvím času naloží. Člověk se logicky rozhoduje mezi tím, čemu čas věnovat chce a jak ho chce trávit a tím, jaké má povinnosti, závazky a úkoly (Covey, Merrill, & Merrill, 2015).

Time management znamená ovládání svého vlastního času a jeho využívání způsobem, který člověka posouvá k jeho cílům a naplňuje jeho potřeby. Pomáhá najít i určitou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, díky čemuž dává základ pracovní efektivitě, úspěchu a předchází nemocem. Čas lze nazvat naprosto unikátním zdrojem, jelikož ho nelze nahradit, je omezený a je třeba ke všemu (Clegg, 2005).

Dobrym způsobem, jak se vyhnout časovému stresu, je přivstat si o hodinu dříve a do práce dorazit s tímto náskokem. Vyšetřenou hodinu času je poté podstatné věnovat jen a pouze dohánění restů, které se člověku nahromadily. Dohánění restů po večerech nebo o víkendech není ideální z toho důvodu, že lidé, se kterými by manažer potřeboval být v kontaktu nebo které by chtěl určitými úkoly pověřit, nejspíš nejsou k dispozici. Lze však tento volný čas věnovat přípravě toho, co bude řešit následující den v práci nebo jaké úkoly a na koho plánuje delegovat. Nejpodstatnější jsou při vyřizování nahromaděné práce následující tři kroky. Je nutné si na to udělat čas, lpět na něm a bránit se rozptylování a vyrušování (Jay & Templar, 2006).

V time managementu je všeobecně nutné zaměřit svou pracovní aktivitu na svůj hlavní cíl, ať už je to zvyšování prodeje, snižování nákladů, apod. Proto je dobrým tipem si každý týden vyhradit v rozvrhu čas na práci spojenou přímo s hlavním cílem. Například několikrát týdně se věnovat několik hodin pouze práci, která vede ke splnění cíle.

Představa o nezvladatelnosti množství úkolů, které ještě čekají na vyřízení, vychází většinou z toho, že v hlavě má manažer pouze mlhavou hromadu úkolů. Vidí pouze velké množství, kdy už nerozlišuje mezi telefonáty, které má vykonat, e-maily, na které odpovědět nebo dokumenty, které potřebuje zkontrolovat a schválit. Tomuto problému právě napomůže organizace. Organizací se myslí konkrétní čin, a to pro začátek sepsat si všechny úkoly na papír. Díky ní získá člověk přesnou představu, co je třeba udělat, a získáte konkrétní úkoly, které je možno začít řešit. Díky roztřídění si úkolů do určitých skupin je možné určit si priority, ve kterých je úkoly třeba řešit. Z toho poté jasně vyvstanou úkoly, které je nutné řešit neodkladně a které mají ještě čas (Jay & Templar, 2006).

Po sepsání všech úkolů je třeba si úkoly roztřídit do skupin. Hromádky by měly zastupovat klíčové oblasti, které má manažer na starosti. K tomu je ideální vytvořit si fyzický prostor, kde je dostatek místa na přehlednou organizaci hromádek. Zvlášť by měla být například hromádka

s materiály, které je třeba pročíst, s dokumenty, které je třeba schválit, s dopisy, které je třeba odevzdat, atd. V případě pochyb je dobré vytvořit raději více hromádek než méně. Důležité je tímto procesem nestrávit zbytečně moc času. K těmto hromádkám přibudou ještě dvě další, a to hromádka různé a hromádka odpad. Do hromádky různé patří úkoly, které se nehodí do žádné jiné. Výhodné je snažit se ji mít co nejmenší. Zároveň se tato hromádka může rozrůstat a postupně nám může v ní vzniknout taková skladba úkolů, kde nám vznikne samostatná nová hromádka. Do hromádky odpad patří takové úkoly, které už pozbyly platnosti, jsou vyřízené, apod.

Součástí organizace práce je psaní si poznámek. Například ohledně slibů, které manažerovi dali dodavatelé / zákazníci / podřízení, atd. Na takové poznámky je výhodné mít zvlášť poznámkový blok. Lze si do něj zapisovat všechny možné nápady, díky snadné přenosnosti ho mít vždy u sebe a využít tak čas třeba při cestování na vyřizování či plánování určitých záležitostí (Jay & Templar, 2006).

2.4.1 4 generace time managementu

„V oblasti time managementu je možno odlišit několik stupňů – generací přístupů k času. S určitým zjednodušením lze hovořit o čtyřech generacích, které postupně vznikly a reprezentují různé přístupy k této problematice.“ (Pacovský, 2006)

První generace time managementu

První generace time managementu se zakládá především na poznámkách a seznamech úkolů. Člověk si vytváří pomůcky, které mu připomínají, co má dělat. Smyslem této generace je nosit si tyto poznámky neustále s sebou a mít je při ruce vždy, ať už pro kontrolu či pro doplnění dalšího úkolu. Smyslem time managementu první generace je to, že ulehčí hlavě tím, že se všechny tyto úkoly přenáší na papír. Zabývá se tedy tím, „**co**“ máme dělat (Covey, Merrill, & Merrill, 2015; Pacovský, 2006).

Druhá generace time managementu

Druhá generace obsahuje nástroje, které pomáhají s plánováním a přípravou, tedy diáře a plánovací kalendáře. V druhé generaci si lidé již plánují časový harmonogram schůzek, závazků, mají přehled o termínech, místech schůzek, apod. Diáře a kalendáře mohou používat i v telefonech, počítačích či v jiných aplikacích. Druhá generace tedy přidává k „**co**“ z první generace také „**kdy**“ (Covey, Merrill, & Merrill, 2015; Pacovský, 2006).

Třetí generace time managementu

Třetí generace výrazně rozšiřuje předešlé generace a přidává hlubší kontext. Hledá souvislosti a cíle, konkretizuje časové horizonty a k „**co**“ a „**kdy**“ přidává navíc „**jak**“. Věnuje se prioritám, delegování, týmové práci,... Předpokládá odpovědnost za výsledky. Zaměřuje se na

dlouhodobý horizont, ke kterému vede cesta přes každodenní plánování. Ve třetí generaci hrají velkou roli také životní hodnoty a priority dotyčných, jejich cíle, od krátkodobých až po dlouhodobé. Využívá spoustu pomůcek a prostředků, které pomáhají detailně rozplánovat den. Třetí generace pomohla lidem, aby zvládli v kratším čase více věcí (Covey, Merrill, & Merrill, 2015; Pacovský, 2006).

Pacovský kritizuje tyto body u třetí generace plánování:

- „složitost plánování;
- nelidskost, neakceptování přirozených vlastností naší mysli, emocí, stresu...
- odtrženost od cílů, vizí a přání od skutečného života;
- nedostatečná příprava člověka na způsob života, který příroda nepředvídala (změny, rychlost...), povrchní techniky neobstojí v nelehkých podmínkách komprese času.“ (Pacovský, 2006)

Z důvodu zjevných nedostatků třetí generace time managementu vznikla potřeba ještě další generace, která si z předchozích generací vezme jen to pozitivní a vyhne se jejich nedostatkům (Covey, Merrill, & Merrill, 2015).

Čtvrtá generace time managementu

Čtvrtá generace time managementu nastavuje naprosto nové paradigma. Jeho myšlenkou je to, že uspokojování potřeb lidí a dobré vztahy přináší dlouhodobě lepší výsledky než jen tvrdé lpění na času a plnění cílů. Spojuje těsně spokojenost a efektivitu. Čtvrtá generace v podstatě představuje vytvoření nového životního stylu. Ten se zakládá na pěti principech:

- **Člověk je víc než čas:** Výsledky nejsou tvořeny pouze striktní prací, ale také spokojeností a pohodou pracovníka. Motivovanější a spokojenější lidé mají větší výkonnost a díky tomu pracují lépe. Nesoustředí se pouze na jednotlivé úkoly, ale na celý kontext života- od efektivy před vztahy po spokojenost. „*Prosperita začíná tím, že se cítím dobře.*“ (Pacovský, 2006)
- **Cesta je víc než cíl:** Třetí generace vedla k člověku k soustředění se na konkrétní cíle, které dosáhneme v budoucnu. Jenže akt dosažení cíle trvá pouze jeden den, nesmíme tedy opomíjet všechny ty dny, týdny, měsíce, které k němu vedou. Problémem dnešní společnosti je to, že vždy čekají, až něco budou mít a až poté budou šťastní či spokojení. Čekají, až splní tento úkol, až vydělají tyto peníze, až budou mít dům. Důležité je ale naplňovat dva aspekty: uvnitř se soustředit spíše na prožívání než na cíle a vně dávat energii spíše na činnosti než výsledky.
- **Zevnitř je víc než zvenku:** Úspěch závisí vždy na osobních kvalitách. Nejde tedy pouze o znalosti, dovednosti a techniky v jakémkoliv oboru, ale úspěch je ovlivňován i charakterem a návyky dotyčného. Význam osobních kvalit se nejvíce ukazuje ve chvílích, kdy do hry vstupují naše emoce. Ať už se jedná o stres, strach, vztek, apod. Nestačí vědět a znát, jak by se člověk měl zachovat, musí měnit své rozhodující návyky a s tím může růst.

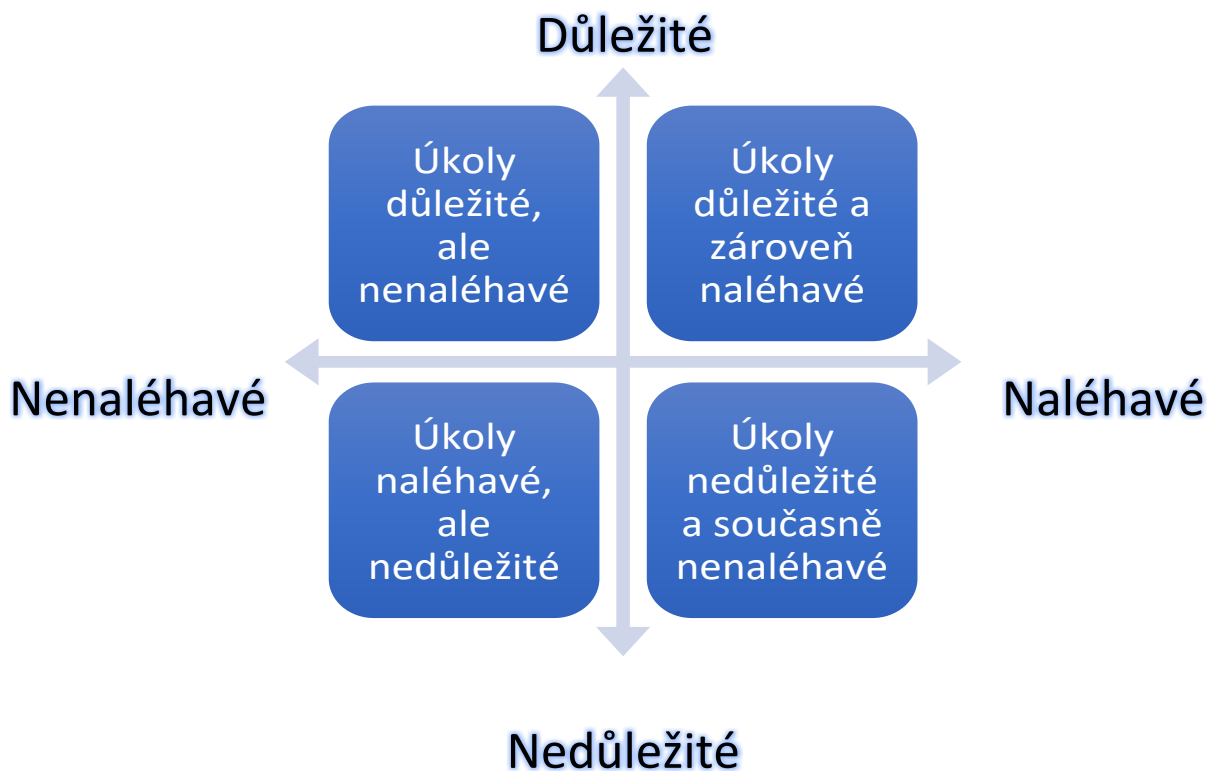
- **Pomalů je víc než rychle:** Lidé mají tendenci problémy řešit rychle a zkrátka. Řešení ale může být přímo uvnitř nich a poté takové řešení nefunguje. Podstatné je započít ten pohyb a začít na sobě postupně pracovat. To je začátek pro dlouhodobý růst, ze kterého se časem stává návyk a stává se přirozeným, snadným. Tím se přizpůsobujeme tzv. zákonu neustálé proměny. Mění se vše a neustále. Je jedno, zda si to přejeme či ne. Proto je důležité zaměřit se na pomalou a stálou drobnou změnu.
- **Celek je víc než část:** Čas se nikdy nezastaví. A když chce člověk zachovat něco dobrého, k čemu došel určitou kultivací, řešením není nedělat nic. Protože pokud člověk nedělá nic, ten dobrý stav se postupně bude zhoršovat. Z toho důvodu je podstatné současně pracovat na všech aspektech života: práci, soukromí, kondici, vztazích... (Pacovský, 2006).

2.4.2 Určení priorit

Správné určení priorit je velmi důležitým nástrojem time managementu. Díky tomuto nástroji může manažer dosahovat stanovených cílů.

Priority je možné posuzovat z významového a časového hlediska, tedy podle míry důležitosti a naléhavosti řešených problémů. Nejlépe rozdělení priorit ilustruje následující matice (Bedrnová, Pauknerová, & kol, 2015).

Obrázek 1 Matice důležitosti a naléhavosti řešených úkolů



Zdroj: (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, & kol., 2016)

Úkoly, které jsou **důležité a současně naléhavé** jsou ty, kterým je většinou věnována pozornost především, jelikož tyto úkoly vyžadují okamžité řešení. Podle Coveyho (2014) se jedná o určité krize, projekty s pevně danými termíny, neodkladné problémy, apod.

Úkoly **důležité, ale nenaléhavé** by měly být ty úkoly, kterými by se při dobré organizaci práce měl pracovník hlavně zabývat. Jedná se především o aktivity spojené s rozvojem a vzděláváním. Covey (2014) sem řadí přípravu, prevenci, ujasňování si hodnot, odpočinek, plánování, a další.

Úkoly **naléhavé, ale nedůležité** spoustu lidí upřednostňuje, jelikož díky nim utíkají před úkoly, které jsou důležité. Podle Coveyho (2014) sem patří různá vyrušení, telefonické hovory, určitá korespondence, některé porady a většinou oblíbené činnosti.

Úkoly **nedůležité a současně nenaléhavé** jsou spíše různé aktivity spojené se zábavou a mohou přispívat při správné míře k relaxaci. Covey (2014) řadí mezi tyto úkoly různé mrhání časem, sledování televize, ale i některé telefonické hovory (Bedrnová, Pauknerová, & kol, 2015; Covey, 2014).

2.5 Delegování

„Manažeři! Nedělejte nic, co může pracovník udělat sám.“ (Sprenger, 1953)

„Delegování představuje proces svěření výkonu určitého úkolu či pracovní aktivity (obvykle) přímému podřízenému“ (Pavlica, Jarošová, & Kaiser, 2015)

„... pověřování pracovníků úkoly, které mají být splněny v potřebném množství a kvalitě při optimálním využití dostupných zdrojů.“ (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012)

Delegování je skvělým nástrojem řízení času, nebo-li time managementu. Manažer si díky delegování může uvolnit ruce od rutinních úkolů, pro které je často až příliš kvalifikovaný, a zároveň pro jeho podřízené může být takový úkol výzvou, která ho může rozvíjet a motivovat. Delegování tedy není přínosem pouze pro nadřízeného, ale má velký přínos i pro podřízeného. Pokud je delegování provedeno správně, zbaví nadřízeného spousty úkolů, k jejichž splnění není on sám potřebný. Díky tomuto uvolněnému času se může nadřízený zaměřit na problematiku, pro kterou je jeho přítomnost esenciální a může se na tyto strategické úkoly lépe soustředit.

Pracovníkovi jsou při delegování spolu s úkolem předávány potřebné pravomoci, ale s nimi také určitá míra odpovědnosti. Nejde tedy pouze o zaúkolování. Podřízenému je předána potřebná autorita, aby měl veškeré prostředky k úspěšnému zvládnutí úkolu. Delegování je velmi podstatnou součástí práce manažera, jelikož je to nástroj pro rozvoj podřízených. Delegování je důležité jak pro motivaci podřízených, tak pro jejich učení. Podřízení se potřebují cítit potřební pro organizaci a rádi převzou i vyšší míru zodpovědnosti, pokud tomu mají odpovídající kompetence. Zároveň ale vedoucí projevuje skrze delegování důvěru ve svého podřízeného. Pracovník, který má zájem na svém vlastním rozvoji a rozšiřování kompetencí, delegování ocení jako možnost podílet se na pro společnost podstatných úkolech. Naopak pokud se nerozšiřuje okruh odpovědnosti pracovníka, může to působit demotivačně. Důležité ale je, že delegování manažera nezbavuje odpovědnosti za výsledek úkolu.

V praxi je důležitost delegování rozšířená, ne vždy je ale využíváno v dostatečné míře. Za tím stojí mnoho aspektů, mezi které patří například nedůvěra ve své podřízené, přehnaná potřeba kontroly nad všemi úkoly a dojem, že nikdo jiný to neudělá lépe. Často také vedoucí nemají osvojené zásady delegování, tedy radši než aby delegovali špatně, nedelegují vůbec. Což je ale spíše dobře, jelikož špatné delegování může mít horší následky než vedení bez delegování (Pavlica, Jarošová, & Kaiser, 2015).

Manažer si při delegování odpovídá na tyto otázky:

- *„Mají řízení pracovníci všechny důležité informace a znalosti?,*
- *Jsou oddáni věci, projektu?,*
- *Zlepší se schopnost pracovníků díky tomuto úkolu?*
- *Mají řízení pracovníci shodné hodnoty a cíle (mezi sebou, s managementem)?,*
- *Je dost času na delegování? – „ušetřit čas v budoucnu zabírá čas v současnosti“.“ (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012)*

U rozhodování o delegovaných úkolech, lze úkoly rozdělit na:

- „činnosti, které manažer musí udělat sám
- činnosti, které manažer může delegovat
- činnosti, které by manažer měl delegovat
- činnosti, které manažer musí delegovat“ (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012)

Delegovat nesmí manažer činnosti, které souvisí s podstatou jeho práce. Úkoly týkající se strategie, personálních záležitostí, hodnocení, odměňování, apod. Činnosti, které manažer může delegovat, jsou takové, které může zvládnout splnit i někdo jiný, ačkoliv manažer by je měl splnit nejlépe. Takovéto úkoly je dobré delegovat i z podstaty přípravy svých podřízených na budoucnost či za účelem jejich rozvoje. Činnosti, které by delegovat jistě měl, jsou takové, které sice jeho samotného baví a přináší mu příjemné pocity, ale jeho podřízení jsou dostatečně kompetentní k jejich plnění a mají veškeré zdroje. Manažer se jich často nechce vzdát z důvodu, že to jsou konkrétní úkoly, u kterých vidí úspěšný výsledek, v kontrastu s jeho řídicí prací, které tak jasná být nemusí. Zároveň ale musí delegovat činnosti, které jsou rutinní, spojené s administrativou a zdržují ho od vlastní řídicí práce (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012).

Nutným předpokladem pro delegování je, že manažer má pod sebou lidi, kteří jsou dostatečně schopní, a často i schopnější, než je on sám. Je třeba nezaměňovat delegování s úkolováním. Prosté úkolování postrádá například vybavení nutnými pravomocemi ke splnění úkolu (Cipro, 2009).

Delegování je dlouhodobý proces, který se postupně vyvíjí. Náročnost úkolů se postupně zvyšuje, úměrně schopnostem pracovníka. Zároveň s sebou ztěžování úkolů nese samozřejmě i rozšiřování pravomocí. Pro delegování je vcelku určující také osobnost manažera. Ovlivňuje ho jak styl vedení, tak i jeho formální a neformální autorita (Cipro, 2009).

2.5.1 Hlavní cíle při delegování

Hlavním cílem při delegování je vyšší efektivita práce, zisk, stabilita, konkurenční výhoda apod. K těmto cílům ale firma dojde skrze plnění jiných, dílčích, cílů.

Pro manažera má delegování tu výhodu, že ušetří hodně času a může se věnovat významnějším úkolům. Tím mu delegování pomáhá s jeho time managementem. Díky uvolnění programu se také může manažer začít více zaměřovat na seberozvoj. Na podřízené mají zvyšující se nároky také pozitivní efekt. Pokud se s delegovanými úkoly dobře vypořádají, posiluje se jejich sebevědomí, pocit kompetentnosti, dojem důvěry, kterou v ně nadřízený vkládá a s tím vším také roste jejich vnitřní motivace. Díky práci na podstatnějších úkolech také přichází pocit spoluodpovědnosti za chod firmy. S procesem delegování se také pojí lepší možnost sledování

schopností a dovedností podřízených. Tím je možnost připravovat podřízené na případné povýšení, náhrady nebo záskoky (Cipro, 2009).

Delegovat by se mělo na nejnižší možnou úroveň, na které může být práce provedena. Pracovníkovi by mělo být jasně vysvětleno propojení jeho rozvoje a celkového výsledku úkolu (Cipro, 2009; Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012).

2.5.2 Zásady efektivního delegování

Objasnění si s pracovníkem úkolu a jeho žádoucího výsledku

Součástí této zásady je vysvětlení smyslu úkolu a očekávání, která se pojí s jeho splněním. Zároveň smysl úkolu působí motivačně. Pracovník, který vidí svůj konkrétní přínos společnosti, je motivovanější a efektivnější. Je třeba se ujistit, že pracovník všemu rozumí, a dát mu prostor pro případné doplňující dotazy. Podstatné je dát si jasně daný očekávaný výstup a s ním i časový rámec, zbytek lze ponechat na pracovníkovi. Na tomto všem je důležité se s pracovníkem shodnout, ne pouze mu tyto aspekty zadat.

Vymezení, jakou míru pravomoci pracovník získá a jaká se od něj očekává iniciativa

Je třeba si s pracovníkem vyjasnit, v jakých mantinelech se může pohybovat. Jakých konkrétních věcí se delegovaná pravomoc týká.

Vyvážení delegované odpovědnosti a pravomocí

Rozsah pravomocí, které pracovník obdrží, by měl odpovídat odpovědnosti za určený úkol. Pokud po něm chceme úkol úspěšně provést, musí mít veškeré potřebné prostředky pro jeho provedení.

Vyjasnění se všemi, co a komu je delegováno

Všichni, kterých se rozhodnutí o delegování týká, by o detailech delegovaného úkolu měli vědět. Pomůže to odstranit případné komplikace ve vyjasňování si pravomocí apod.

Shodnutí se s pracovníkem na způsobu průběžné kontroly pomocí oboustranné zpětné vazby

Určit si způsob a konkrétní lhůty, kdy budou probíhat monitoringy a konzultace, je potřebné, aby pracovník věděl, co čekat. Při těchto schůzkách je pracovníkovi poskytována potřebná podpora a je probírán vývoj plnění úkolu. Touto pravidelností se zamezí možnosti, že konečný výsledek nebude podle představ.

Vyvarování se „zpětnému delegování“

Delegovaný úkol by měl zůstat odpovědností určeného podřízeného a neměl by se vrátit zpět k vedoucímu. Aby se zamezilo zpětnému delegování, je dobré si s pracovníkem vyjasnit, že pokud bude potřebovat prodiskutovat nějaký problém, který se při plnění úkolu vyskytl, připraví si předem již návrhy na jeho řešení.

Snaha delegovat na vícero podřízených s ohledem na jejich pracovní zralost a potřeby rozvoje

Jelikož je delegování také nástrojem rozvoje pracovníků, je třeba delegovat cíleně na konkrétní pracovníky. Nejvhodnější je delegovat na pracovníka úkol, který je pouze mírně nad jeho kompetence. Vyhneme se tomu, že pro pracovníka nebude přínosem, ale zároveň pro něj nebude nezvládnutelný. Tímto způsobem docílíme jeho rozvoj. Musí se zdokonalit, aby byl schopen úkol zdárně dokončit (Pavlica, Jarošová, & Kaiser, 2015).

Ohledně časových nároků je podstatné si uvědomit, že pracovníkovi, pro kterého je úkol nový, bude pravděpodobně jeho splnění trvat déle než samotnému vedoucímu, který je na úkol již zvyklý, a navíc je možná výkonnější. Proto je dobré pracovníkovi poskytnout o trochu více času, než kolik by potřeboval na splnění úkolu sám vedoucí. Lhůtu je proto také dobré probrat s pracovníkem a umožnit mu, aby vyjádřil, v jakém časovém rámci je pro něj samého realistické dovést úkol ke zdárnému konci. Podstatné je, aby kdekoliv se ve společnosti deleguje, úkoly byly jasně rozděleny konkrétním lidem (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012; Pavlica, Jarošová, & Kaiser, 2015).

2.5.3 Přehnané delegování

Delegování jako „přehazování“ úkolů na jiné

Jedná se o jednu z verzí přehnaného delegování. Manažer začne delegovat víceméně vše, přičemž nezajišťuje, aby bylo delegováno efektivně. Rizikem je, že jeho podřízení ho přestanou respektovat, jelikož si práci příliš ulehčuje.

Přehnané delegování nevhodným osobám

Toto nastává ve chvíli, kdy se vedoucí nezamýšlí nad vztahem delegovaného úkolu a kompetencí, které pracovník má. Pokud je na pracovníka, jehož kompetence na splnění úkolu nestačí, delegováno, vedoucí riskuje buď přetížení dotyčného, a nebo nekvalitní splnění daného úkolu.

Přetěžování osob, které osvědčily mimořádné schopnosti nebo volní vlastnosti

Delegování je třeba přizpůsobit také vytíženosti pracovníka. Vedoucí mohou mít tendenci delegovat složité úkoly na ty, kteří se již projevili jako schopní a mají s nimi dobré zkušenosti. Zvyknou si na možnost tyto úkoly přesunout na dané pracovníky, kteří ale mohou být již přetížení.

Navíc jim často již neposkytují dostatečnou podporu či ocenění. Důležité je delegovat na různé pracovníky jim odpovídající úkoly (Pavlica, Jarošová, & Kaiser, 2015).

Konkrétním typem delegování je tzv. outsourcing. Outsourcing znamená delegování nějakého procesu nebo činnosti na externí dodavatele. Tito dodavatelé jsou vybíráni standardizovanými konkurzy, kde mezi sebou soutěží o spolupráci. Podle předem stanovených kritérií se poté společnost rozhoduje, kterého dodavatele na činnost najme. Při outsourcingu je ještě podstatnější jasné vymezení cílů, termíny, zajištění zdrojů, apod. Pozitivem je, že při outsourcingu je činnost provedena odborníky na danou věc a zároveň je od tohoto procesu uleveno dané firmě, která se díky tomu může soustředit na svůj hlavní předmět podnikání (Cipro, 2009).

2.5.4 Nedostatečné delegování

Není neobvyklé, že se vedoucí pracovník delegování vyhýbá. Důvodů může být hned několik. Většinou ale není důvodem to, že nemá žádného podřízeného, na kterého by bylo možné delegovat. U vedoucích plyne nedostatek delegování například z přesvědčení, že daný úkol nikdo neudělá lépe než on samotný. Dále pro něj argument proti delegování může být například ten, že vysvětlováním daného úkolu stráví hodně času, a tudíž to pro něj časově efektivní není. Nebo může plynout z obavy, že by jeho podřízení převzali velkou část jeho úkolů a on sám by ztratil kontakt se svým oborem, případně mu není příjemná představa, že by se podřízení měli dostat k důvěrnějším informacím potřebným k vykonání úkolu, které nyní měl k dispozici pouze on. Také může považovat své podřízené za nedostatečně schopné a kompetentní pro vykonání některých úkolů. To je ale často jeho vlastní vizitkou, jelikož možná své podřízené dostatečně nerozvíjel (Pavlica, Jarošová, & Kaiser, 2015).

Podle Roberta Madduxe se může nedostatečné delegování ve firmě projevovat různými příznaky. Jedním z příznaků může být neplnění konečných termínů, které vzniká většinou nedostatečnou koordinací lidí se špatným předáním pravomocí a odpovědností. Také delegování probíhá špatně, pokud jsou někteří zaměstnanci vytížení více než jiní. Podporuje to špatnou atmosféru ve společnosti, pocit nespravedlnosti. Vhodně delegovat také nelze v případě, že si vedoucí na své pracovníky není schopen nebo ochoten udělat čas. Nezajímá se tedy o jejich práci a nemá možnost je motivovat, tedy je spíše demotivuje. Problémy v delegování vznikají také v případě, že odpovědnosti jsou nejasné a podřízení nevědí, za co ještě jsou zodpovědní a za co už ne. Dochází poté tedy k překrývání zodpovědností, a naopak vznikají činnosti, za které zdánlivě není odpovědný nikdo. Delegování je nástroj rozvoje podřízených a pokud není používán vhodně, podřízení se nerozvíjí dostatečně a ti, kteří mají zdravou sebekritiku, ani netouží být povýšeni. Věří, že na povýšení nemají dostatečně kompetence, tedy se o něj ani nezajímají. Zároveň delegování je určité předání odpovědnosti společně s důvěrou. Je tedy naprosto kontraproduktivní, pokud nadřízený zasahuje do úkolů svých podřízených, a to navíc bez vědomí těchto pracovníků. Také je třeba, aby měl pracovník k dispozici skutečně veškeré informace a zdroje, které k vykonávání delegované činnosti potřebuje. To znamená, že nejsou žádné informace, které by s úkolem souvisely, ale zároveň se k pracovníkovi nedostaly, jelikož nejsou

„určeny pro jeho uši“. Ačkoliv by měl být nadřazený k dispozici pro případ některých slepých uliček a vyskytnutých problémů, je nutné, aby pracovníkovi předal tolik důvěry, že nebude muset ani chtít jeho činnost neustále kontrolovat. Kdyby měl kontrolovat každý krok pracovníka, delegování by postrádalo smysl z hlediska jeho time managementu (Cipro, 2009).

2.6 Shrnutí teoretické části

Teoretická část diplomové práce se ze začátku zabývá tématem manažera a manažerských rolí. Henry Mintzberg v roce 1975 definoval veškeré role, které má manažer zastávat. Tyto role se dělí do tří skupin, a to na role interpersonální, informační a rozhodovací. Zajištění všech těchto rolí může být velmi náročné.

Druhou částí teoretické části diplomové práce je část věnovaná rozvoji manažerů. Konkrétněji se zaměřuje napřed na rozvojový cyklus. Jedná se o cyklus, ke kterému dochází v organizacích, které se soustředí na rozvoj zaměstnanců. Cyklus sestává z analýzy vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení. Cyklem se nazývá proto, že se neustále opakuje znovu a znovu, tedy na hodnocení se navazuje opět analýzou potřeb. Dále jsou popsány metody rozvoje manažerů a některé konkrétněji rozvedené (Strukturovaný seberozvoj, koučink, metoda 360° zpětné vazby, učení akcí, a další.

Třetí kapitola se zabývá duševní hygienou. Duševní hygiena je základním předpokladem pro zdravé tělo i duši. Pokud má manažer dlouhodobě a kvalitně zastávat všechny své role, musí se udržovat v dobré kondici. Pro duševní hygienu je základním prvkem kvalitní odpočinek. Manažeři musí také dbát na dostatečný spánek. Pokud manažer podceňuje důležitost vyvážení odpočinku a práce, zadělává si na vážné problémy často vedoucí až k nejrušnějším onemocněním.

Součástí duševní hygieny je time management, nebo-li řízení času. Manažer, pro efektivní výkon své pozice, potřebuje být schopen řídit vlastní čas, ať už ten strávený v práci, tak jeho osobní volno. Time management se postupem času vyvíjel. Momentálně již existují 4 generace time managementu, každá vylepšuje a obohacuje tu předešlou. Čtvrtá generace se od předešlých generací liší tím, že do popředí dává hodně člověka, jeho spokojenost a jeho vztahy. Také se odklání od prostého plnění úkolů, ale dává důraz na význam cesty k jeho splnění a vytěžení maxima z času tomu věnovanému. Při řízení času je zásadní určení si priorit. Priority lze posuzovat z významového a z časového hlediska, tedy na priority důležité/nedůležité a na naléhavé/nenaléhavé. Podle toho se úkoly dělí na důležité a současně naléhavé; důležité, ale nenaléhavé; naléhavé, ale nedůležité a nedůležité a současně nenaléhavé. Podle rozdělení priorit poté manažer řeší úkoly v určitém pořadí.

Delegování je skvělým nástrojem time managementu. Pokud manažer deleguje vlastní úkoly, které již ale nevyžadují přímo jeho zásah, na své podřízené, uvolňuje si čas pro úkoly, u kterých je jeho přítomnost potřebná. Zároveň je ale delegování také nástrojem rozvoje zaměstnanců. Lidé se na nových úkolech učí a mohou v nich nacházet nové zdroje motivace. Delegováním úkolů na podřízené jim manažer dokazuje, že věří v jejich potenciál a nebojí se jim svěřit i část své agendy. Pro efektivní delegování je důležité dodržovat určité zásady, díky kterým jsou podřízenému poskytnuté veškeré zdroje a veškerá podpora, kterou při vykonávání dosud neznámého potřebuje.

2.7 Metodická část

Tato část diplomové práce popisuje postup, který bude aplikován pro řešení nastíněné problematiky.

Výzkum byl zvolen kvalitativní. Kvalitativní výzkum poskytuje tu výhodu, že nabízí hlubší vhled do konkrétní problematiky. Neposkytuje žádné statistické závěry, ale pomáhá lépe pochopit konkrétní situace či kontexty.

„Hlavním úkolem je objasnit, jak se lidé v daném prostředí a situaci dobírají pochopení toho, co se děje, proč jednají určitým způsobem a jak organizují své každodenní aktivity a interakce.“ (Hendl, 2008)

2.7.1 Předmět výzkumu

Diplomová práce Rozvoj manažerů v oblasti time managementu a delegování vznikla díky spolupráci s mezinárodní společností, která se zaměřuje na řešení v oblasti personalistiky (více popsána dále). Dostala jsem se do kontaktu s manažerkou ve společnosti, která funguje jako direktor manažer pro tým, který se stará o klienty v Itálii, Španělsku a Portugalsku. Manažerka se se mnou podělila o problém, který se vyskytuje v jejím týmu, a to, že manažeři, kteří by se z jejího pohledu měli již věnovat hlavně strategii a vedení týmu, se stále příliš zapojují do operativy a sestupují tedy o jednu pozici níže v náplni své práce. Na základě nesystematického pozorování usoudila, že tento problém by mohl být zapříčiněn nedostatkem manažerů v oblasti time managementu a delegování a vyjádřila potřebu analýzy jevů, které s tím souvisí. Uvedené předpoklady byly spolu s teoretickou analýzou, provedenou v první části této práce, východiskem pro následné stanovení předmětu výzkumu., tj. analýza rozvojových potřeb manažerů s důrazem na time management a delegování v organizační složce dané společnosti, která se stará o klienty z Itálie, Španělska a Portugalska.

Vzhledem k tomu, že hodnocení situace z pohledu direktor manažerky je nutné vnímat jako subjektivní, snažila jsem se vnést do situace více informací pomocí dalších nástrojů a spektrum možných příčin dále rozšířit a podrobněji zmapovat.

2.7.2 Cíle výzkumu

Hlavním cílem empirického šetření je analýza rozvojových potřeb manažerů v oblasti time managementu a delegování. S hlavním cílem se pojí také dílčí cíle, které jsem si určila následovně:

- Zmapování způsobů a rozsahu delegování ve vztazích manažer-Payroll Lead (PL) a Payroll Lead-T2 (Payroll lead je podřízený manažera, který vystupuje jako jakýsi tým lídr. T2 je zaměstnanec, který je součástí týmu a který se zaměřuje na operativní řešení personalistiky pro klienta. Payroll Lead je do své pozice povýšen z pozice seniorního T2.).
- Zmapování rozvojových příležitostí v dané organizaci pro manažery a Payroll Lead.
- Zmapování rozvoje Payroll Leadů manažery.

- Provedení analýzy u vybrané skupiny manažerů, jakým způsobem si pracovníci organizují čas.

2.7.3 Metody sběru dat

V této diplomové práci jsem využila kombinaci několika metod sběru dat. Hlavní metodou sběru dat bylo ústní dotazování, konkrétně polostrukturovaný rozhovor. Dalšími metodami využitými pro empirické šetření byla analýza podnikových dokumentů a analýza e-mailové komunikace.

Analýza podnikové dokumentace

Rozhovory jsou doplněny o analýzu podnikové dokumentace, a konkrétně popisu pracovních pozic manažera a Payroll Leada. Ta bude využita v praktické části pro charakteristiku organizace a pracovních pozic.

Analýza věcných stop

Dalšími zdroji pro praktickou část této diplomové práce byly časové radary v podobě grafických koláčů, které si tvoří každý manažer sám podle toho, jakým způsobem využívá svůj pracovní čas. Direktor manažerka mi poskytla časový radar každého z manažerů a navíc pro mě vytvořila pro porovnání radar, který znázorňuje z jejího pohledu ideální rozložení času manažerů.

Ústní dotazování

Ústní dotazování má tu výhodu, že informace jím získané jsou hlubší a širší. Dávají nám lepší vhled do problematiky a říkají nám více o skutečnostech (Surynek, Komárková, & Kašparová, 2001).

Délka rozhovoru by měla být nejlépe mezi 20-30 minutami, nejvíce však jednu hodinu. Díky tomu respondent udrží pozornost a bude nápomocný ve spolupráci. Otázky musí být jasně formulované a srozumitelné (Surynek, Komárková, & Kašparová, 2001).

Polostrukturovaný rozhovor s manažery a Payroll Leady

Využívání času manažera lze určitým způsobem vyčíst již z porovnání časových radarů. Direktor manažerka si však uvědomovala, že nástroj na zachycení využití času zřejmě neodhalí příčiny, proč čas není manažery ideálně využíván. Očekávala, že bude rozdíl mezi ideálním stavem a realitou, a z toho důvodu byly jako zdroj dat využity také rozhovory s manažery, které dokáží odhalit větší detaily a případné příčiny.

Pro tuto práci jsem vybrala polostrukturovaný rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor má tu výhodu, že povoluje dostatečnou flexibilitu rozhovoru, ale zároveň zajišťuje držení se tématu.

Předpřipravené otázky zajišťují, že rozhovor bude mít danou žádoucí strukturu a budou získány odpovědi na hlavní otázky.

Rozhovory probíhaly s manažery společnosti a s jedním podřízeným Payroll Leadem od každého manažera. Probíhaly osobně v sídle společnosti, byly zaznamenávány na diktafon za souhlasu účastníků. Kostrou pro rozhovor byly předem připravené rámcové otázky, které jsou otevřené a poskytovaly tedy dostatečný prostor pro jejich rozvedení. Připravené otázky se lišily pro manažery a pro jejich podřízené. V případě potřeby byly rozšiřovány o doplňující otázky. Rozhovory probíhaly převážně v češtině, ve dvou případech probíhaly v angličtině. Zvukové záznamy byly poté přepsány do doslovné transkripce. V případě anglického rozhovoru byly přeloženy metodou zpětného překladu. V průběhu rozhovoru byly zaznamenávány i psané poznámky pro doplnění detailů. Rozhovory se časově pohybovaly mezi 25 a 40 minutami.

Polostrukturovaný rozhovor s HR

Pro zmapování rozvojových příležitostí a pro upřesnění popisu pracovních pozic jsem provedla polostrukturovaný rozhovor s manažerkou pracující v oddělení lidských zdrojů ve společnosti. Otázky byly velmi otevřené, bylo jich pouze pár a spíše jsem se doptávala v návaznosti na informace, které jsem se během rozhovoru dozvíдалa.

Analýza e-mailové korespondence

Poslední metodou sběru dat pro diplomovou práci je e-mailová korespondence s jednotlivými manažery. Tato metoda byla doplněna jako poslední, jelikož své využití našla v průběhu sběru dat. Průběh e-mailové korespondence s manažery v průběhu času poskytl cenné informace pro analýzu pokročilosti jejich time managementu.

2.7.4 Metody analýzy dat

SWOT analýza

Swot analýza byla využita pro analýzu rozvojových příležitostí, které nabízí daná organizace pro manažery a Payroll Leady. Vychází z analýzy rozhovoru s HR, které jsem doplnila analýzou podnikové dokumentace.

Porovnání časových radarů

Časové radary, které graficky zachycují rozložení času manažerů v rámci pracovní doby, jsem porovnávala s ideálním radarem, který pro potřeby diplomové práce vytvořila direktor manažerka jako jí subjektivně vnímaný vzor pro ideální rozložení času u dané skupiny manažerů.

Tematická analýza

Jako metoda analýzy polostrukturovaných rozhovorů byla vybrána tematická analýza. Tematická analýza se staví na nastudování existující literatury pro orientaci v tématu ještě před sběrem dat. Lze ji chápat jako „metodu pro identifikaci, analýzu a zveřejnění vzorů (témat) v získaných datech“. (Braun & Clarke, 2006)

Braun a Clarke (2006) zmiňují dva různé přístupy k tematické analýze. Jednou je přístup induktivní, tím druhým teoretický. Induktivní přístup se vyznačuje tím, že výzkumná otázka se objeví až v průběhu samotné analýzy. Já si vybrala přístup teoretický, při které se výzkumná otázka charakterizuje předem.

Braun a Clarke (2006) doporučují následující postup při analýze dat, který se skládá ze šesti postupných fází, ve kterých se ale v průběhu lze vracet zpět a procházet celým procesem znovu.

1. Seznámení se s daty

V první fázi výzkumník přečte alespoň jednou celý soubor podkladů k analýze najednou. Aktivně hledá významy, vzorce a vytváří první kódy. Časově náročnější je tato fáze v případě, že dotyčný nebyl tím, kdo sbíral data.

2. Generování počátečních kódů

Jedná se o výčet zajímavých rysů a konkrétních kódů v nasbíraných datech. Kódy jsou užší a konkrétnější než témata. Doporučuje se kódy barevně odlišit. Hledají se opakující se vzorce.

3. Hledání témat

Protřídění kódů do větších celků, které budou představovat potenciální témata. Každý kód může být zařazen pouze do jednoho tématu. Výhodné je využití tabulek či mentálních map.

4. Přezkoumání témat

Ujištění se, že jsou jasné hranice mezi tématy. Opětovné pročtení jednotlivých textů (extraktů), kterým byly přiřazeny kódy. Zvážení relevance jednotlivých témat vůči celému souboru. Opětovné přečtení celého souboru, zda se neopomenul nějaký důležitý aspekt.

5. Definování a pojmenování témat

Témata jsou již jasně definována, hledá se tedy jádro toho, o čem téma je. Každé téma obdrží svůj název. Témata se zvažují zvlášť a poté i jejich propojení. Mohou se objevovat různá podtémata.

6. Sepsání zprávy

Na základě konečného výčtu témat se vypracovává finální analýza a píše se závěrečná zpráva.

Konkrétní provedení analýzy a ukázky postupu

Při provádění analýzy jsem následovala důsledně pokyny Braun a Clarke (2006). Jelikož jsem tematickou analýzu dělala v takovém rozsahu poprvé, nechtěla jsem opomenout žádný detail. Držela jsem se tedy postupu krok po kroku, jak je doporučováno. V průběhu analýzy jsem se několikrát musela vracet k dřívějším krokům a pokračovat opět od nich.

Celé analýze předcházelo doslovné přepsání rozhovorů. Anglické rozhovory jsem rovnou překládala a psala až český překlad. Rozhovory probíhaly na přeskáčku, seřadila jsem si tedy rozhovory s manažery za sebe a ve stejném pořadí poté rozhovory s Payroll Leady. Začala jsem analýzu tedy seznámením se s daty. Přečetla jsem si celý dokument přepsaných rozhovorů. Nejdříve jsem si přečetla rozhovory s manažery a poté s Payroll Leady. Během prvního čtení dokumentu jsem si poznamenávala stranou prvotní myšlenky, které se začínaly rýsovat v textu. Celý dokument jsem poté přečetla znovu, tentokrát jsem si již do textu poznamenávala pasáže (extrakty), které jsou relevantní k tématu této práce. K extraktům, které jsem si označovala zkratkou autora a číslem určujícím pořadí extraktu u daného autora (začínala jsem pokaždé číslem 1¹ a zkratky byly pro manažera MN a pro Payroll Leady PL), jsem si poté napsala do komentáře na stranu textu kódy.

Tabulka 2 Ukázka postupu kódování rozhovorů

Datový extrakt/výrok	Kód
„Určitě. Ráda se vlastně začleňuju do těch věcí, projektů, jako taky důvod, proč jsem vlastně tady, jakoby na tu pozici jsem se chtěla zaměřit.“ PL4.7	Pozitivní přijímání delegované práce
„Protože i tak jako na začátku člověk... Jako bylo mu řečeno no, tak teď seš jako payroll lead, a vlastně mu nikdo ani pořádně nedefinoval tu roli. Co jsou ty jeho povinnosti, a naopak třeba nějaký jeho privilegia nebo prostě v čem to úplně přesně spočívá.“ PL3.25	Změna role Payroll Leada
„Obvykle se snažím pochopit, co ten člověk chce, a víc se snažit, aby ten člověk měl tu možnost se učit, když chce. Takhle to obvykle dělám. Že když ten člověk řekne : Hele, prostě já opravdu rád vedu lidi. Tak já s ním budu sedět a dohodneme se: Hele, příští meeting teda nepovedu já, povedeš to ty. Jo?“ MN4.8	Rozvoj lidí podle jejich preferencí

^{1 1} Například u manažerů jsem extrakty označovala stylem MN1.1, MN1.2, MN1.3, atd.

Kódy jsem si poté vypsala do souboru zvlášť a začala je spojovat postupně do logických celků, do potenciálních témat. Témata jsem si průběžně přejmenovávala, vytvářela jsem subtémat a extrakty občas musela dělit, jelikož odpovídaly vícero tématům. Témata se mi občas překrývala, v takovou chvíli jsem postoupila přezkoumání témat. U kódů, které pro mě byly konfliktní proto, že způsobovaly překrývání témat, jsem hledala témata a subtémat nová. Pro vytváření témat mi poté pomohla mentální mapa, kde jsem si ujasnila vztahy mezi tématy. Nakonec jsem si ujasnila názvy témat tak, aby co nejlépe vystihovaly svůj obsah. Nakonec jsem vytvořila grafickou podobu témat a subtémat.

Časové osy e-mailové komunikace

Poslední metodou analýzy dat je zpracování časových os, které časový průběh e-mailové komunikace s manažery od prvního e-mailového kontaktu s manažerem po poslední e-mail, který bylo třeba odeslat k domluvení termínů rozhovorů.

2.7.5 Charakteristika zkoumaného vzorku

Společnost, ve které probíhal výzkum k této diplomové práci, se zaměřuje na řešení v oblasti personalistiky. Zabývá se především poskytováním služeb v oblasti mezd, ale také vyhledáváním talentů, evidencí a řízením pracovní doby, daněmi, správou benefitů, analytickými činnostmi a poradenstvím v oblasti dodržování předpisů. Má přes 900 zaměstnanců a klienty po celém světě, mezi které patří 50 největších nadnárodních korporací v Evropě. Má pobočku v Praze a v Plzni.

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na pobočku v Praze, a to konkrétně na tým, který má na starosti Španělsko, Portugalsko a Itálii. Jedná se o 5 manažerů, z nichž se každý zaměřuje na nějakou konkrétní zemi, a od každého manažera jednoho podřízeného na pozici Payroll leader (dále PL). Payroll leader je jakýmsi team lídrem pracovníků na pozicích T2, není však jejich faktickým nadřízeným. Klienti jsou rozděleni mezi Payroll Leadery a zbytek týmu se pak stará o operativu, PL zajišťuje, aby vše bylo v pořádku a v případě problémů vstupuje do procesu. Vzhledem k tomu, že jsem vedla rozhovor se všemi manažery daného týmu, je mezi základním a výběrovým souborem shoda.

Sice se jedná pouze o jednu část dané organizace, ale pochopení zkoumaných jevů v jedné části organizace může mít význam i pro části další, a to pod podmínkou, že bude následně provedeno obdobné šetření ve větším vzorku, ve kterém budou zahrnuti i manažeři z ostatních oddělení dané organizace.

Pořadí manažerů a PL si odpovídá, tedy PL 1 je podřízeným manažera 1, PL 2 je podřízeným manažera 2, atd.

Tabulka 3 Charakteristika respondentů z řad manažerů

Manažer	Zkratka	Pohlaví	Věk	Doba práce ve společnosti	Země
Manažer 1	MN1	Žena	25 let	4 roky	Global view client service pro Španělsko
Manažer 2	MN2	Žena	32 let	1,5 roku	Portugalsko a Španělsko
Manažer 3	MN3	Muž	35 let	1,5 roku	Itálie
Manažer 4	MN4	Muž	31 let	3 měsíce	Social security pro Španělsko
Manažer 5	MN5	Muž	44 let	3 roky	Itálie

Tabulka 4 Charakteristika respondentů z řad Payroll Leadů

PL	Zkratka	Pohlaví	Věk	Doba práce ve společnosti
PL 1	PL1	Žena	52 let	8 let
PL 2	PL2	Žena	40 let	4 roky celkem (po 3 letech práce mateřská na 5 let)
PL 3	PL3	Žena	33 let	2 roky
PL 4	PL4	Žena	34 let	8 let
PL 5	PL5	Žena	34 let	8 let

3 Praktická část

3.1 Charakteristika organizace a nabízených rozvojových příležitostí

Hlavní náplní mezinárodní společnosti, na jejíž tým manažerů jsem zaměřila výzkum v rámci diplomové práce, je poskytování služeb v oblasti mezd, vyhledávání talentů, evidence a řízení pracovní doby, daní, správy benefitů, analytických činností a poradenství v oblasti dodržování předpisů. Má přes 900 zaměstnanců, pocházejících z 36 různých zemí a hovořících 18 jazyky. Servis dělá pro klienty po celém světě, mezi které patří 50 největších nadnárodních korporací v Evropě. Sídli v Praze a v Plzni. Společnost obdržela nespočet ocenění a uznání v rámci odvětví personalistiky.

Za svou misi organizace považuje nabízení inovativních řešení organizacím podporující jejich podnikatelský úspěch. Vizí je poté být světově uznávanou autoritou, která pomáhá organizacím soustředit se na to, na čem opravdu záleží (citováno z webových stránek nejmenované organizace).

3.1.1 Popis pracovních pozic

V diplomové práci se věnuji dvěma pracovním pozicím, a to pozici manažera a Payroll Leada. Popis pracovních pozic vychází z analýzy podnikové dokumentace a z polostrukturovaného rozhovoru s HR.

Popis pracovní pozice manažera

Oficiální název pozice v podnikové dokumentaci je GV Manager (Global View Manager). Jeho hlavní pracovní náplní je vedení, koordinace a řízení členů týmu a pracovních aktivit. To zahrnuje nároky na manažera ve vztahu k členům týmu v oblasti poskytování potřebného tréninku; vypracovávání, implementování a monitoring ročních individuálních plánů rozvoje; definování a řízení dosahování ročních cílů a hodnocení jejich dosažení; aktivní účast při náboru nových členů týmu a týdenní reportování aktivit svých i členů týmu.

Manažer se skrze tyto hlavní náplně práce ujistí, že produkt je bezchybně poskytován klientovi podle sjednaných smluv; že Payroll Leadi jsou dostatečně proškoleni a mají svůj plán rozvoje (společně s HR); že jsou v rámci jeho týmu identifikováni talenti, a ti jsou vhodně rozvíjeni (Společně s HR), apod.

Hlavní faktory úspěchu, které jsou potřebné pro výkon manažerské role, jsou adaptabilita, vyrovnanost, spolupráce, integrita, řízení výkonu, profesní expertíza, orientace na výsledky a orientace na služby/na klienta.

HR se vyjádřilo k pracovní pozici manažera tak, že poslední dobou je iniciována změna, která spočívá převážně v tom, že manažeři by již neměli mít na starosti zákazníky jako takové, ale jejich naprosto hlavním zaměřením má být vedení lidí. Do práce s klientem by se tedy již neměli skoro zapojovat, ale pracovat hodně s týmem a pomáhat svým podřízeným v případě, že je to třeba.

Popis pracovní pozice Payroll Leada

Oficiální název pozice v podnikové dokumentaci je GV Lead Payroll Specialist (Global View Lead Payroll Specialist). Ve společnosti pozici nazývají zkráceně Payroll Lead. Payroll Lead vychází z pozice T2, což jsou zaměstnanci, kteří se zaměřují na payroll jako takový (výplatní pásy) a servis pro klienta. T2 se tedy věnují hlavně operativě. Pozice T2 má 4 úrovně, které se nazývají L1, L2, L3 a L4. Payroll Lead je pozice, která je v této struktuře rovna L4. Například pozice L3 je Payroll Specialist. Všechny T2 jsou podřízeny manažerovi.

Hlavní pracovní náplní Payroll Leada je zajištění aktivit souvisejících s výplatami způsobem, aby je klient obdržel včas a v adekvátní formě; spolupráce a konzultování s manažery a s dalšími pozicemi skrze celou společnost (i v zahraničí); koordinace, trénink a mentorování ostatních členů v týmu, identifikace jejich rozvojových potřeb a řízení jejich rozvoje, koordinace dodatečných potřebných tréninků ve spolupráci s manažerem; řešení komplexních úkolů a požadavků, proaktivní navrhování zlepšení procesů a rozvoj sebe sama díky účasti na národních či mezinárodních projektech, hledání vylepšení obchodních procesů a příležitostí spolupráce s dalšími týmy.

Na pozici Payroll Leada jsou vyžadovány komunikační a prezentační dovednosti, proklientský přístup, ochota pomáhat a podporovat tým, schopnost řešit problémy, analytické, logické, procesní a metodologické dovednosti na expertní úrovni, schopnost vyvážit priority, řízení času, znalosti lokální legislativy, a další.

HR specifikovalo roli Payroll Leada jako toho, kdo koordinuje a řeší práci s konkrétními klienty. Většinou jsou klienti rozděleni mezi zbytek týmu, Payroll Lead má svého klienta jedině v případě, že se jedná o velmi složitého klienta, kterého by nezvládl řadový T2. Payroll Lead vede tým, snaží se ho organizovat, a díky expertní znalosti je schopen řešit s týmem konkrétní problémy, které se mohou při práci vyskytnout.

Pracovní pozice Payroll Leada se každopádně v posledních letech velmi upravovala a tato změna stále probíhá. Dříve Payroll Lead nefiguroval jako lídr týmu, ale pouze jako expert na produkt. Se zvyšující se expertízou člověk povyšoval. Nyní jsou však na pozici Payroll Lead potřebné i jiné kompetence, které souvisí právě hlavně se soft skills jako je vedení lidí, komunikace, delegování, atd.

3.1.2 Rozvojové příležitosti ve společnosti

Rozvojové příležitosti byly jedním z témat rozhovoru s HR manažerkou. Mezi stabilní příležitosti, které poskytuje společnost celosvětově, je školení Front Line Leaders. Toto školení je pro veškeré manažery první úrovně, mezi které se počítají Payroll Lead, ale také například manažer recepce, apod. Školení probíhá jednou ročně, je vedeno australským trenérem a je sjednocené na korporátní úrovni, trenér tedy proškolí všechny pobočky. Zaměřuje se hlavně na soft skills a konkrétně na Situační leadership. Ekvivalentem tohoto školení je školení Leaders of Leaders, které se zaměřuje na manažery na vyšší úrovni.

Speciálně pražská pobočka společnosti si vyvinula vlastní rozvojové možnosti. První je Performance Coaching Techniques, který je určen pro manažery. Jedná se o 5 modulů, z nichž trvá každý den a půl a hlavním zaměřením jsou soft skills, koučink, a podobně. Školení se účastní kolem 12ti manažerů. Seniornější manažeři se účastní s vidinou vlastního rozvoje, juniorní manažeři se účastní často z důvodu, že jsou v organizaci či v roli manažera noví a chtějí se seznámit s těmito technikami.

Školení Soft Skills Essentials je přístupné všem, ale má pak jednu variantu zaměřenou hlavně na Senior Payroll a Payroll Lead pozice.

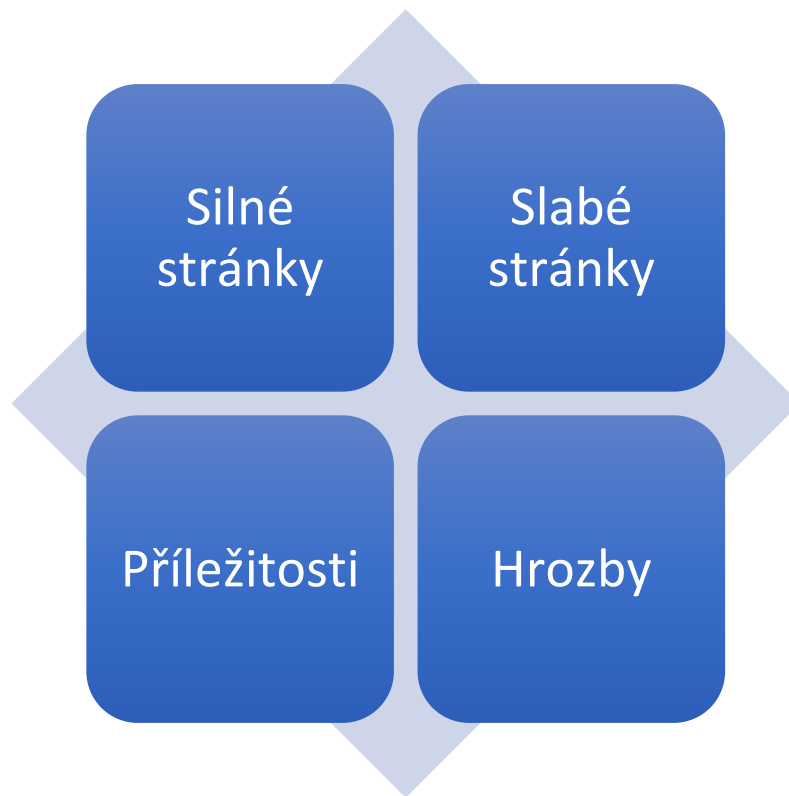
Kurz Leadership Essentials, který bylo koncem roku 2018 zaveden čerstvě, je dvoudenní kurz pro Payroll Lead, u kterých je určitý potenciál povýšit časem na manažerskou pozici.

V souvislosti se změnou pracovní role Payroll Leada se v listopadu roku 2018 spustil pilotní program Payroll Lead Academy. Jedná se o roční program, kterého se účastní letos ještě všichni Payroll Lead, od dalšího ročníku pouze lidé s potenciálem stát se Payroll Lead. Probíhá jednou týdně dvě hodiny formou školení témat z různých oddělení společnosti. Každá schůzka má jiné téma a cílem je rozšiřovat Payroll Leadům ponětí o celopodnikovém fungování společnosti. Tento program by měl pomoci Payroll Leadům s přijetím nově stanovené role Payroll Leada a zaměřit jeho soustředění více na vedení týmu než na vykonávání každodenní operativy.

S tématem rozvoje souvisí také rozvoj Payroll Leadů manažery. Manažeři si s Payroll Lead stanovují tzv. schůzky 121 (one-to-one), nebo-li schůzky jeden na jednoho. Dříve schůzky 121 sloužily ke kontrole toho, jakým způsobem Payroll Lead plní svá KPI (předem stanovené klíčové faktory, podle kterých je hodnocen) a případně také sloužily ke konzultacím ohledně klienta či toho, jak by bylo možné práci zefektivnit. Momentální iniciativa společnosti je taková, že manažer by si z pohledu HR měl dát 121 s každým členem týmu jednou týdně. Meetingy by nebyly tak dlouhé a tématem schůzky by byl rozvoj pracovníka, jaké má priority a zda manažer může být nějakým způsobem nápomocný. Manažer by měl pouze nastavovat všeobecnou strategii, u které potřebuje, aby jí Payroll Lead rozuměli, ale upouští od sledování KPI. Snaží se najít v pracovnících potenciál a mluvit s nimi o jejich preferencích, o tom, co je baví. Samozřejmě se musí manažer i tak ujistit, že vše funguje, jak má a vše je včas hotové.

3.1.3 Analýza SWOT rozvojových příležitostí ve společnosti

Matice SWOT je analytická technika, která nám pomůže proniknout hlouběji do tématu nabízených rozvojových příležitostí ve společnosti, a zhodnotit vnitřní a vnější faktory ovlivňující jejich úspěch. SWOT je zkratka pro strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Analýzou silných a slabých stránek získáváme komplexní pohled na společnost a zhodnocení, v čem je zkoumaná organizace lepší a v jakých oblastech je potřeba zapracovat, aby se dorovnali konkurenci (Veber, 2000).



Obrázek 2 SWOT analýza

Silné stránky

- Množství nabízených rozvojových příležitostí
- Ucelený systém vzdělávání a rozvoje
- Zkušenosti a odborní škoolitelé, i ze zahraničí
- Zahraniční přesah
- Hledání nových možností rozvoje
- Možnost networkingu napříč týmy

Slabé stránky

- Snižující se seniorita ve společnosti – potřeba škoolit stejné pozice opakovaně
- Nechuť některých pracovníků se rozvíjet
- Malá frekvence větších škoolení

- Omezená informovanost zaměstnanců o nabízených školeních
- Příliš málo času na rozvoj vzhledem k pracovnímu vytížení zaměstnanců
- Vnímání některých manažerů času stráveného na školeních jako na ztráty času

Příležitosti

- Rychle se rozvíjející nabídka rozvojových možností
- Zvyšující se chuť zaměstnanců na sobě pracovat a zvyšovat svou cenu na trhu práce
- Poskytování zaměstnancům koučinku externími kouči
- Průzkum preferovaných rozvojových příležitostí
- Zvýšení motivace k výkonům pomocí programů s finančními odměnami

Hrozby

- Odchod seniorních zaměstnanců s vysokou úrovní expertízy do jiných společností
- Zbytečné zatížení nadřízených pracovní náplní jejich podřízených
- Odchod zaměstnanců z důvodu pocitu přílišné kvalifikace na pracovní pozici

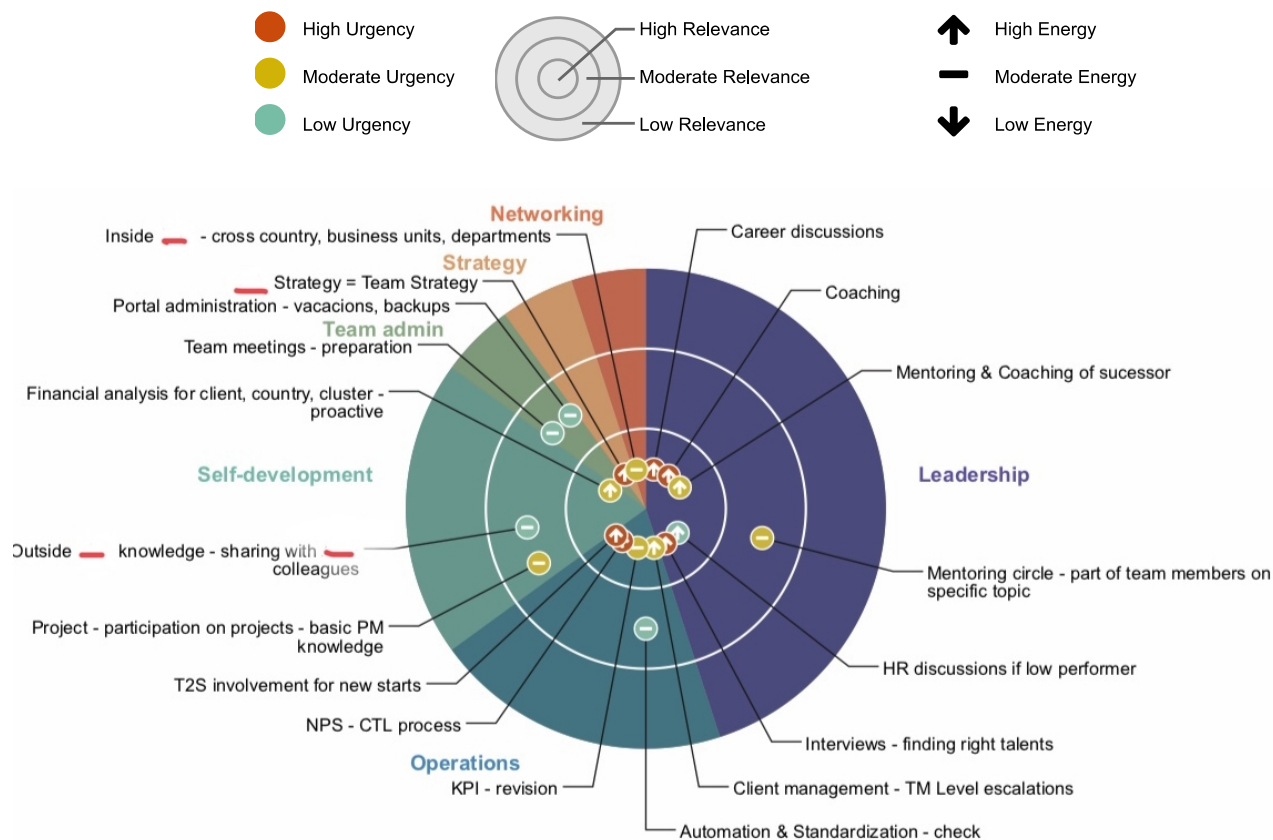
3.2 Porovnání časových radarů

Diplomová práce Rozvoj manažerů v oblasti time managementu a delegování vznikla na základě potřeby vzniklé uvnitř organizace. Direktor manažerka, která je nadřízená manažerům, kteří figuruji v mém výzkumu, mi sdělila, že v jejím týmu se objevuje určitý problém, který by chtěla vyřešit. Manažeři z jejího pohledu věnovali stále příliš času operativě, kterou již dávno řešit neměli. Dle jejího názoru sestupovali manažeři o stupeň níž a v podstatě dělali práci za Payroll Leada, při čemž Payroll Lead také sestupoval o stupeň níž a suploval práci běžných T2. Manažeři byli poté přetížení, jelikož ke své vlastní náplni práce si přidávali práci další.

Ve společnosti manažeři využívají nástroj pro zachycování využití času. Direktor manažerka je označila za Časové radary. Jsou to v podstatě koláče, které zachycují, na které oblasti využívá manažer svůj čas a v jaké míře ho do těchto oblastí investuje. Direktor manažerka měla pocit, že manažeři nevyužívají svůj čas ideálním způsobem.

Direktor manažerka mi poskytla „ukázkový radar“, který vytvořila podle své představy, jak by její podřízení manažeři měli svůj čas využívat. Použila jsem ho tedy v porovnání jako jakýsi ideál pro porovnání reality.

3.2.1 Ideální časový radar z pohledu direktor manažerky

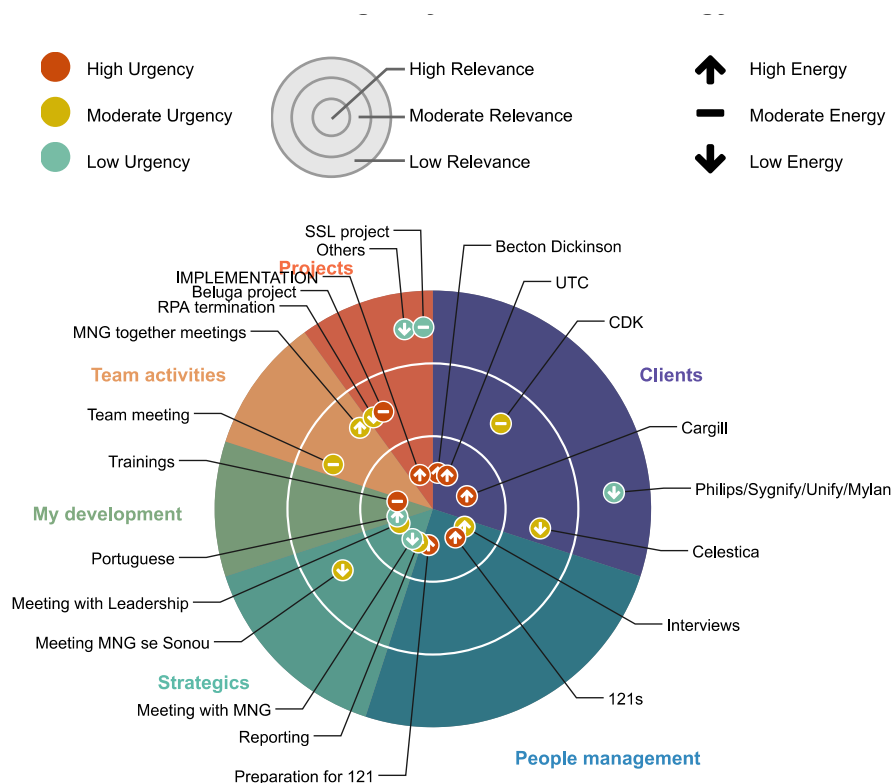


Obrázek 3 Ideální časový rada z pohledu direktor manažerky

Podle představy direktor manažerky by měl manažer téměř polovinu svého času věnovat leadershipu. Konkrétněji by se měl zaměřovat s velkým důrazem na kariérní rozhovory, koučink a nábor nových talentů. Zbytek času je z velké části rozdělen mezi seberozvoj a operativu. Od operativy tedy manažer zcela neupouští, ale soustředí se na určité procesní záležitosti, řízení klienta a řešení případných eskalací. V rámci seberozvoje se má manažer účastnit projektů a vzdělávat se v oblasti projektového řízení a proaktivně vyhledávat možnosti rozvoje. Zbytek času, což tvoří cca jednu osminu pracovní doby, se manažer věnuje rovným dílem správě týmu, vytváření strategie a networkingu.

Červenými čárami v radaru je nahrazeno jméno společnosti.

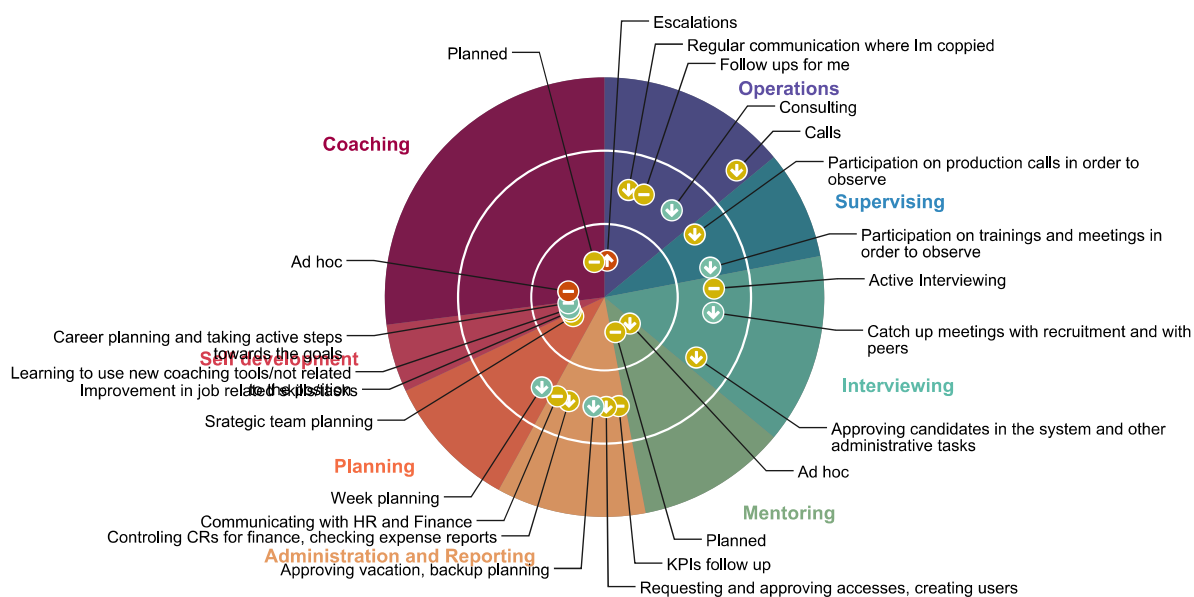
3.2.2 Časový radar Manažera 1



Obrázek 4 Časový radar Manažera 1

Manažer 1 věnuje většinu času práci na klientech a vedení lidí. Z hlediska porovnání s ideálním radarem by měl omezit svůj čas věnovaný klientům a pokusit se do této práce více začlenit Payroll Leada a zbytek týmu. Vedení lidí by se mohl věnovat ještě trochu více, každopádně věnuje čas žádoucím pohovorům a také 121 schůzkám, kde se může teoreticky soustředit na rozvoj svých podřízených. Celkem velkou oblastí, které manažer věnuje svůj čas, je také strategie, a to tak v trojnásobné míře, než by bylo ideální. Strategií ale myslí převážně stýkání se s dalšími lidmi ve společnosti a společná interakce a domluva na strategiích. Čas na svůj rozvoj má v radaru vyznačený, ačkoliv by bylo dobré věnovat mu trochu více času. Zbytek času má rozdělený mezi týmové aktivity a projekty. S týmem tráví hodně času na různých schůzkách, zároveň sem započítal i meetingy s ostatními manažery, apod.

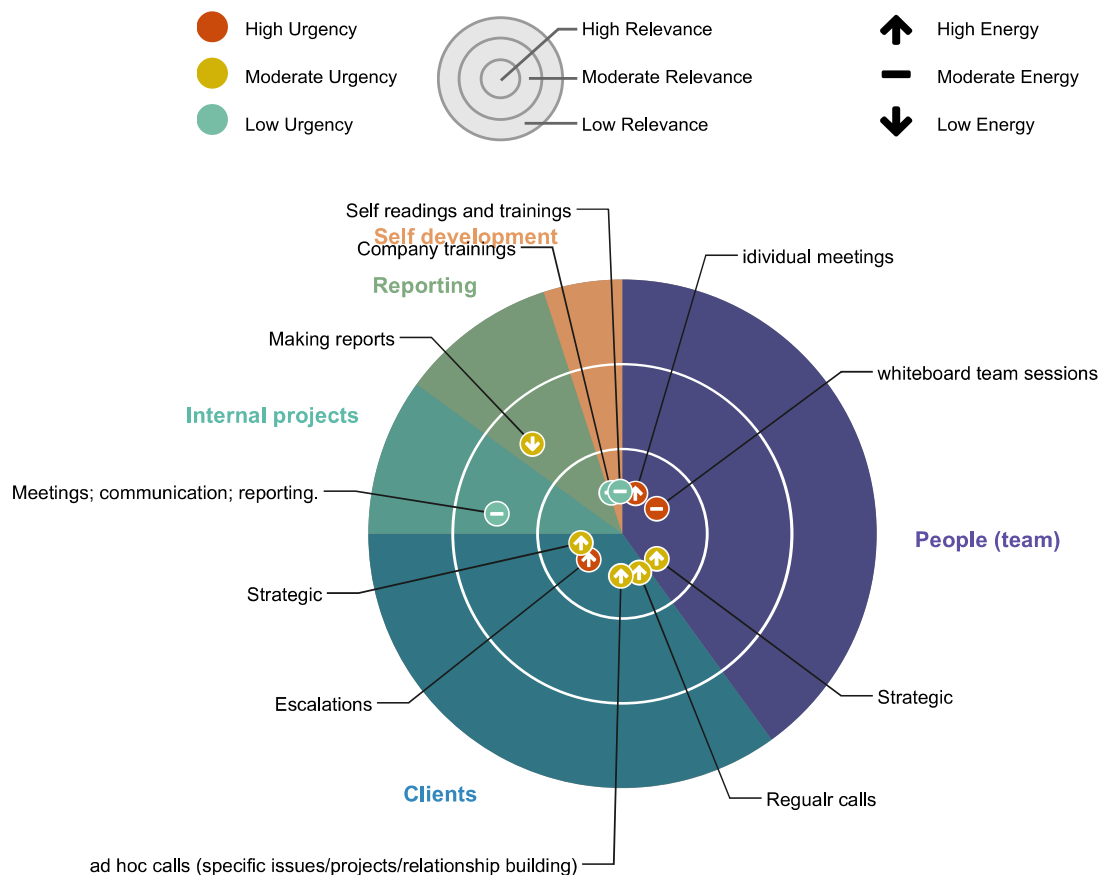
3.2.3 Časový radar Manažera 2



Obrázek 5 Časový radar Manažera 2

Manažer 2 tráví hodně času vedením lidí a prací s nimi. Má čas řízení lidí rozdělený na koučink, dohled na pracovníka, rozhovory a mentoring. To bych z mého hlediska považovala za ideální čas věnovaný týmu. Operativou se zabývá omezeně, většinou pouze jako dohled, že vše funguje, jak má. V případě eskalací se do procesu musí samozřejmě zapojit. Administrativa a reportování obsahuje určité aspekty, které v ideálním radaru byly pod strategií, jako například KPI. Manažer 1 má ve svém programu vyhrazený čas také na plánování, ať už týdenní, tak i strategické. To sice v ideálním radaru nebylo zanesené, ale z mého pohledu je čas věnovaný plánování dobře využitý, a může pomáhat k lepšímu řízení času. Bohužel Manažer 1 tráví velmi malou část svého programu seberozvojem. Zřejmě se soustředí hlavně na rozvoj svých podřízených, ale sebe již tolik nerozvíjí.

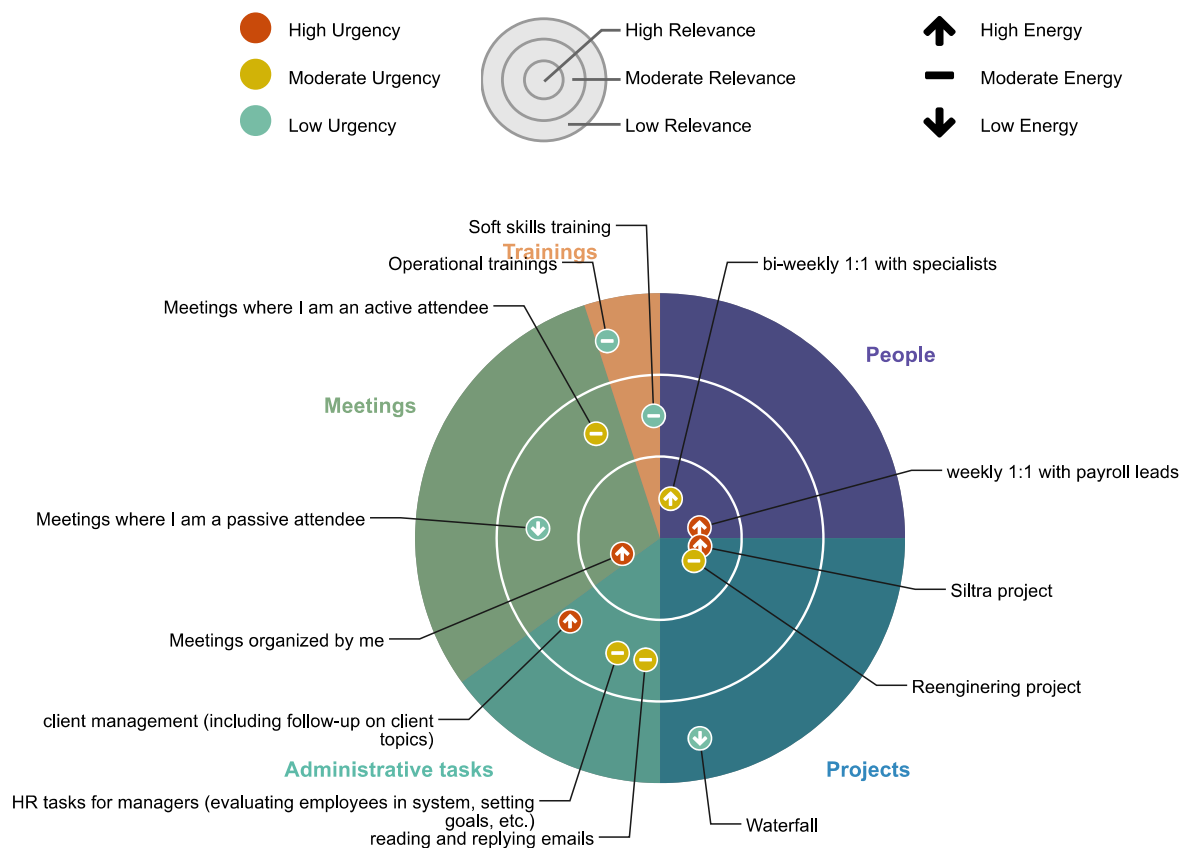
3.2.4 Časový radar Manažera 3



Obrázek 6 Časový radar Manažera 3

Manažer 3 věnuje velkou část svého času svému týmu a lidem v něm. Z rozdělení času není úplně zřejmé, jak konkrétně ho využívá, ale dělí ho na meetingy s celým týmem a na meetingy individuální. Hodně času ale také věnuje klientům, čili operativě. Například běžné telefonáty by zřejmě již v jeho ideální náplni času být neměly. Hlavním bodem při času věnovaném klientům by mělo být řešení eskalací. Zbytek času věnuje hlavně interním projektům a reportování, přičemž seberozvoj se objevuje v minimální míře. Radar je však celkově popsán velmi vágně a nekonkrétně, tedy z něj nejdou vyčíst žádné větší podrobnosti.

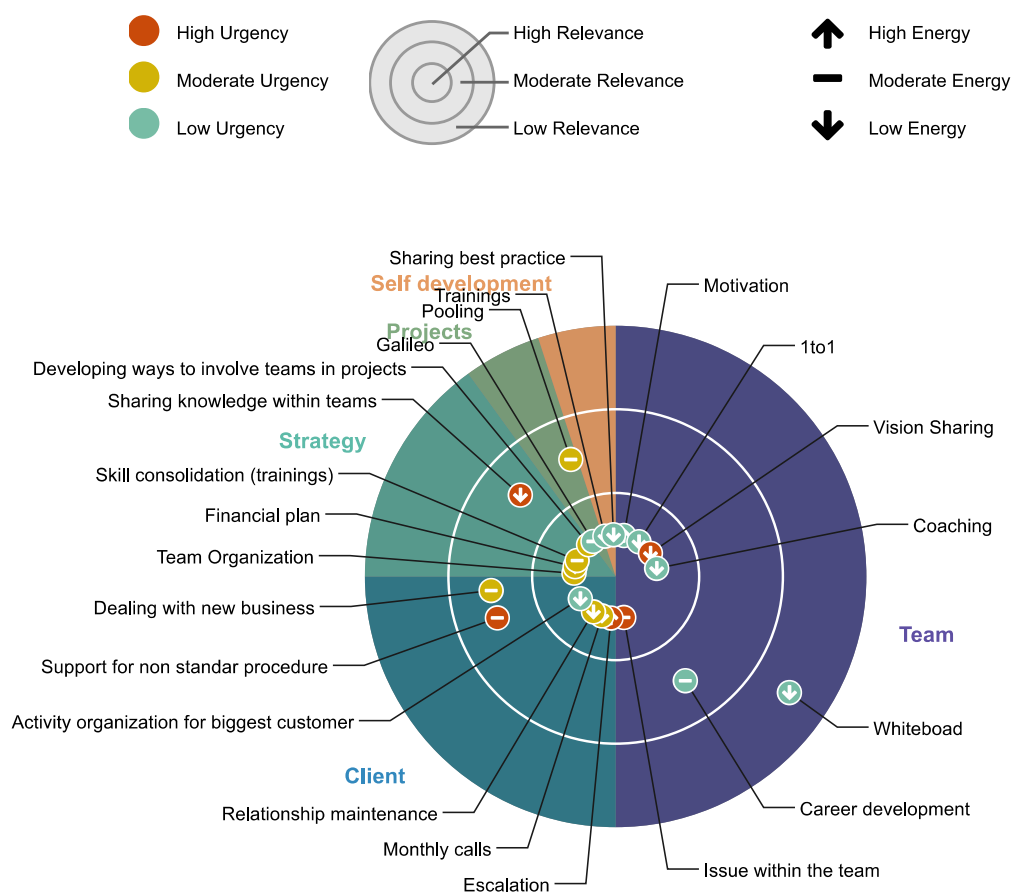
3.2.5 Časový radar Manažera 4



Obrázek 7 Časový radar manažera 4

Manažer 4 se věnuje polovinu času svým lidem a projektům. Vedení lidí má rozdělené na 121, a to každý týden meeting s Payroll Leady a každé dva týdny se všemi členy týmu. Většinu času ale stráví na schůzkách, které dělí podle toho, zda je sám organizuje, či zda se jich pouze účastní, a to pasivně nebo aktivně. Práci na klientovi má v sekci administrativních úkolů, kam řadí i hodnocení zaměstnanců, nastavování cílů a e-mailovou komunikaci. Velmi malou část svého času věnuje seberozvoji. Za pozitivní považují, že zdánlivě netráví příliš času operativou, ačkoliv projekty se zřejmě budou s operativou lehce překrývat.

3.2.6 Časový radar manažera 5



Obrázek 8 Časový radar manažera 5

Časový radar Manažera 5 se zřejmě nejvíce přibližuje ideálu nastavenému direktor manažerkou. Polovina času je věnována týmu a lidem v něm. Do této kategorie spadá u Manažera 5 koučink, schůzky 121, problémy v týmu, sdílení vize, motivace, rozvoj kariéry a schůzky. Čtvrtinu času využívá Manažer 5 stále na klienta a pouze malý čas na seberozvoj. Bylo by dobré čas věnovaný těmito dvěma oblastem prohodit. Tedy se zaměřit více na seberozvoj a většinu práce na klientovi přenechat zbytku týmu. Zbývající čas poté věnuje ještě strategii a projektům.

3.3 Tematická analýza polostrukturovaného rozhovoru

Témata jsem si rozdělila do tří různých kategorií, jelikož v této diplomové práci se nahlíží na témata z vícero úhlů. Jednou kategorií jsou témata, která jsou vlastní výhradně manažerům. Druhou kategorií jsou témata, která jsou vlastní výhradně Payroll Leadům. Poslední kategorií jsou ta témata, která vychází ze spolupráce pracovníků na dvou různých úrovních, tedy ze spolupráce manažera s Payroll Leadem a ze spolupráce Payroll Leada se zbytkem týmu.

3.3.1 Témata z pohledu práce manažera

Témata týkající se manažera obsahují kódy nejen zmíněné manažery, ale také ty zmíněné PL o jejich názoru a pozorování práce manažera.

Díky rozhovorům s manažery i PL a kódům, které se týkaly osoby manažera, jsem identifikovala 3 základní témata, která se v rozhovorech čast opakovala. Jedná se o témata, která měli víceméně všichni manažeři společná, ačkoliv ne vždy se v obsahu témat shodovali. Rozhovory se věnovaly hlavně tématům rozvojových příležitostí pro manažery, time managementu manažerů a definování pracovní role manažera.

Tabulka 5 Témata z pohledu práce manažera

Téma	Subtéma
Rozvojové příležitosti pro manažery	Existující a využívané rozvojové příležitosti
	Manažery postrádané rozvojové příležitosti
Time management manažerů	Denní pracovní náplň manažerů
	Práce manažerů mimo pracovní dobu
	Odpočinek manažerů
Pracovní role manažera	

Rozvojové příležitosti manažerů

Prvním tématem, které se objevovalo ve všech rozhovorech s manažery, je téma rozvojových příležitostí manažerů. Jednalo se o přístup manažerů ke vzdělávání v rámci společnosti, o jejich informovanost o možnostech rozvoje a o jejich dosavadní zkušenosti

s rozvojem ve společnosti. Také se v rozhovorech objevovaly rozvojové příležitosti, které ve společnosti manažerům chybí.

V rámci tématu rozvojových příležitostí manažerů mi vyplynula dvě subtémata, a to téma manažery využívané rozvojové příležitosti a manažery postrádané rozvojové příležitosti.

Existující a využívané rozvojové příležitosti

Toto subtéma zahrnuje rozvojové příležitosti, které společnost nabízí a případně takové, se kterými mají manažeři již nějaké zkušenosti a jejich názor na ně. Většinou se jednalo o rozvojové příležitosti, které využili během posledního roku nebo také o příležitosti, o kterých vědí, že je společnost nabízí, a tím pádem mají možnost se jich v blízké době zúčastnit.

Manažeři možnosti rozvoje všeobecně velmi vítají, sami je vyhledávají. Nejčastěji zmiňovaným využívaným rozvojem byl trénink koučinku. Koučink probíhal v rámci 5ti setkání, kdy každé setkání trvalo dva dny a konalo se jednou měsíčně. Zúčastnili se ho Manažer 1, Manažer 3 a Manažer 5. Manažeři byli z tréninku koučinku nadšení, převážně zdůrazňovali využití koučinku v praxi a sdílení zkušeností s dalšími manažery.

„A to bylo skvělý. Za první se tak nějak naučit pracovat, bylo nás tam manažerů víc. Takže jako vytvořit si nějaký ty vztahy. Plus se na ty věci jakoby podívat trošku jinýma očima. Někaký active listening víc u těch 121. Hlavně mně to přineslo to, jak chci komunikovat s tím svým týmem a jako s jednotlivcem ještě možná... Takže ten koučink mi tak jakože: Poslouchej a až pak se ptej na ty správné otázky nebo naved' toho člověka na tu správnou cestu. Myslím si, že i jako vytipování, jaký typ osobnosti kdo je a jak s ním komunikovat, mi to jako pomáhá. Tak jakože vím, okay, tady s tímhle člověkem, prostě to je totální babysitting a musíme se prostě někam posunout. Kdežto s tímhle člověkem to je prostě delegování v té půlúrovni a tam jako můžu, tam to bude fungovat.“ (Manažer 1)

„Je to super, mně se to moc líbí. Je to pokročilejší trénink, jsou tam manažeři s roky zkušeností. Takže si uděláš nějakou nástavbu na vlastní zkušenosti, nějaké základy, které se musíš naučit a naučíš se je během práce třeba. Ale tohle je víc, řekl bych, aby se člověk dostal hlouběji.“ (Manažer 3)

„Co teď víc používám je ten koučink. Protože já nejsem kouč, ale pro mě je to víc o té struktuře, kterou používat. Myslím, že jsem koučinkové principy už nějaké používal, ale možná tady se to víc snažím používat a integrovat ve více strukturované formě. Hlavně s velkými potenciály a lidmi, co mají šanci na úspěch. A moc se mi to líbilo. Ten přístup, je to něco, co používám celkem přirozeně, ale ten kurz mi k tomu dal nějaký rámec.“ (Manažer 5)

Dalším využívanou možností byl trénink zaměřený na leadership. Trénink leadershipu využili Manažer 4 a Manažer 5. Manažer 4 se zúčastnil tréninku na Situační leadership, kde si pochvaloval, že získal určitý nadhled a rámec pro svou práci. Ocenil jeho praktičnost. Manažer 5 se zúčastnil tréninku na leadership, který si chválil hlavně kvůli možnosti setkat se s vysokými manažery společnosti a čerpat z jejich zkušeností.

„Bylo to se senior manažery v (název společnosti), generální manažer, viceprezident, atd. A mohli jsme sdílet zkušenosti a oni se snažili popsát, jak přistupují k nějakým problémům. To nejdůležitější bylo to sdílení zkušeností se senior manažery. O tom, jak jinak dosáhnout věcí.“ (Manažer 5)

Někteří manažeři také zmiňovali seberozvoj, o který se pokouší at' už v rámci pracovní doby, tak ve volném čase. Nejvíce seberozvoj vypíchl Manažer 1 a Manažer 3.

„Takže jako jo, určitě. Já se snažím to využívat. Já, co jsem dělala, teďka asi poslední dva měsíce ne, ale mám vždycky hodinu vyblokovanou ve svém kalendáři za týden, abych si prostě jako něco. Já teda, co dělám, nejenom v práci, já se snažím jako rozvíjet i třeba bokem. Hodně poslouchám podcasty a podobně, s takovýma jako zajímavějma lidma.“ (Manažer 1)

Nespokojenost s možnostmi rozvoje ve společnosti vyjádřil pouze Manažer 2. Podle něj chybí ve společnosti kultura, která by rozvoj podporovala a nabídka kurzů je příliš základní, bylo by třeba zavést pokročilejší varianty. Manažer 2 se zúčastnil již spousty kurzů, tréninků a dalšího v minulé práci, takže možnosti rozvoje pro něj v této společnosti již nejsou zajímavé.

„A myslím si, že celkově tady chybí kultura, že tu nejsou tendence vzdělávat se, pracovat na sobě nebo být v něčem lepší.“ (Manažer 2)

„Jako my tady všichni makáme tvrdě, na počítači tady klikáme a jestli máš čas jít na trénink, tak máš asi prd co dělat. Tak abych byl manažer, tak musím sedět u počítače a datlovat, protože když půjdu tam, tak to znamená, že se tady nudím asi.“ (Manažer 2)

Manažer 2 se zároveň zmínil o tom, že nechápe vlastně, proč byl vybrán na danou pozici, když kompetence na ni, které byly u přijímacího řízení vyžadovány, ve společnosti vůbec nevyužije. Cítí se tedy příliš kvalifikovaná na reálnou náplň práce.

Manažery postrádané rozvojové příležitosti

Variabilita rozvojových příležitostí, které jednotliví manažeři postrádají, byla velká. Dva manažeři (Manažer 1 a 2) zmiňovali tréninky zaměřené všeobecně na vedení lidí a na koučink. Rozvoj, který by jim dal nějaké nástroje a tipy. Konkrétně Manažer 1 zmínil potřebu rozvoje v oblasti vedení problémovějších zaměstnanců.

„Celkově jako vedení lidí, v tom nějaký tipy, triky... jak třeba vést nějaké problematické lidi, to vůbec není špatný. Problematický asi ne, spíš specifický, abych nebyla zlá. Myslím, že nemám problémové lidi ve svém týmu, mám skvělý lidi. Ale mám tam jednu holčinu, která je fakt jako příklad. S ní je to opravdu oříšek.“ (Manažer 1)

Manažer 4 postrádá rozvoj, který by se soustředil na téma projektů, na techniky a nástroje jejich vedení.

„Já, co se mi bude pořád hodit, jsou soft skills a to, co se týče projektů. Techniky, jak vést projekty. Techniky nebo nástroje. Asi bych řekl, že to, co by se mi nejvíc hodilo, jsou ty nástroje. Ty principy znám, ale bylo by dobré, kdyby mi někdo řekl: hele, můžeš používat tady ten program, který dělá snadno harmonogramy a tady můžeš dělat akční plán, atd.“ (Manažer 4)

Manažer 3 zmínil rozvojovou příležitost, která v minulosti byla k dispozici, ale byla později zrušena. Jednalo se o určitou knihovnu online, což by uvítal, kdyby byla opět k dispozici.

„Bývalo tu něco, co už teď bohužel neposkytují. Když jsem začal, tak tu byla knihovna online, kde jsi mohl najít úplně všechno. Od excell knih, powerpoint po leadership... Asi to stálo dost peněz a asi to zrušili proto, že ne tolik lidí to využívalo. Tomu chápu, protože musíš dělat každodenní práci a pak na to nenacházíš tolik času, ale bylo to skvělé. Mohl jsi se připojit kdykoliv a bylo tam úplně cokoli. Zadal jsi leadership, excell, komunikace, cokoli... A bylo tam to všechno.“ (Manažer 3)

Time management manažerů

Time management je v dnešní době čím dál tím více podstatné téma. Životní tempo se zrychluje, a kdo neřídí svůj čas, ten zaostává. To si manažeři také uvědomují. Téma time managementu jsem si rozdělila na základě výpovědí manažerů do tří subtemat, a konkrétně na Denní pracovní náplň manažerů, Práci manažerů mimo pracovní dobu a Odpočinek manažerů.

Denní pracovní náplň manažerů

Důležitým aspektem řízení času je to, jakým způsobem člověk začne pracovní den. Zda využije možnosti připravit se na pracovní den a uvědomit si, co ho vše čeká, či začátek dne nepovažuje za tak důležitou součást time managementu.

Všichni manažeři, až na Manažera 3, začínají nahlédnutím do kalendáře na naplánovaný program na daný den či kontrolou e-mailové schránky. Otevřením kalendáře začíná den Manažer 1, Manažer 2 a Manažer 4.

„Otevřu si kalendář, kouknu se na celý svůj den, co tam mám. To většinou dělám jako úplně první. Co mě čeká. Jestli tam mám něco, co vyžaduje vážně jako přípravu. To se snažím dělat někdy už třeba v pátek na celý týden následně. Ale ono je to možná lepší takhle rozkouskovaně. Takže ráno prostě přijdu, kouknu, co tam mám, co mě čeká.“ (Manažer 1)

„Ehm. Máme telefon, takže se podívám ráno do kalendáře, čím mi ráno začíná a podle toho přizpůsobím rytmus chůze do práce... Když mám rovnou meeting, tak jdu na meeting. Když ho nemám, tak koukám na maily nebo jestli mám něco zrovna z minulého dne, co musím dodělat.“ (Manažer 2)

Manažer 5 začíná kontrolou e-mailové schránky, ale to již cestou do práce v telefonu. Může se jednat o dobré využití času, který sice nepatří do pracovní doby, ale díky tomuto kroku může být poté čas v práci využit efektivněji. Zároveň bych ohledně time managementu Manažera 5 vyzdvihla jeho dovednost organizace e-mailové komunikace. To je ostatně evidentní i z analýzy časových řad komunikace s manažery. Využívá také k nastartování dne společný meeting s celým svým týmem, kde je možné vyřešit jakékoliv problémy, které se objevily.

„Nekontroluju maily, protože většinou jsem je už zkontroloval. Máme vše v mobilu, i maily, takže většinou po cestě do práce už kontroluji první maily. Většinou, když přijdu sem, tak rád napřed mluvím s lidmi. Chci si s nimi promluvit o zákaznících, a tak.“ (Manažer 4)

„Máme ráno ten meeting se všemi. Je to super meeting. Abychom si ujasnili, co musíme dělat během dne a co jsme už udělali. Taky občas si řekneme, co jsme udělali a co jsme udělali dobře a co špatně.“ (Manažer 4)

Pro Manažera 3 je po ránu nejpodstatnější strávit čas se svými pracovníky u kávy. Poté teprve přistupuje ke kontrole e-mailové korespondence.

„Kafe (První věc, co udělá po příchodu do práce). Se zbytkem lidí běžně, s týmem. Je to takový rituál. A potom se normálně podívám na maily, jestli nějaké jsou. A když zkontroluju maily, tak jdu obejít lidi, zkontroluju je, jestli někdo chce něco řešit. Udělám si kolečko. Řeknu tak nějak dobré ráno všem. Někde vtipy. Většinou ráno začne vtipy.“ (Manažer 3)

Práce manažerů mimo pracovní dobu

Toto subtéma se zaměřuje převážně na schopnost manažerů zvládnout svou pracovní náplň v pracovní době. To je velmi důležitý aspekt time managementu. Pokud člověk tráví prací výrazně více času než jaká je jeho pracovní doba, zadělává si na problémy spojené se stresem, nedostatečným odpočinkem a v dlouhodobém horizontu potenciálně i na syndrom vyhoření, nebo-li burn-out syndrom.

Manažerům se, bohužel, daří pouze málokterým zvládat náplň práce v rámci pracovní doby. Naštěstí u většiny to není všeobecný problém, ale spíš nárazový v rámci nějakého vytíženějšího období či problémového klienta.

Pracovní dobu vážně nepřetahuje Manažer 2. Velkým důvodem pro to je jeho demotivovanost v práci, kdy nevidí důvod pro větší snahu, ani přínos pro sebe sama. Výjimkami pro přetažení pracovní doby je pouze ojedinělý problém, který nastane před jeho odchodem domů, a který nelze odložit.

„Nevěnuju tomu více času. Zase proto, že to nevidím jako investici do sebe žádným způsobem. Jako kdyby to bylo něco nového, tak třeba jako jo, jo.“ (Manažer 2)

Manažer 4 odchází domů v průměru o hodinu později. Manažer 3 a Manažer 5 zvládají práci v pracovní době pouze mimo vytíženější období a pokud není nějaká věc, která „hoří“.

„Tak trochu dýl, samozřejmě (zda zvládají odcházet z práce včas). Ne každý den. Máme dva týdny hodně vytížené, kdy jsou payrolls. To musíme většinou pracovat trochu víc. A pak ty další dva týdny to člověk stihá v pohodě.“ (Manažer 5)

Manažer 3 se sice zaměřuje celkem na zvládání práce v pracovní době, bývá ale v pohotovosti i na dovolené. Bere si na dovolenou pracovní telefon a nabádá jak zákazníky, tak pracovníky, že můžou v případě potřeby zavolat kdykoliv. Naštěstí se mu to na dovolené zatím moc nevymstilo, došlo pouze k jedné situaci, kdy musel zakročit v podobě řešení nějaké naléhavé situace.

„Nejdůležitější je, že lidi a klient vědí, že mi můžou zavolat kdykoliv. Cokoliv se stane, tak zavolejte kdykoliv. Klidně i v noci, v neděli, na prázdniny. Tohle je pracovní telefon.“ (Manažer 3)

Manažer 5 ale pracuje i mimo práci, bere si ji domů. Je to ale z jeho vlastní iniciativy, jelikož je perfekcionista, chce se vždy ujistit, že vše je v naprostém pořádku, zákazníci jsou spokojeni a využívá se v dodatečné kontrole. Uvědomuje si sám, že to není nutné, ale jeho to baví.

„Beru si taky domů. Ok, mám trochu problém. Vážně rád kontrolovu všechno. Na konci dne rád zkontroluju vše. Protože to je stejně moje práce. A všichni zákazníci musí být spokojeni... Ale upřímně, ne vždy je to potřeba. Já to dělám rád. Protože mám takový přístup a postoj.“ (Manažer 5)

Odpočinek manažerů

Posledním subtématem time managementu manažerů je odpočinek manažerů. Uvědomění si důležitosti pořádného odpočinku a relaxu je naprosto zásadní jak pro pracovní, tak pro osobní život. Člověk, který si vyhraduje vědomě čas na odpočinek, se chrání před stresem, různými psychosomatickými onemocněními, syndromem vyhoření a mnoha dalšími negativními důsledky.

Manažeři se vyjádřili, že odpočinkem tráví v podstatě veškerý čas, který netráví v práci. Jedinou výjimkou byl Manažer 5, který jako formu odpočinku uvedl práci. Že tím opravdu rád tráví čas. Jinak využívá volný čas pro učení se nových věcí, momentálně kódování.

„Práci (Jak nejraději tráví volný čas). Ne, vážně rád pracuju. Ale taky rád se učím něco nového. A třeba studuju kódování, to dělám rád. Je to pro mě relax, protože to není spojeno s prací vyloženě.“ (Manažer 5)

Nejoblíbenější formou odpočinku byl sport, ať už fitness nebo jóga. Aktivní odpočinek může být skvělým způsobem, jak se myšlenkami odpojit od práce a vyčistit si hlavu. Ve volném čase sportují všichni manažeři až na Manažera 5.

„... jako třeba cvičím jógu doma. Protože se mi nechce chodit ven kvůli tomu.“ (Manažer 2)

„Ještě rád sportuju. Snažím se cvičit dvakrát týdně. To mi pomáhá relaxovat.“ (Manažer 3)

Manažer 4 také kromě sportu hraje rád videohry.

„V průběhu týdne chodím sportovat nebo hraju videohry. Protože obvykle to, co potřebuju, je něco, co mě dokáže úplně odpojit hlavu od práce. Protože to je pro mě důležitý být schopen, jak sportuju nebo hraju hry, nemáš šanci myslet na to, jestli mám dělat tenhle projekt nebo ne. To mi pomůže ukončit ten pracovní den v officu, když odcházím, a zbytek mám na to, abych myslel na něco jiného.“ (Manažer 4)

Dále se v rozhovorech opakovala potřeba trávit čas s přáteli či s rodinou. To zmínili všichni manažeři až na Manažera 4 a Manažera 5. Mezi časté formy relaxu také patřilo čtení či sledování seriálů a filmů.

O velmi jasně nastaveném víkendovém odpočinku se zmínil Manažer 4, který má soboty striktně vyhrazené pro čas se svou manželkou. Plus tento den rád doplňuje o četbu Bible.

„A pak navíc, z víkendu, co je pro mě moc důležitý. Já každou sobotu, a fakt se snažím odpočívat, ale i tak ten den máme to s manželkou tak, že budeme jen spolu. Bude to jen pro nás. Jestli máme nějaké party nebo návštěvu, tak se snažíme, aby to bylo v pátek nebo v neděli. Ale prostě ten den se snažíme. Jako když se ti nic nechce dělat, tak zůstaneš celej den v posteli nebo jestli chceš jít do parku, tak jdeš do parku. Ale nemáš povinnost jít se bavit nebo jít někam odpočívat. Jestli musíš na chatu a ty tam ani nechceš. Ale vážně to necháš volný. A co mi osobně hodně pomůže. Já v sobotu většinou čtu Bibli. A to mi taky pomůže k tomu, že myslím na úplně jiný zásadní věci.“ (Manažer 4)

Důležitost kvalitního spánku zdůraznil pouze Manažer 3.

„Snažím se nechodit pozdě spát. Chci se vyspat dobře. Vidím tím pádem ten čas omezenější.“ (Manažer 3)

Pracovní role manažera

Posledním tématem tematické analýzy, která se vztahuje vyloženě k práci manažerů, je to, jak je viděna pracovní role manažera. K tomuto tématu se nevyjadřovali pouze manažeři, ale také Payroll Leadi. Manažeři komentovali to, jak vidí priority své vlastní práce, PL zase to, co od manažera očekávají a na co se má zaměřovat.

Manažeři se v prvotní prioritě naprosto shodli. Za prioritu na prvním místě označili lidi nebo-li také people management. Lidi vidí jako naprostý základ celé organizace a také cestu ke spokojenému klientovi. Protože podřízení manažera jsou ti, co jsou zodpovědní za klienta. A klient je zájmem celé organizace, jelikož klienti jsou zdroj příjmů a naprostá nutnost pro fungování společnosti. Při vedení lidí využívají principů koučinku, podávání feedbacků, jejich rozvoj. Také mezi prioritami manažera byly zmíněny projekty (Manažer 4) či být eskalačním bodem pro klienty (Manažer 1).

„Tak people management. Vést lidi, to je prostě moje primární, na co se snažím orientovat úplně nejvíc. Prostě představte si ten people management od začátku, od náboru až přes terminaci lidí.“ (Manažer 1)

„Lidi. To je ta jediná opravdová priorita. Protože skrz ně „zmanaguješ“ klienta. Na konci je to operativa, která rozlišuje oddělení, ale my nejsme ti lidi, to oni řeší operativu. Ale je to zodpovědnost za klienta, což je ten, kdo platí a platí platy, apod. Takže věřím, že nejdůležitější věci u manažerů jsou lidi.“ (Manažer 3)

Zajímavý je rozdíl mezi představou priorit manažerů samotných manažerů a jejich podřízených Payroll Leadů. Tyto představy se v mnohém velmi lišily. PL často nevědí, co je prioritou manžela a na co se při práci soustředí.

PL jako prioritu manažerské role nejčastěji uváděli klienta. Komunikace s klientem, uklidňování klienta v případě problémů, řešení eskalací, a další. Tým jako manažerovu naprostou prioritu uvedl PL3, který zároveň mezi prioritami nezmínil vůbec klienta, a PL4, který označil manažera jako nárazník mezi týmem a společností. Že tedy manažer musí vybalancovat záměry a požadavky společnosti a potřeby týmu.

„Takže mám určitou představu, ale co se týče práce, která by měla mít konkrétní vliv na mě, tak tam to vidím v situaci, kdy je třeba uklidnit nebo srovnat situaci na klientovi. Tam to vidím jako prioritní pro nás. A další hlavní roli manažera vidím, aby správně odhadnul možnosti týmu a byl schopen správným způsobem ty lidi rozřazovat a postrkávat.“ (PL1)

„Tak asi hlavní úkoly jsou vést tým. Potom nějak zároveň i jako vést ten tým, aby ty lidi dělali tu práci tak, jak mají, ale zároveň, aby se nějak jako rozvíjeli. To si myslím, že je důležitá součást a myslím si, že ne úplně vždy provozovaná téma manažerama, no.“ (PL3)

„Musí tam být určitě jako balanc mezi... já manažera vnímám prostě jako takový nárazník mezi týmem a společností, kde společnost má určité záměry, požadavky a směr. A tým zase má svoje potřeby.“ (PL4)

3.3.2 Témata z pohledu práce Payroll Leadů

Druhou skupinou témat jsou témata, která souvisí s vlastní prací Payroll Leadů. Zde jsem identifikovala dvě velká témata, a to Rozvojové příležitosti pro Payroll Leady a Pracovní role Payroll Leada.

Tabulka 6 Témata z pohledu práce Payroll Leadů

Téma	Subtéma
Rozvojové příležitosti pro Payroll Leady	Možnosti rozvoje pro Payroll Leady
	Payroll Leady postrádané rozvojové příležitosti
Pracovní role Payroll Leada	Změna pracovní role Payroll Leada
	Priority Payroll Leada

Rozvojové příležitosti pro Payroll Leady

Téma této diplomové práce se soustředí hlavně na rozvoj manažerů v oblasti time managementu a delegování. PL je podřízeným manažera, ale jeho rozvoj je relevantní již z toho důvodu, že pokud je Payroll rozvíjen a stoupá jeho kvalifikace a jeho kompetence, manažer má větší možnost na PL delegovat, a tím také lépe řídit svůj čas.

Možnosti rozvoje pro Payroll Leady

Payroll Leady si celkově pochvalovali nabídku rozvojových možností ve společnosti. Mezi často zmíněné patřily různé kurzy či semináře na legislativu, která je pro jejich práci naprosto esenciální.

„No a potom teda máme širokou škálu školení, který můžeme si buď vybrat sami nebo po dohodě s manažerem. Nebo podle potřeby. A to zase je několik možností. Některé z těch tréninků jsou přímo online, že si je můžeme i sami, kdy potřebujeme, na netu udělat, ukázat, projít, atd. Některý jsou teda prezenční. Klasickéj trénink, že někam přijdeme atd. A některý jsou přes webex. Že je to jako videokonference, atd.“ (PL1)

„Společnost má hodně dobře propracovaný systém jak školení, tak personal development.“ (PL4)

Momentálně nejvýraznější možností rozvoje speciálně vytvořenou pro PL je tak zvaná Payroll Lead Academy. Jedná se o skoro roční program, který poprvé začal v listopadu. PL Academy probíhá každý týden dvě hodiny a skládá se ze série školení, z nichž každé je na jiné téma a mělo by rozšiřovat Payroll Leadům jejich obzory. Tréninky se zaměřují na soft skills či na různá témata spojená s chodem společnosti a jsou vedeny zaměstnanci z různých oddělení společnosti. Do budoucna by mělo PL Academy být pro potenciální PL, tedy pro T2, které vykazují určitý potenciál v růstu a mají tendence k vedení. Tento rok byli zapojeni všichni PL, jelikož pracovní role PL se za poslední dobu naprosto změnila, tak aby současní PL měli podporu při přijetí své role.

PL k tomuto programu přistupují všeobecně pozitivně, vítají tuto možnost a vidí v ní smysl. Payroll Lead 5 přínos programu jako markantní nevidí.

„Ještě to probíhá, je to hodně zajímavý. A skutečně člověk jakoby získává ten přehled zvenčí. Nebo náhled zvenčí na toho klienta. Hlavně mi to dává možnosti třeba rozumět některým finančním operacím, věcem, který můžou být pro klienta důležité. Ale přitom já se je nedozvím. Já se je dozvím jinak.“ (PL1)

„...vlastně ten kurz ještě jakoby neskončil, asi bude probíhat až do července, myslím, ale určitě jsou tam jako nějaké užitečné věci, protože každá jakoby lekce je o něčem jiném, takže tam bylo jako spousta zajímavých věcí.“ (PL2)

„Tak myslím si, že to není úplně přínos pro práci, jako co tady děláme, ale je to přínos spíš informativní, protože to jsou jakože různé kurzy, jako že ale je to zajímavý, ale nás tam učí jakoby

o celým (jméno společnosti), jak to funguje. Jak jsou ty týmy propojené, co má na starosti jaký manažer jakého týmu a nejen třeba v Evropě, ale takový všeobecný nadhled, což je jakoby myslím zajímavý. Že jsem to třeba ani jako nevěděla nebo tak.“ (PL5)

Payroll Leady postrádané rozvojové příležitosti

Payroll Leadi, i přes evidentní variabilitu možností rozvoje ve společnosti, nějaké možnosti postrádají. Až na jednu výjimku všemi PL zmiňované možnosti rozvoje, které by uvítali, byly ty zaměřené na legislativu a na znalosti systémů, jako třeba italské penzijní připojištění (PL5). To je překvapující už kvůli tomu, že legislativa byla zmiňovaná často i jako poskytovaný rozvoj. Zřejmě rozsah, ve kterém je vyučována, není pro PL dostatečný.

„...Jediný, co je třeba někdy málo, ale ono je to teda vážně hodně komplikovaný a nevím, jestli je to úplně možný. To jsou ty legislativní věci. Ale to je opravdu hodně problematický.“ (PL1)

„Hmm... my máme vlastně školení na španělskou legislativu, ale bohužel nejsou školení na portugalskou legislativu, to teď potřebuji, nemám... není vlastně nějaká vybraná osoba, která by vlastně toto školení provedla.“ (PL2)

„Nebo jako myslím, že tu třeba jako chybí, jako my pracujeme, že děláme Payroll, což znamená, že tam je hodně důležitá nějaká legislativa, která se taky hodně mění a taky třeba je složitá a když se to člověk třeba snaží číst z nějakých oficiálních zdrojů, tak se to dá často dost těžko pochopit... Ani v češtině by to člověk často nepochopil. Je to tam napsané jako byrokraticky a tak. Tak jsem si říkala, že by bylo hrozně fajn, kdybychom měli třeba měsíční nebo čtvrtletní nějaký školení takhle na tu legislativu, kde by jako přišel někdo, kdo tomu sám rozumí a tak jako lidsky nám to překládal tak, ať tomu rozumíme i my.“ (PL3)

„V Itálii je hrozně složitý penzijní připojištění, jak se počítá... A je to fakt jako hrozně, to si nedovedete představit, hrozně složitý. A vždycky mu říkáme, že bysme uvítali nějaký speciální školení na to, jako že by nám to někdo konečně vysvětlil. Ale podle mě se to ani pochopit nedá všechno.“ (PL5)

PL4 oproti tomu zmínila možnost rozvoje, která by jí přinesla lepší představu o tom, čím se zabývají jiné týmy.

„Já ráda jako zkoumám jiné týmy, čím se zabývají v rámci té společnosti, ale úplně nevím, jak to uchopit... [odpověď: Myslíte třeba nějakou rotaci pozic?] No, taky se o tom mluvilo, to by bylo hodně zajímavý nějaký jako shadowing v jiných týmech.“ (PL4)

Pracovní role Payroll Leada

Téma pracovní role Payroll Leada se v rozhovorech objevovalo v souvislosti s očekáváními, které mají od pracovní pozice Payroll Lead jak manažeři, tak Payroll Leadi samotní.

Změna pracovní role Payroll Leada

Velkým subtématem v rámci rozhovorů byla přeměna pracovní náplně pozice PL, ke které poslední dobou docházelo. Společnost si uvědomovala potřebu nějakého mezičlánku mezi manažerem, který se soustředí téměř výhradně na vedení týmu, a běžnými T2, kteří se soustředí na každodenní operativu. Původně byl PL pouze seniorní T2, který znal navíc například legislativu, měl expertní znalosti v oboru, kterému se věnuje a zaměřoval se téměř výhradně na klienta. S narůstající potřebou odpojit manažera od operativy se ale objevila nutnost toho, aby část vedení týmu převzal ještě někdo další. Proto se PL začal pomalu přeměňovat z pouhého experta na operativu na lídra týmu. S touto přeměnou se na spoustě pozic proměnili i lidé, kteří tuto pozici zastávají. Důvodem bylo, že najednou byly nároky na pozici znatelně jiné.

Tato proměna se v rozhovorech objevovala velmi často. Vyjadřovali se k ní jak PL, tak i někteří jejich manažeři. Manažeři, kteří se zmínili o konfliktu mezi operativou a vedením týmu, který momentálně zažívají někteří PL, byli Manažer 2 a Manažer 4. Uvědomují si, že Payroll Leadi momentálně nemají snadnou pozici a potřebují čas na to, aby si ujasnili priority a začali je praktikovat v běžné práci.

„Oni jsou krátkou dobu všichni ti PL. Nebo takhle, oni tady byli, ale ti, co máme, jsou všichni noví a předtím, ti před nimi, nefigurovali jako team lead vůbec. Oni byli takoví super T2. Dělali toho klienta a když si někdo nevěděl rady, tak šli za nima. Ale jako v kontaktu byl jen se svým klientem a nic jinýho. Ted'kon je máme přiřazený k týmům s lidma, takže tam ta práce je úplně jiná no.“ (Manažer 2)

„Protože to se stane často, že občas společnost má nějaká očekávání a člověk má jiná očekávání. A občas to nesedí. Jako například společnost by chtěla, aby tým lídr se začal víc chovat jako manažer, víc soft skills a takové věci. Ale zároveň ten PL se cítí být zodpovědný za tu operativu.“ (Manažer 4)

Toto téma zmiňovali také PL. Někteří si postesklí, že jim role stále nebyla natolik dobře nadefinovaná, aby měli nejlepší šanci ji vykonávat jak nejlépe to lze. Nejvíce problém proměny PL zmínili PL1, PL3 a PL5. PL4 si uvědomuje přeměnu pracovní role, ale sám s ní velký problém nemá, prý díky náplni práce, kterou jeho tým má. Není pro něj díky tomu prý tak náročné se přizpůsobit jako pro PL v jiných týmech. Jediný PL2 změnu role vůbec nezmínil.

„Protože i tak jako na začátku člověk... Jako bylo mu řečeno no, tak teď jseš jako payroll lead a vlastně mu nikdo ani pořádně nedefinoval tu roli. Co jsou ty jeho povinnosti a naopak třeba nějaký jeho privilegia nebo prostě v čem to úplně přesně spočívá... Ale jako myslím si, že v praxi to ještě není úplně tak, jak by to mělo být. Že jako třeba dost ještě dělám nějakou agendu spojenou s těma měsíčníma úkolama, který bych asi jako dělat neměla.“ (PL3)

„...právě vím, že oni se to teď snaží trochu měnit, aby ta role toho Leada nebyla tolik zaměřená na tu operativu, protože jsme byli dlouho... prostě payroll Lead je totalni payroll expert na všechny klienty, za který má zodpovědnost a je schopný prostě udělat Back-up za každého človíčka v týmu, od čehož právě se potřebuje trochu upustit a zdůraznit víc roli toho leada.“ (PL4)

Druhým subtématem, které se objevovalo v rozhovorech, jsou priority práce Payroll Leada. Pohled na Payroll Leada, a to, jak má vykonávat svou práci, se objevoval jak ze strany jich samotných, tak ze strany manažerů čili jejich nadřízených.

Někteří manažeři zdůrazňovali důležitost lídrovství v roli PL. Mluvili o představě této role po její proměně. Manažer 1 si uvědomoval nejvíce, jak v dnešní době je u PL podstatné jeho zaměření na tým a na lidi, kteří ho tvoří.

„Koukat na ten tým, jak funguje. Snažit se předejít nějakým problémům, jako těm personálním, aby ten člověk vlastně nevyhořel, aby tady byl spokojenej. A když není, tak o tom hnedka vědět. Protože oni opravdu sedí hnedka vedle nich, vedle těch lidí, takže vidí hned nějakou závislost na nějakých skutečnostech a hnedka s tím začít něco dělat.“ (Manažer 1)

Manažer 3 si sice uvědomuje, jak podstatné vedení lidí u role PL je, ale zdůrazňuje hlavně jeho zaměření na operativu. Operativu jako velmi podstatný aspekt nicméně zmiňují i další manažeři. Často je to ale hlavně v porovnání s jejich vlastní rolí, tedy, že PL mají více operativy a jsou odpovědní za práci s klientem. Ovšem zaměření na operativu se s rolí lídra nevyklučuje, jelikož zbytek týmu se na operativu zaměřuje. Pokud tedy má být týmu k dispozici i jako jakýsi „expert“ na problematiku, je logické, že jeho práce stále obsahuje velkou část operativy.

„Jeho priority jsou hlavně operativní a chtěli bychom, i díky PL academy, aby taky měl víc manažerskou stránku, ale částečně. Ale hlavní odpovědnost je, že jsou v plném vedení klientů.“ (Manažer 3)

„Tak tam je víc tý operativy. Takže aby ten klient byl pod kontrolou. Aby ty T2 byly pod kontrolou. Když něco nebudou vědět nebo se jim stane nějaký problém, tak aby je tam podpořili v tom.“ (Manažer 2)

Priority Payroll Leada z jeho vlastního pohledu se trochu lišily. Nejvíce se objevoval názor, že PL je zodpovědný za zvyšování seniority v týmu a za servis klientovi, dodržování deadlinů a včasné posílání výplat. Někteří PL vedení týmu nezmínili sami vůbec, například PL2, PL3 a PL5. PL5 zmínil vedení týmu pouze v souvislosti s hledáním toho, kdo je zodpovědný za nějaký problém.

„Hlavně zvyšovat senioritu členů týmu a udržet servis pro klienty na co nejlepší úrovni, aby tam nedocházelo k pochybením a pokud tam nějaké pochybení hrozí, tak ho včas identifikovat a včas tomu člověku, který tu práci dělá, ukázat, jak tomu předcházet. Takže to vidím jako první. A potom teda motivovat lidi, aby se necítily tak ztracení a aby viděli před sebou tu nitku, za kterou když zatáhnou, tak se ten cumel rozmotá.“ (PL1)

„No tak, prioritní úkoly, aby klient dostal zapláceno v den, kdy má dostat zapláceno. Aby lidi dostali peníze na bankovní účet. A aby to všechno bylo správně.“ (PL3)

„Hmmm. Tak... Musím dodržovat deadliny z kalendáře payrollovýho. Musím vše včas poslat. Tickety, co jsou od klienta, tak jsou vyřešený a prostě vyřešený. A když ne, tak prostě musím hledat, kdo to má na starosti třeba a má to řešit. No, a hlavně teda ten, ale tak to asi spíš už souvisí s tím kalendářem, ale jako že prostě dodání měsíčních prostě pět tisíc pásek klientovi.“ (PL5)

Tento pohled postrádá manažery velmi zdůrazňovanou roli Payroll Leada jako někoho, kdo vede celý tým.

3.3.3 Témata z pohledu spolupráce pracovníků na dvou různých úrovních

Poslední skupinou témat jsou taková témata, která souvisejí se spoluprací manažera a Payroll Leada nebo Payroll Leada a zbytku týmu. Nejedná se tedy o témata výhradně jednoho z nich. V rozhovorech se objevily takováto témata tři a to Rozvoj PL manažery, Delegování a Transparentnost přehledu manažerů o práci PL.

Tabulka 7 Témata z pohledu spolupráce pracovníků na dvou různých úrovních

Téma	Subtéma
Rozvoj Payroll Leadů manažery	Dodržování 121
	Význam 121
	Způsob rozvoje Payroll Leadů manažery
Delegování	Přístup k delegování
	Přínosy delegování
	Překážky delegování
	Struktura znemožňující delegování
	Delegování manažerů na Payroll Lead
	Delegování Payroll Leadů na zbytek týmu
Transparentnost přehledu manažerů o práci Payroll Leadů	

Rozvoj Payroll Leadů manažery

První tématem skupiny vycházející ze spolupráce manažera a PL je téma, které souvisí se způsobem rozvoje PL, které řídí manažer. Manažer může do rozvoje svého podřízeného vstupovat a hrát v něm velkou roli. Je to člověk, který je s PL většinou v denním kontaktu a má šanci sledovat a vstupovat do procesu jeho rozvoje. Největší příležitostí pro nějakou koordinaci rozvoje PL má manažer nejspíš v rámci tzv. 121 (one to one). V překladu to znamená jeden na jednoho. Jedná se o schůzky, které manažeři mohou mít se svými PL a v rámci kterých je možné rozvoj probrat a sledovat jeho proces a výsledek.

Dodržování 121

Ačkoliv všeobecně ve společnosti je systém nastaven tak, že se považuje za žádoucí, aby měl manažer se svým PL pravidelné schůzky v podobě 121, ne vždy je tomu tak. Většina manažerů tyto schůzky sice plánuje, někteří v nich ale nevidí smysl, a proto si za nimi tak striktně nestojí. Někteří je třeba nazývají jinak, jelikož jim pojmenování 121 přijde příliš oficiální a myslí si, že v pracovnících vyvolává pocit nějaké formálnosti a ti poté nebudou schopni se dostatečně uvolnit a otevřít.

Manažer 3 schůzky 121 nepořádá vůbec. Nepřijde mu to podstatné, když tráví veškerý čas svého pracovního dne se stejnými lidmi. Jeho podřízená PL potvrdila, že schůzky podobné schůzce 121 s ní Manažer 3 vůbec nedělá.

„Já nemám striktní 121, těch 30 minut. S lidmi mluvím celou dobu, pořád. Snažím se strávit s nimi alespoň 50% času. Pro mě je tohle ten základ práce.“ (Manažer 3)

„No, tak jako... Systematicky a pravidelně jako se mnou 121 meeting nikdo nedělá.“ (PL3)

Jinak zbytek manažerů nějakou formu schůzek 121 provozuje, ačkoliv v různé frekvenci. Manažer 1 a Manažer 2 mají 121 s PL každé dva týdny, Manažer 4 má 121 s PL jednou týdně.

„No, většinou, pokud je to něco, co počká, tak si to nechám na 121 s tím člověkem, to mám jednou za 14 dní. To se jako snažím si na to udělat čas, protože mi to přijde důležitý.“ (Manažer 1)

Manažer 5 nezmínil, jak často má 121. Vyjádřil se tak, že je nerad nazývá 121 již z toho důvodu, že mu pak připadají příliš nucené a tím pádem je neplánuje tak striktně. Otázkou tedy je, zda se přístupem nepřibližuje Manažerovi 3. Jeho PL zmínila, že momentálně schůzky na principu 121 nemají v podstatě vůbec, a to z důvodu, že Manažer 5 tráví skoro veškerou dobu v Itálii, komunikují tedy spolu na dálku.

„Máme 121, ačkoliv je tak nerad nazývám. Protože 121 znamená něco, co musíš udělat jednou týdně nebo měsíčně. Sedíš tam a musíš si povídat, to je podle mě hloupé. Je to podle mě starý způsob, jak vést tým. Já preferuji takové konstatní pokecy.“ (Manažer 5)

Význam 121

Schůzky 121 se účastní manažer a jeho podřízený PL. Náhledy na význam a přínos, které to má pro práci, kterou dělají, se však mohou lišit.

Manažeři vnímají 121 jako významné z hlediska rozvoje PL a také z hlediska řešení problémů s klienty, které mohou vyvstat.

„No většinou jejich rozvoj. Co zrovna dělají, co je následující krok. A pokud jsou nějaký problémy, tak ty problémy. Ale hodně jakoby jejich rozvoj.“ (Manažer 2)

„Z toho důvodu, že to je ten moment, co mám celou hodinu nebo 30 minut úplně rezervovaných pro toho člověka. Ano, budeme mít pár bodů, co mám k řešení s ním, nějaký dotaz nebo tak. Ale na druhou stranu mu řeknu: To je tvůj čas. Ty mi řekni, co tě trápí, co chceš, abychom řešili, kam se chceš posouvat dál. Občas se už bavíme i o osobních věcech.“ (Manažer 4)

„Něco stejného jako je 121, abychom mluvili o klientovi nebo o té osobě, jak se může rozvíjet, apod.“ (Manažer 5)

Manažer 3 neplánuje setkání 121, ale aplikuje alternativní přístup.

„Protože když se něco stane, tak pak je už pozdě to řešit třeba za dva týdny. Takže tady jsou vítáni kdykoliv přijít. Takže proto se snažím aplikovat ne tak striktní strukturu. Může to znít improvizovaně, ale nemusí to tak být. Protože já vidím, že lidé ke mně můžou přijít kdykoliv. I když třeba odcházím...“ (Manažer 3)

Payroll Leadí vidí význam 121 všeobecně velmi podobně jako manažeři. Zmiňovali přínos v oblasti rozvoje a řešení operativy či problémů. Konkrétně například PL 1 oceňuje feedback, který získává během schůzky 121.

„Co se týká s manažerem, tak tam je to pro mě pozitivní v tom, že dokážu vycítit, jestli teda to, co dělám, má smysl. Jestli teda skutečně někde zaostávám, měla bych někde přidat nebo jestli naopak bych neměla být tak tvrdá, jestli bych měla třeba trošku víc těm lidem pomoci. A asi zřejmě s tím manažerem je to hodně důležitý, protože on mi dává feedback na to, jak mě viděj lidi zvenčí... Navíc teda kromě toho, že s manažerem člověk řeší, co dál, samozřejmě. Jestli teda se mám šanci dál rozvíjet, ve které oblasti a která část té pracovní sféry je ta, kterou dělám dobře, a kde mám rezervy.“ (PL1)

„Vždycky je to rozdělené, z části je to zaměřené jako 121 na mě, jako osobu, takže zase nějaký rozvoj, nějaký směr, směřování, kudy se budeme ubírat a druhá část je zase samozřejmě z té druhé stránky, co je potřeba v té operativě, co bychom my jako směrem z toho týmu zase třeba potřebovali od našeho manažera.“ (PL4)

Pro PL2 jsou schůzky 121 velmi podstatné, jedná se o velkou pomoc při jeho práci.

„Podle mě jakoby bez nich... hmm... takhle ... ne, že by se nedalo existovat, ale je mnohem jakoby jednodušší tam jako sumarizovat všechny ty věci, všechno, co se stalo za poslední dobu, takže podle mě jsou jako velmi důležité na nějaký škále třeba 1 až 5 tak na čtyřce.“ (PL2)

PL3, který schůzky PL vůbec s manažerem nemá, je postrádá. Vidí v nich velký přínos a myslí si, že by si manažer udržoval lepší přehled o jeho práci a bylo by možné probrat i jiné aspekty práce, než při běžné interakci.

„Jo, jako 121 si myslím, že je určitě jako fajn věc, protože je to taková nějaká platforma, že jo, při který se člověk může pobavit se svým manažerem třeba o věcech, který nejsou úplně v pořádku nebo jak by měly být, a zároveň mu manažer taky může dát nějaký svůj feedback nebo tak. Jako myslím si, že je to určitě fajn věc. Akorát, no... Prostě, když se dělá nějak pravidelně a systematicky, tak si myslím, že je to fajn. Jakože i ten manažer by se měl právě nějak systematicky starat o své podřízený právě ve stylu, že třeba na těch 121 se jich třeba zeptat, co se děje, jestli všechno je v pořádku. Nebo naopak třeba nabídnout sám nějakou možnost. Jako nevím: tady jsem třeba viděl nějaký projekt, myslím, že by to bylo jako pro tebe vhodný. Nechtěla by ses na to třeba podívat?“ (PL3)

PL5, který momentálně 121 také nemá, ale z důvodu toho, že manažer dlouhodobě nebývá v Praze, zase velký význam ve 121 nevidí. Na otázku, co mu 121 přináší, odpověděl, že si myslí, že nic. Což není překvapivé vzhledem k faktu, že 121 má momentálně tak jednu do roka, když je manažer v Praze.

Způsob rozvoje Payroll Leadů manažery

Pro každého pracovníka je podstatné se v práci rozvíjet. Tím člověk roste. Ale není zapotřebí k tomu využívat pouze příležitosti, které naskytuje společnost jako taková. Důležitou součástí rozvoje je i spolupráce s nadřízeným manažerem.

Manažeři své podřízené rozvíjí většinou při běžném kontaktu během práce a přes schůzky typu 121. Bývá na nich čas a prostor si promluvit o směru, jakým se pracovník může rozvíjet a o jeho silných a slabých stránkách. Manažeři navíc přizpůsobují rozvoj preferencím samotných Payroll Leadů. Jsou si vědomi, že někteří zájem o svůj rozvoj nemají, a ty tedy poté nechávají často stranou.

„Jo, já mám velkej čas a velkou příležitost sledovat celej svůj tým, jestli se něco učí. Zaprvý tím, že je mám tady blízko, vidím to. Zadruhý, že s nima mám docela dost často ty 121, na kterých se na něčem domluvíme. Hele, tohle prostě není dobrý, musíš se to nějakým způsobem naučit. Prostě, že společně zjistíme nějakým způsobem, co je ta potřeba. Většinou tohle jsou fakt seniorní lidi, se kterýma se dá prostě nějakým způsobem domluvit.. Tam je prostě nejhorší to, když vám řeknou, že na to nemají čas. Že na to nemají příležitost. Takže pak musíte najít jinou strategii, jak jim to prostě říct Takhle to prostě musí být. Jako na ten rozvoj.“ (Manažer 1)

„Ano, určitě. Tohle je vyloženě děláno na míru podle lidí. Protože někteří jen mají dělat svou práci, ujistiš se, že jsou v pohodě. Tak je v tomhle trošku dám na stranu. Někteří opravdu

chtějí. Tak ty, kteří chtějí, těm chci dát opravdu tu příležitost. Dávám jim najevo, že kdykoliv chtějí něco zkusit, můžou za mnou přijít a navrhnout to.“ (Manažer 3)

„Obvykle se snažím pochopit, co ten člověk chce a víc se snažit, aby ten člověk měl tu možnost se učit, když chce. Takhle to obvykle dělám. Že když ten člověk řekne : Hele, prostě já opravdu rád vedu lidi. Tak já s ním budu sedět a dohodneme se: Hele, příští meeting teda nepovedu já, povedeš to ty. Jo?“ (Manažer 4)

Payroll Lead 3 postrádá nějaké systematické meetingy typu 121 například z toho důvodu, že na nich je možné získat feedback, který poté může využít pro svůj rozvoj.

„(Co postrádá) Možná nějaký takový systematický support a jako vedení od toho manažera jako ve stylu... Jako třeba ve formě nějakých těch pravidelných meetingů, kde bychom se bavili o tom, co se jako děje a jak já to vidím a on by mi k tomu třeba říkal nějaký svůj feedback, jak on to vidí a jak si třeba myslím, že bych to mohla dělat jinak nebo tak. Něco v tom smyslu. Nějakou jako radu. Někaký fakt jako mentoring. A ne jako jenom tak dobrý, tak jsme to odevzdali, všechno v pořádku. Dokud jako se odevzdává payroll, ktere je jako víceméně v pořádku, tak všichni jsou jako v klidu. Ale už tam asi není tahle nadstavba toho: Tak pojďme se pobavit o tom, jak si myslíme, že by to mohlo být jiný nebo lepší. A já ti k tomu třeba řeknu tenhle postřeh a tenhle postřeh.“ (PL3)

S PL3 žádné meetingy ve stylu 121 pravidelně neprobíhají. Manažer 3 se vyjádřil tak, že mu to přijde příliš striktní a jelikož tráví veškerý svůj čas kontaktem s podřízenými a s každým se vidí každý den, nevidí důvod si dávat ještě nějaké formální meetingy. Je tedy poté možné, že řeší v rámci každodenního kontaktu s pracovníky pouze operativní věci, které jsou naléhavé, ale opomíjí důležité věci, které naléhavost nemají takovou. Mezi tyto aspekty patří nejspíš rozvoj podřízených, jelikož to je dlouhodobý proces, u nějž se výsledek dostavuje pomalu.

Delegování

Delegování je velkým tématem v celé diplomové práci. Toto téma je také rozděleno na nejvíce subtemat. Jedná se o subtemata Přístup k delegování, Přínosy delegování, Překážky delegování, Struktura znemožňující delegování, Delegování manažerů na Payroll Leady a Delegování Payroll Leadů na zbytek týmu.

Přístup k delegování

Toto subtéma spojuje ty výroky Payroll leadů, které se nějakým způsobem vyjadřovaly k jejich vztahu k delegování. Zda delegovanou práci oceňují či je to spíše obtěžuje.

Delegovanou práci vítali všichni Payroll Leadi. Hlavním důvodem bylo, že se díky ní učí něco nového.

„Jo, docela jo. Jako jo. Mám ráda, když se člověk může naučit něco nového.“ (PL2)

„No tak jako určitě. Každá nová práce, jako něco, co jste ještě nikdy nedělala, tak vám to přinese nějaké nové zkušenosti.“ (PL3)

„Určitě. Ráda se vlastně začleňuju do těch věcí, projektů, jako taky důvod, proč jsem vlastně tady, jakoby na tu pozici jsem se chtěla zaměřit.“ (PL4)

Rozvoj jako přínos delegování je jedním z hlavních motivů, proč je vhodné delegování do pracovní náplně začlenit.

Přínosy delegování

Subtéma přínosů delegování obsahuje názor manažerů a Payroll Leadů na to, v čem je delegování nejvíce přínosné. Z jakého důvodu je dobré delegování začlenit do své práce.

Manažeři i Payroll Lead i všeobecně viděli v delegování velký potenciál v tom, že se jedná o skvělý způsob rozvoje. Z manažerů nejvíce přínos delegování zdůrazňovali Manažer 2 a Manažer 5.

„...tak většinou na to přijdu tím, že se snažím ty svoje lidi jako rozvíjet nějakým způsobem a kolikrát prostě, když už přemýšlím nad nějakým taskem, co by mohli dělat, tak je to těžký jim něco vymyslet. Takže jim dám něco, co je v souladu s tím, kam se rozvíjí. Takže to dělám jakoby spíš kvůli nim. Nebo mě to napadne díky tomu, že přemýšlím, jak můžu pomoci jim nebo co se můžou naučit oni. A třeba vyberu něco z toho, co dělám já, ale není to proto, abych se toho zbavila, ale je to proto, aby oni se naučili mluvit s klientem nebo nějaký negotiation nebo abych viděla, jestli jsou schopni vést nějaký projekt třeba sami, hlídat si projekt na to. Takže já jim to deleguju.“ (Manažer 2)

Manažerka 2 považuje delegování také za nejrychlejší, nejvhodnější a nejpraktičtější způsob rozvoje. Lidé se na něm nejvíce naučí.

Manažer 5 vidí v delegování také velký potenciál vzhledem k rozvoji svých podřízených.

„Ale pro ně je to super, protože pro ně je to super příležitost k rozvoji.“ (Manažer 5)

Payroll Lead i oceňují, když je na ně delegováno právě díky možnosti se rozvíjet, ale také je to motivuje dokázat manažerovi svou kompetentnost a předvést, že zvládají i těžší úkoly.

„Tam člověk prostě roste, rozšiřuje se pohled celkový jak z hlediska té operativy, tak samozřejmě i z hlediska celé společnosti, jako. Tam člověk prostě začíná chápat, proč se ty věci třeba tak dějou, jak se dějou, a mě to baví nebo prostě je mi to příjemný, někomu to prostě není příjemný, jo, rád si dělá tu operativu a tak. Já ráda zase - je to ten perfekcionismus, že hledám ty příčiny, proč to tak je a potom se mi pracuje daleko líp.“ (PL4)

„Jakože třeba, vím, jakože když ten manažer za mnou přijde a řekne, že mám něco dělat nebo tak, tak vím, že je to prostě pro mě dobrý, že on to pak vidí, že jsem to opravdu udělala. Že je tam nějaký ten zpětný feedback.“ (PL5)

PL vítali novou práci již z toho důvodu, že se na ní dokážou vždy něco naučit. Zároveň to pro ně je možnost vystoupit ze stereotypu a obohatit svou pracovní náplň.

Překážky delegování

Hodně opakujícími se výroky byly výroky týkající se překážek, které manažerovi či Payroll Leadovi brání v delegování.

V rámci překážek delegování se objevovaly ve velkém silně tři základní problémy, a to vytíženost zaměstnanců, nekompetentnost zaměstnanců a nedostatek zaměstnanců.

Vytíženost zaměstnanců se většinou týkala toho, že se musí soustředit až příliš na operativu, a tím pádem už není kapacita na to, aby se věnovali ještě vedení týmu a people managementu.

„Tohle je právě něco, co bych teoreticky chtěla delegovat na toho PL, kterej na to nemá prostor, protože tady na tom klientovi jede ten reálnej payroll. Že už dělá tu práci, co by už neměl dělat. Takže my jsme prostě všichni museli postoupit jakoby o jedno patro... On je klient a máme tam asi tři lidi, co jim dělají ten payroll. PL má být jako nad nima. Ale jelikož oni nestíhají, tak on musí tam s nima dělat tu operativu.“ (Manažer 1)

„(V delegování mu brání...) Tak u toho jednoho klienta docela zaneprázdněnost těch dvou, co se o toho klienta jako starají. Těma měsíčníma úkolama, který jdou rovnou na ně.“ (PL3)

Dalším aspektem, který brání člověku či znesnadňuje to, aby na své podřízené nebo na zbytek týmu mohl delegovat, je nekompetentnost pracovníků. Nedostatečné kompetence pro zvládání určitých úkolů zmínili naprosto všichni manažeři.

„Takže to, co mi brání, jsou nedostatečné dovednosti, které jsou potřeba pro splnění určitého úkolu. A když mluvím o dovednostech, tak mluvím hlavně o soft skills. Hlavně komunikace, apod.“ (Manažer 3)

„Takže jakmile ta seniorita v týmu klesá, tak vlastně mizí možnost práci delegovat. Nebo respektive delegovat můžu, ale stojí mě to stále víc práce a úsilí. Protože součástí delegování potom je obšírný vysvětlování. Takže to zase pak zabírá další čas.“ (Manažer 5)

Manažer 2 za nekompetentnost zaměstnanců viní z velké části laxnost organizace, která podle něj situaci rozvoje a vzdělávání podcenila. Problém nastal ve chvíli, kdy začaly odcházet kompetentní zaměstnankyně na mateřskou dovolenou, apod. Nikdo jiný dostatečně kompetentní pak nebyl.

„Myslím si, že se udělala chyba v tom, že se neudělalo žádný succession planning. Že se neřešilo, co ty holky budou dělat potom, jo. A kdo přijde po nich. Takže v té mladší generaci se vůbec nikdo nerozvíjel, ony si všechny ty vědomosti syslily, ony to všechno věděly. Když byl nějaký

problém, tak to řešily ony mezi sebou v těch pěti, ale ten tým toho moc neznal. Ted'ka jsou všechny pryč. Myslím si, že jako management se nevěnoval tomu plánování.“ (Manažer 2)

Payroll Leadi mají s nekompetentností zbytku týmu problém také.

„(Jestli mu něco brání, aby delegoval víc.) Víc? To snad mi nebrání nic. Ale ono spíš není moc na koho. Takže není problém tu práce přerozdělovávat, ale problém je najít ty lidi, který jsou schopný pak to dělat.“ (PL1)

„Tak někdy třeba právě to, že se bojím, že tomu nerozumějí nebo že tu práci udělá třeba špatně nebo že si nejsem vlastně jistá, jestli než mu to vysvětlím, tak jestli nebude rychlejší si to udělat sám.“ (PL2)

Velkým problémem nejen pro delegování, ale pro celkový chod organizace a pro práci v ní, uváděli pracovníci nedostatek zaměstnanců. Ve společnosti je velmi vysoká fluktuace a není dost zaměstnanců, kteří by v pohodě pokryli práci a zároveň by jim zbývaly kapacity na delegované úkoly navíc. Nedostatek zaměstnanců zřejmě bude také souviset s momentální situací na trhu a s rekordně nízkou nezaměstnaností.

„Tým už nemá kapacitu. Už nemá kapacitu na to, abychom jim dál mohli delegovat. Já mám ted'kon otevřených asi 8 pozic, vůbec se u nás nenabírá a máme hodně velký problém na talent aquisition... Ale já jsem ted'ka třeba měsíc nedostala ani jednoho kandidáta a mám otevřených 8 pozic. Takže pak ten tým, já na něj nemůžu delegovat tak, jak bych chtěla, protože už sám je hrozně out.“ (Manažer 1)

„Payroll pozice a senioři nám taky chybí, no, možná je to tak. Když by bylo více seniorní lidí... Ono je to ovlivněné celkově celkovou situací na tom trhu, protože ta fluktuace je v těch posledních dvou letech opravdu velká, a nejenom senioři, i junioři prostě přichází, odchází... Práce je spousta, je takový trend, že lidi nemají strach měnit zaměstnání. Taky nemají proč mít strach. Dříve se dávala výpověď, pokud člověk měl jinou práci nalezenou. Pokud ted' člověk dá výpověď, pak třeba jde cestovat a pak jde zase hledat práci a má takovou tu jistotu, že práce bude, to je hodně příčina té fluktuace.“ (PL4)

Jako zmiňované překážky delegování byly ještě ojediněle zmíněné nemožnost delegovat z důvodu povahy úkolu, například, když obsahuje citlivé a důvěrné informace. Zmíněným důvodem byl také nezájem podřízených o delegovanou práci. Pocit, že jim ji člověk nutí a podřízení ji neoceňují.

Struktura znemožňující delegování

Z provedených rozhovorů vyplynulo, že společnost nastavuje velmi jasně a celkem nepružně náplň práce každé pozice, z čehož jasně vyplývá, co má kdo na starosti a co kdo bude dělat. To zmiňovali skoro všichni respondenti ve spojitosti s delegováním. Delegování v pravém

slova smyslu je tedy ve společnosti možno jen ve velmi malé míře, protože každý má přiřazené to své. Pokud tedy k manažerovi přijde úkol, který nemá podle společnosti řešit on, ale má ho řešit Payroll Lead, přeposílá automaticky tento úkol k němu. To znesnadňuje proces delegování v pravém slova smyslu, že by manažer zapojoval postupně své podřízené do řešení úkolů, které běžně dělá on sám.

„Já spíš je nechávám důsledně v tom, co mají dělat oni. To si myslím, že hodně manažerů třeba nedělá.“ (Manažer 2)

„Protože když něco deleguju, tak většinou je to něco, co mi ani nenáleží. Takže deleguju většinu úkolů.“ (Manažer 3)

„Víš, protože obvykle stejně deleguju úkoly, které stejně nejsou pro mě.“ (Manažer 4)

„My už to máme nastavený. My už to máme měsíčně nastavený jakože od začátku, co kdo dělá.“ (PL5)

V některých případech z rozhovorů vyplynulo, že manažeři nemají úplně jasnou představu o tom, co delegování skutečně znamená. V očích některých je delegování pouze přeposlání úkolu, který se nějakým způsobem objevil mezi jeho vlastními úkoly, a jemu vlastně vůbec nenáleží.

Nejspíš z toho důvodu uváděli manažeři velmi vysoké procento delegované práce, velmi často se pohybovalo i kolem 80%. Většinou tím ale mysleli hlavně přeposlání úkolů, které nejsou primárně jejich.

Delegování manažerů na Payroll Lead

Manažeři i Payroll Lead se v průběhu rozhovorů často zmiňovali o tom, jak manažeři delegují na své podřízené Payroll Lead. Mluvili o úkolech, které na ně zpravidla delegují, a také o způsobu, jakým to dělají.

Manažeři se ve výsledku zmiňovali o úkolech, které delegují, převážně jako o úkolech, které jsou spojené s operativou. To již z popisu pracovních pozic a rozhovoru s HR ale vyplývá, že operativa by měla být téměř výhradně záležitostí Payroll Leada a zbytku týmu. Proto docházím ke zjištění, že manažeři skutečně většinou nedelegují v pravém slova smyslu. Manažer 2 například zmínil, že se snaží rozvíjet Payroll Leada rozšiřováním jeho běžné náplně práce o věci, které do ní již nespádají, ale mohou ho v rámci rozvoje posouvat kupředu. Minimálně ale v případě, že rádobý delegují úkoly spojené s operativou, většinou s tím nabízejí podřízenému i možnost rady či konzultace v případě, že si s tím nebude vědět rady.

„Tak mi přijde něco od klienta, že něco nefunguje a co já prostě udělám, je, že zkusím trošku sesumírovat to, co mi ten klient vlastně píše, do ještě kratšího, protože dole je samozřejmě ta obsáhlejší informace, ale aby prostě ten PL nebo ten, komu deleguju, to měl prostě hnedka jako: Tohle je ta message. Takže prostě napíšu „Čau, hele, máme tady požadavek takovej a takovej a prostě něco takovýho s tím musíme udělat. Když budeš mít nějaký otázky, obrať se na mě.““ (Manažer 1)

„Tak tady, co deleguji, je ta operativa. Tady je to nastaveno tak, že já jako manažer nemám žádnou znalost v ohledu operativy. Pokud mi někdo zadá Payroll, tak já to nedokážu. Ty úkoly nedokážu replikovat. Takže já tu celou dobu se starám spíš o projekty, o lidi. A to vše, co se týká operativy, denní rutiny, apod., to deleguju.“ (Manažer 4)

Jako úkoly, které se manažeři snaží delegovat, označili navíc ale věci spojené s projekty.

„Hlavně ty operativní. Takže každodenní operativa. Takže to může být řešení ticketu, dodělat payroll, vše, co je striktně operativa. A druhý typ úkolů může souviset s nějakými projekty. Takže když nějaké projekty potřebují určité dovednosti od lidí a lidé jsou určitým způsobem kompetentní, přiřadím to k lidem, a to je asi nejlepší pro ten úkol a pro ten projekt.“ (Manažer 3)

Způsoby a cesty, které k delegování manažeři používají, zmiňovali nejčastěji osobní komunikaci a e-mail. Velmi často v návaznosti na sebe.

„Normálně preferuji napřed promluvit s tím člověkem, abych vysvětlil, o co se jedná. Nebo jestli je to vážně urgentní, tak jdu hned za tou osobou a může následovat třeba nějaký následný mail. Třeba na to, abych věděl, jak to jde, ten projekt. Takže je důležité mít stále přehled před e-mail nebo tak.“ (Manažer 3)

Realizace nějaké následné kontroly či konzultace po delegování úkolu zmínil Payroll Lead 2. S manažerem si domluví schůzku, kde proberou delegovaný úkol a zkontrolují, zda byl vyřešen dobře.

„Tak většinou si předtím vlastně uděláme nějaký meeting a tam si dohodneme vlastně, co bude delegovat a jestli jsem pochopila, co mám dělat, pokud jsem to nepochopila, tak třeba ukáže tu činnost, jak ji dělá on. A vlastně pak po nějaké době se domluvíme, kdy se sejdem na tom, jestli to bylo vykonané dobře.“ (PL2)

Manažer 4 se na delegování dohodl se svým podřízeným Payroll Leadem. Oběma vyhovuje způsob, že manažer pošle Payroll Leadovi předem mail s informacemi k úkolu, který bude delegován a následně se sejdou osobně. Payroll Lead oceňuje, že má již při schůzce něco v ruce a nějakou představu o delegovaném úkolu, díky tomu mu přijde čas strávený na schůzce efektivnější. Manažer 4 také zdůraznil potřebu následného shrnutí v mailu, co se konkrétně dohodlo na schůzce. Usnadňuje to orientaci, shrnuje to vše potřebné a pro případ, že by pracovník úkol vůbec nesplnil, má důkaz, že o tom pracovníka zpravit.

„Máme stejný způsob, my se na tom domluvili, že to vyhovuje oběma, takže zase nějaká emailová komunikace a potom se na to sejdem, protože vždycky při té osobní schůzce z mého pohledu je to efektivnější a vlastně za kratší dobu se dá vyřešit a konkretizovat jako ta věc, třeba v rámci jedné té schůzky. Kdyby to bylo jenom u té emailové komunikace, tak tam prostě jsou

různé šumy nebo to trvá déle, že jo, než to člověk si vysvětlí a tak, takže ten model je podobný, mail a ta schůzka.“ (PL4)

„Ještě obvykle k tomu pošlu nějaký e-mail, kde je napsáno- tak, jak jsme se domluvili na meetingu, ty děláš támhleto a ty děláš tamto. To ze dvou důvodů. První: potřebuju nějaký důkaz. Jakože hele, ten den jsme si řekli, že budeš dělat tadyto. Druhý: Aby to bylo jasné. Protože hodně se stává v dnešní době, že každý má smartphone, počítač s sebou. Tak často lidi na meetingu nedávají úplně pozor na to, co se děje. A oni mi řeknou ano ano, to jsme pochopili. A pak se zjistí, že někdo neví, co má dělat. Proto potřebuju, aby potom bylo černé na bílém, co mají dělat.“ (Manažer 4)

Někteří manažeři a PL také zmínili určitý trénink či předvedení způsobu, jak lze úkol řešit, v bezprostřední návaznosti na delegování.

„Tak většinou si předtím vlastně uděláme nějaký meeting a tam si dohodneme vlastně, co bude delegovat a jestli jsem pochopila, co mám dělat, pokud jsem to nepochopila, tak třeba ukáže tu činnost, jak ji dělá on. A vlastně pak po nějaké době se domluvíme, kdy se sejdeme na tom, jestli to bylo vykonané dobře.“ (PL2)

„Většinou musím vybrat někoho, na koho můžu delegovat. A poskytnu mu něco, jako řekl bych trénink. Není to pro mě jen tak si tady sedneme a já ti řeknu, co chci od tebe. Pro mě je to delší proces.“ (Manažer 5)

Delegování je velmi komplexní proces, který se odehrává v několika krocích. Manažeři ve společnosti často zdůraznili nějaký důležitý krok procesu, ale nikdy nezdůraznili všechny základní kroky a spoustu z nich opominuli. Celkově delegování pojmají často jen jako přehození úkolu na podřízeného bez nějaké větší dohody o tom, jakým způsobem potřebuje pracovník při řešení úkolu podpořit, jak bude probíhat průběžná kontrola a jaký je očekávaný výsledek.

Delegování Payroll Leadů na zbytek týmu

Jelikož Payroll Leadí mají vystupovat jako tým lídři, k vedení týmu mohou využívat také delegování. Payroll Leadí často delegují záležitosti, které se týkají nějakého konkrétního klienta. Tyto věci poté delegují na pracovníka, který má dotyčného klienta na starosti. Mezi věci, které Payroll Lead deleguje, byly většinou zahrnuty úkoly vyloženě operativní. Všeobecně například záležitosti týkající se počítání mezd či legislativy.

„No... tak většinou jsou to dílčí úkoly nějakého většího projektu a nebo záležitosti týkající se konkrétního klienta.“ (PL4)

Velmi jasně rozdělené úkoly, které deleguje, má Payroll Lead 5. Dělí je na tři různé skupiny.

„Dělí se to jakoby na tři části. A máme to jakoby před tím Payrollem, před payroll. Pak je přímo ten payroll a pak je jakoby ten postpayroll. Takže když to shrnu, tak ten před payroll, tak to je nahrávání dat do systému, kontroly různé, ticket, co pošle klient. Jakože třeba pomáhám lidem, jak to vyřešit nebo tak. Potom samostatné zpracování toho payrollu, takže to jsou prostě kalkulace, kontroly a tak. No a potom je post payroll a to jsou jakoby reporty. Různý typy reportů máme. Daně, sociálka, další, pak to jsou client specifics, co má jakože klient.“ (PL5)

Jako způsob, jakým Payroll Leadi delegují, označili nejčastěji osobní cestu či e-mail. Osobní cesta se jim zdá jako velmi příhodná vzhledem k tomu, že většina má zbytek týmu v bezprostřední blízkosti v rámci open space (otevřených kanceláří).

Velmi potěšující bylo zjištění, že Payroll Leadi si uvědomují důležitost jasného vysvětlení či zaučení zaměstnance v delegovaném úkolu. Všichni Payroll Leadi zmínili, že si dávají záležet na tom, aby zaměstnanci jasně vysvětlili úkol, aby zodpověděli veškeré jeho otázky, ujistili se, že úkol pochopil, byli mu k dispozici a v případě potřeby i demonstrovali způsob řešení. V času stráveném důkladnou instruktáží vidí velký potenciál do budoucna, jelikož pracovníci se úkol díky tomu naučí řešit samostatně.

„No tak nejčastěji asi osobně, že jo, my jsme všichni tady. Takže osobně určitě. A normálně osobně na příkladu, že to jako napřed s ní třeba udělám. Nebo jako podle toho, jak je to složitý. Když je to složitější, tak to napřed udělám sama, ona na mě kouká. Podruhé to udělá ona a já se na ni koukám. A potom by to už teoreticky měla znát sama. A když neví, tak jsem, samozřejmě, k dispozici. Když jsou to nějaké jednodušší úkoly, tak jí třeba řeknu, jak to má přesně udělat.“ (PL3)

„Přijdu za člověkem nebo pošlu ticket. Řeknu mu, jestli to může udělat nebo potřebuje nějakou pomoc. Jestli to už někdy dělal. Nebo prostě potřebuje to vysvětlit. Chce si na to udělat nějaký manuál. Nebo mu řeknu: Tady máš manuál, zkus si to udělat podle toho manuálu. Když nebudeš vědět, zavolej mi, projdeme to spolu.“ (PL5)

Potřebu dokončení delegovaného úkolu v podobě nějaké kontroly, jak byl úkol vykonán, zda byl vůbec dokončen a s jakým výsledkem, zmínil pouze Payroll Lead 1.

„V každém případě je vždycky nutný ze všeho si dělat zápisy. Takže vždycky ze všeho se eviduje, jestli ta záležitost byla skutečněna, uzavřena a s jakým výsledkem. To znamená jako nic složitýho, žádný velký vysvětlování, analýzy. Ale vyloženě jednoduché instrumenty, prostě aby to bylo rychlý, jednoznačný a jasný.“ (PL1)

Zdá se, že delegování úkolů je celkem důležitou součástí pracovní agendy Payroll Leadů. Uvědomují si výhody delegování a dělají vše pro to, aby delegování probíhalo hladce. Nenechávají pracovníka s úkolem samotného a vedou ho ke zdárnému dokončení delegované práce.

Transparentnost přehledu manažerů o práci Payroll Leadů

Pro kvalitní vykonávání pracovní náplně je vždy dobré vědět, co se od člověka očekává a podle čeho se kvalita odvedené práce hodnotí. V rozhovorech se ukázalo, že až na jednoho

Payroll Leada, nemá žádný Payroll Lead tušení, jakým způsobem si manažer udržuje přehled o práci, kterou Payroll Lead dělá. Tím pádem ani neví, na základě čeho manažer usuzuje, zda je Payroll Lead pro společnost přínosem či ne. Jediný Payroll Lead, který odpověděl přímo na otázku bez automatické reakce typu „Tak to netuším“, byl Payroll Lead 2.

„Jednak prostřednictvím jakoby těch 121, potom jsme měli s (jméno manažera) jakoby cally s klientem, kde se taky probírala práce, potom vlastně pokud je něco třeba řešit nějak akutně, tak se domlouváme po Skypu.“ (PL2)

Jinak ostatní Payroll Leadi poté, co se více zamysleli, přišli s nápady, že si manažer o jejich práci udržuje přehled zřejmě skrze 121, pokud je mají, skrze feedback od klienta, skrze e-mailovou komunikaci, kde je manažer v kopii, apod.

„Vůbec. Já jako na základě čeho, no. No tak, může to, my máme vlastně ty tickety, ale může se třeba dívat, jaké ti klienti tam dávají komentáře. Ale to je takový prostě, nevím. Myslím si, že podle toho to nehodnotí. A možná by mě to samotnou taky zajímalo, na základě čeho to je.“ (PL5)

Payroll Lead 1 zmínil jako způsob udržování si přehledu o jeho práci navíc feedback od zbytku týmu, který je Payroll Leadem v podstatě veden. Jednalo se o jediné nastínění feedbacku i z jiné strany v rámci společnosti než pouze od nadřízené osoby.

„Tak jak přesně on, to nevím. Krom toho, že tam jsou ty 121, tak získává hodnocení od klienta. A sem tam, samozřejmě záleží na potřebě, se může účastnit těch conference callů, který máme s klientem. Nebo webex meetingů. Navíc, pokud jde o nějaké důležitější záležitosti, tak bývá i v kopii komunikace, takže má nějakou představu o tom, jakým způsobem já vedu toho klienta ve spolupráci s člověkem, co přímo řeší tu operativu. A následně, pokud má manažer 121 přímo s lidma z operativy, tak pravděpodobně, předpokládám, taky dostává feedback na to, jak vidí spolupráci se mnou.“ (PL1)

Payroll Leadi ve společnosti nemají zcela ujasněno, dle jakých aspektů a jakým procesem si jejich nadřízený udržuje přehled o tom, jakou práci odvádí, a tím pádem ani podle čeho jsou konkrétně hodnoceni. To může působit demotivačně a může to snižovat kvalitu práce Payroll Leada, jelikož neví, co je v jeho práci nejdůležitější a na co se ve své práci tedy nejvíce zaměřit.

3.4 E-mailová komunikace s manažery

E-mailová komunikace s manažery byla naprosto základním předpokladem pro sjednání schůzky, ať už s manažerem samotným, tak s jeho podřízeným Payroll Leadem. Od direktor manažerky jsem skrze e-mail dostala kontakt na všechny manažery. Direktor manažerka své podřízené manažery v mailu zpravila o mé diplomové práci a potřebě se se mnou sejít a vyzvala je k tomu, aby mě kontaktovali ohledně možného termínu schůzky. Využití e-mailové komunikace s manažery jako zdroje pro diplomovou práci se objevilo až v průběhu domlouvání si schůzek. Efektivní zvládání korespondence je podstatným aspektem při řízení vlastního času. Rozdíly v přístupu manažerů byly markantní, a tedy hodně vypovídající.

Analýza e-mailové komunikace s manažery neobsahuje veškerou e-mailovou komunikaci, jelikož s některými manažery došlo k výměně kolem 25 e-mailů a při grafickém zpracování by utrpěla přehlednost a význam. Zachycuje tedy hlavní momenty, které reprezentují, jakým způsobem komunikace probíhala. Graficky je zpracována pomocí časových os, jejichž délka reprezentuje dobu mezi dvěma momenty u každého aspektu. To pomáhá vizuálnímu porovnání. Časové osy jsou doplněny komentáři, které přibližují průběh komunikace podrobněji. Délky šipek jsou pro každou podkapitolku vytvořeny zvlášť, jelikož jsou mezi nimi velké rozdíly. Důležitá je možnost porovnat vizuálně rozdíly v době v rámci stejné proměnné.

3.4.1 Nejdelší doba bez odpovědi manažera

Toto byl jeden z důvodů, proč jsem si uvědomila, že e-mailová komunikace s manažery by mohl být relevantní zdroj pro moji diplomovou práci. V rychlostech odpovědí se manažeři lišili hodně, ale našly se dvě výjimky, a to na každé straně. Jeden manažer odpovídal víceméně ihned a domluva byla opravdu jednoduchá, druhý naopak neodpověděl opravdu dlouhou dobu. Uvědomila jsem si, že pokud v rámci jedné společnosti a na víceméně stejných pozicích s velmi obdobnou pracovní náplní mohou být takové rozdíly ve zpracování e-mailové korespondence, jedná se o aspekt, který by bylo dobré zmínit a do práce zapojit.

Manažer 1

Nejdelší doba bez odepsání Manažera 1 bylo 10 dní. To je velmi dobrý výsledek, vždy je důležité zvážit možnosti dovolených, vyčízených období v rámci měsíce, apod.



Obrázek 9 Nejdelší doba bez odpovědi Manažera 1

Manažer 2

Manažer 2 odepsal nejdéle po 5 dnech. Komunikace byla velmi efektivní, nikdy jsem nemusela čekat dlouho na odpověď. Většina odpovědí přišla během jednoho či dvou dnů, spoustu z nich ten stejný den.



Obrázek 10 Nejdelší doba bez odpovědi Manažera 2

Manažer 3

Manažer 3 byl tím, kterého způsob komunikace přes e-mail mě přiměl zapojit e-mailovou korespondenci do této diplomové práce. Nedostala jsem od něj odpověď celých 106 dní. Během této doby jsem se 3x připomněla, ale odpověď stále žádná. Po neúspěšném připomínání se jsem byla nucena zapojit do procesu i direktor manažerku. Po cca 60 dnech jsem napsala direktor manažerce, že se snažím Manažera 3 zkontaktovat s nutností domluvení schůzky s jeho Payroll Leadem. Direktor manažerka se velmi omluvila a ujistila mě, že ho bude urgovat. Za dalších asi 25 dní jsem musela direktor manažerce napsat znovu, jelikož mě Manažer 3 stále nekontaktoval. Opět direktor manažerka Manažera 3 urgovala s nutností mě kontaktovat. Za dalších 10 dní jsem direktor Manažerce psala, že ke kontaktu bohužel stále nedošlo. Naposledy jsem se direktor manažerce připomněla za dalších 5 dní, kdy mě již ujistila, že Manažer 3 jí slíbil, že mě kontaktuje a že během pár dní jistě obdržím e-mail. Manažer 3 mi napsal dva dny na to.

Kromě této prodlevy také neodpovídal Manažer 3 nějakou dobu na můj první e-mail, kde jsem se představila, požádala o rozhovor a vysvětlila účel rozhovoru. Po týdnu bez odpovědi jsem kontaktovala direktor manažerku s cílem ujistit se, že Manažer 3 ve společnosti stále pracuje a má tedy smysl čekat na jeho odpověď. Odpověď přišla následně za dva dny.



Obrázek 11 Nejdelší doba bez odpovědi Manažera 3

Manažer 4

Manažer 4 byl naprostý opak Manažera 3. Komunikace s ním byla extrémně rychlá, odpovídal v podstatě okamžitě. Téměř na jakýkoliv e-mail jsem dostala odpověď hned stejný den. Rozhodně rychlost odpovědí může ovlivňovat to, že Manažer 4 v té době pracoval ve společnosti pouze nějaké 3 měsíce, nemusel mít tedy ještě tolik každodenní agendy jako ostatní manažeři. Zároveň ale Manažer 4 své zpracovávání e-mailů zmiňoval i během rozhovorů. Vysvětloval, že e-maily si kontroluje jak ráno před prací, tak večer než odejde domů. Je tedy evidentní, že téma e-mailové korespondence je pro něj důležité a má svůj systém, který v komunikaci uplatňuje.



1 den

Obrázek 12 Nejdelší doba bez odpovědi Manažera 4

Manažer 5

Manažer 5 byl druhým, který měl nejdelší dobu bez odpovědi mezi manažery. Nejdéle trvala jeho odpověď na můj první kontakt s představením se a vysvětlením, proč bych s ním potřebovala udělat rozhovor. Manažer 5 nyní dlouhodobě přebývá hlavně v Itálii, proto chápu, že domluvení rozhovoru, jelikož jsem preferovala v rámci možností osobní, trvalo déle. Přesto má v Itálii obdobnou agendu jako když přebývá v Čechách a e-mailovou komunikaci tam celkově jistě udržuje. Po nějaké době bez odpovědi jsem se obrátila také na direktor manažerku, a to hlavně s otázkou, zda Manažer 5 stále pracuje ve firmě a má tedy smysl ho kontaktovat. Je možné, že na prosbu o rozhovor v Praze nereagoval nějakou dobu proto, že věděl, že se ještě měsíc do Prahy nedostane.



29 dní

Obrázek 13 Nejdelší doba bez odpovědi Manažera 5

3.4.2 Doba od prvního kontaktu po domluvení termínu rozhovoru s manažerem

Již v prvním kontaktu, který až na jednu výjimku vycházel ode mě, jsem žádala o možnost schůzky a rozhovoru. Tím pádem cílem e-mailové komunikace bylo domluvení rozhovorů s manažery a s jejich Payroll Leady. Schůzka s manažerem předcházela téměř vždy schůzce s Payroll Leadem, kterou jsme řešili až poté. Ve dvou případech proběhly obě schůzky ve stejný den v návaznosti na sebe.

Jako ukončení této lhůty jsem nevybrala reálný termín rozhovoru, ale domluvení se na něm, jelikož právě to ukazuje efektivnost komunikace. Termín schůzky mohl být klidně až měsíc po domluvě, důležité bylo, že termín byl stanoven.

Manažer 1

Manažer 1 mě jako jediný kontaktoval první, ihned po instrukci ze strany direktor manažerky. Čas se protáhl o 6 dní, které jsem neodpověděla já sama z důvodu vlastní vytíženosti. Dále komunikace probíhala již celkem průběžně. Manažer 1 dokázal domluvit termín společný i pro rozhovor s Payroll Leadem, což jsem velmi přivítala. Doba od prvního kontaktu po přesné ujasnění termínu byla sice 25 dní, ale již po 8 dnech mi Manažer 1 napsal, v jakém týdnu bude pro něj možné rozhovor uskutečnit. Termín rozhovoru s oběma byl 33 dní od prvního kontaktu vzešlého od manažera.



Obrázek 14 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s Manažerem 1

Manažer 2

Manažer 2 mi navrhl konečný termín rozhovoru po 22 dnech. Komunikace probíhala bez větších přerušování. Jeden termín jsme měli domluvený již po osmi dnech, ale museli jsme ho kvůli pracovnímu vytížení manažera přesunout na později. Termín schůzky i s manažerem i s Payroll Leadem byl 24 dní od prvního kontaktu.



Obrázek 15 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s Manažerem 2

Manažer 3

S manažerem 3 bylo domluvení schůzky rychlé. To je celkem překvapivé vzhledem k tomu, jak dlouho trvala celá komunikace s ním a jaký byl problém ho přimět později k odpovědi na e-mail. Schůzku jsme domluvili po 13 dnech od prvního kontaktu, a to odpověď na můj první e-mail přišla od manažera až po 9 dnech. Poté to šlo již rychle. S manažerem jsem se sešla již po 14 dnech od prvního kontaktu.



Obrázek 16 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s Manažerem 3

Manažer 4

Manažer 4 byl naprostým vzorem komunikace přes e-mail i v domlouvání schůzky. Termín schůzky navrhl ještě stejný den, kdy jsem mu poprvé napsala. Z toho důvodu je šipka průhledná, jelikož doba domluvení schůzky byla 0 dní. Rozhovor jsme domluvili na termín již za 3 dny od prvního kontaktu.



Obrázek 17 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s Manažerem 4

Manažer 5

S manažerem 5 bylo domlouvání termínu schůzky náročné převážně proto, že ze začátku neodepsal 29 dní, čímž se proces výrazně prodloužil. Schůzku jsme museli domluvit na termín, kdy se vyskytoval v Praze. Po 36 dnech mi upřesnil období, ve kterém bude v Praze, a tím pádem bude schůzka možná. Termín navrhl po 44 dnech od prvního kontaktu. Schůzka proběhla již pouhé 4 dny na to.



Obrázek 18 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s Manažerem 5

3.4.3 Doba od prvního kontaktu po domluvení termínu s Payroll Leadem

Pro úplnost rozhovorů jsem potřebovala naplánovat rozhovor i s Payroll Leadem. O možnost promluvit s Payroll Leadem jsem žádala vždy již v prvním e-mailu. Ve všech případech, s výjimkou jednoho, jsem domlouvala schůzku s Payroll Leadem skrze manažera. E-mailová komunikace tedy nekončila rozhovorem s manažerem, jelikož schůzky s Payroll Leadem jsem měla až poté.

Manažer 1

Manažer 1 domluvil schůzku s PL na stejný den jako s ním samým. Tato doba se tu tedy již objevila, ale pro možnost porovnání s ostatními manažery jsem ji zapojila i zde.



Obrázek 19 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s PL 1

Manažer 2

Manažer 2 je jediný manažer, který mi nedomluvil rozhovor s Payroll Leadem sám. Předal mi na něj kontakt a rozhovor jsem si poté domluvila již já. Při rozhovoru s manažerem mi Manažer 1 slíbil, že mi v návaznosti pošle ihned kontakt na vhodného Payroll Leada. Bohužel na to manažer zapomněl, připomněla jsem se tedy 5 dní po schůzce e-mailem. Dva dny na to jsem dostala kontakt na Payroll Leada. Doba domluvení schůzky s Payroll Leadem ale byla ovlivněna hlavně vytížeností Payroll Leada a problematickou komunikací s ním, ne manažerem. Schůzku jsme si domluvili po 56 dnech od prvního kontaktu a proběhla 66 dní od prvního kontaktu s manažerem.



Obrázek 20 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s PL 2

Manažer 3

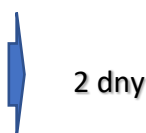
Nejtěžší byla domluva na schůzce s Payroll Leadem Manažera 3. Při této domluvě došlo k již zmíněné prodlevě v odpovědích, která trvala 106 dní. Manažer sice původně domluvil Payroll Leada, který by se mnou mohl promluvit ve stejný den jako on, ale řekl mi, že Payroll Lead neumí moc jistě anglicky a že tedy na schůzce bude muset být i on (manažer), aby překládal. Rozhovory jsem potřebovala však oddělit a mít rozhovor s každým respondentem zvlášť. Manažer mi tedy řekl, že za 5 dní se vrací z dovolené jiný Payroll Lead, který umí česky, a ihned mě s ním zkontaktuje nebo domluví termín. Po šesti dnech od schůzky jsem se tedy manažerovi připomněla ohledně termínu s Payroll Leadem. Takto jsem se připomínala další tři a půl měsíce. Schůzku s Payroll Leadem jsme domluvili po 130 dnech od prvního kontaktu a schůzka proběhla po 131 dnech.



Obrázek 21 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s PL 3

Manažer 4

S Manažerem 4 probíhalo domlouvání rozhovoru s Payroll Leadem opět rekordně rychle. Od prvního kontaktu mi Manažer 4 poslal návrh termínu rozhovoru po pouhých dvou dnech. Schůzka s Payroll Leadem proběhla 7 dní od prvního kontaktu.



Obrázek 22 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s PL 4

Manažer 5

V případě Manažera 5 probíhal rozhovor s Payroll Leadem ve stejný den. Domluvený termín jsme měli tedy po 44 dnech, rozhovory se konaly po 48 dnech od prvního kontaktu. Opět jsem přidala časový úsek pro porovnání s ostatními manažery.



Obrázek 23 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s PL 5

4 Shrnutí a doporučení

Ve společnosti se k zachycování časového rozložení aktivit v práci manažera využívají časové radary. Nástroj jako takový má jistě potenciál, ale z mého hlediska není ve skupině manažerů, kterou jsem zkoumala, šťastně uchopen. Každý manažer pracuje s časovým radarem jinak, každý ho vyplňuje jinak detailně. Z toho důvodu není možnost vzájemného adekvátního srovnání a v některých případech jsou části v radaru pojmenovány tak vágně, že jsou v podstatě nicneříkající. Nahodilost práce s radarem u manažerů působí tak, že jim nikdo systémově nevysvětlil, jak s radarem pracovat. Nástroj bych tedy ponechala, ale s určitými úpravami. Jednou možností je provedení společného školení na práci s radarem, aby se sjednotil způsob zápisu rozdělení času. Co je z mého hlediska ale naprosto zásadní, je vytvoření určitého klíče či návodu na to, jakým způsobem s radarem pracovat. V klíči by byly popsány oblasti, které je možné do radaru zapisovat, i s konkrétními podoblastmi využití času. Zásadním problémem v přehlednosti bylo to, že jednu a tu stejnou aktivitu zařadil každý manažer do jiné oblasti. Samozřejmě by v nástroji byla možnost i dopsat nějaké detaily či podrobnosti, ale základ by tvořila daná struktura a manažer by poté pouze přiřazoval aktivitám čas, který na nich tráví.

Z radarů přesto vyplynulo, že by se manažeři věnovali málo seberozvoji a práci s lidmi. Vzhledem k tomu, že z rozhovorů ale vyplynulo, že manažeři zvládají svou pracovní náplň v rámci pracovní doby spíše výjimečně, je pochopitelné, že času na seberozvoj nemají nazbyt. Na seberozvoj se je třeba dívat jako na časovou investici do budoucna, kdy člověku může čas poté naopak ušetřit. Například, pokud se manažeři budou rozvíjet více v delegování a zapojí ho více do své každodenní práce, uvolní si ruce na podstatnější aktivity. Teoreticky by díky tomu mohli začít zvládat práci rychleji a odcházet domů včas.

Rozvojové příležitosti jsou ve společnosti velmi vítané a zřejmě i využívané. Přesto manažeři zmínili, že se účastní tak jednoho kurzu/programu ročně. Z mého pohledu to je málo, a to i podle časového radaru vytvořeného direktor manažerkou. Jako problém vidím v rozhovorech zmíněnou kulturu, která může jít proti aktivnímu vyhledávání rozvojových příležitostí a soustředí se hlavně na práci odvedenou dnes. To může být však pouze náhled jednoho manažera, který postrádá pocit, že se v rámci společnosti může dále rozvíjet a realizovat.

Payroll Leadi si jako hlavní rozvojovou příležitost uvědomují Payroll Lead Academy. Působí to tak, že další rozvojové možnosti šly během trvání tohoto programu do ústraní. Přínos tohoto programu však Payroll Leadi hodnotí rozporuplně. Náplň práce jim připadá zajímavá a nějaká témata probíraná i využijí, ale všeobecně vidí využití hlavně v rozšíření si obzorů a komplexnímu pochopení fungování společnosti. Pocit, že program nepřináší Payroll Leadům až tolik, kolik by zřejmě potenciálně mohl, může pramenit z toho, že Payroll Leadi nemají po oficiální přeměně jejich role ještě stále přesnou představu, co se od nich očekává a co se po nich chce. Spousta z nich je ve své roli trochu ztracená, a tím pádem se upínají k původní definici pracovní pozice. Nemají jasnou vidinu toho, jakým směrem se ubírat, a z toho důvodu může docházet k určité frustraci a demotivovanosti. Z tohoto pohledu vidím velkou potřebu přesného a podrobného vysvětlení Payroll Leadům i manažerům, co obnáší obměněná role Payroll Leada, ať už formou školení vedenou HR či například v rámci Payroll Lead Academy. Vysvětlení i manažerům je

důležité proto, že jsou s Payroll Leady v pravidelném kontaktu, a měli by se ujistit i během běžných aktivit, že Payroll Lead se drží aktuální pracovní role. Když Payroll Leadi nevědí, jaké konkrétní poznatky z Payroll Lead Academy se jim budou hodit při výkonu práce, nevidí dostatečný praktický přínos ve zmiňovaném programu. Dále byla opakovaně Payroll Leady zmiňována potřeba školení na legislativu. Chápu, že takové školení je složité uchopit, jelikož každá země má legislativu jinou a jinak pojatou. Je to ale námět k zamyšlení se do budoucna, zda existuje způsob, jak Payroll Leadům a členům týmu novou legislativu podat lidsky a srozumitelně.

Pro rozvoj Payroll Leadů a jejich pochopení pracovní role vidím jako velmi důležité schůzky 121. Payroll Leadi, kteří měli schůzky pravidelně a systematicky, je viděli jako velký přínos a často chápali svou roli konkrétněji. Cítili větší podporu ze strany manažera a pracovali více strukturovaně. Z toho důvodu bych doporučila zavedení pravidelných a plánovaných 121 u všech manažerů. Dávají manažerům větší příležitost rozvíjet systematicky své podřízené, a hlavně řešit úkoly, které nejsou zrovna naléhavé, ale můžou být důležité. Pokud manažer nemá 121 a pracuje pouze s běžným setkáváním se na pracovišti, je možné, že právě řeší při těchto setkáních pouze naléhavé úkoly, a na důležité nenaléhavé už nedojde.

Rozvojové příležitosti pro manažery by bylo rozhodně vhodné ještě rozšířit, například právě o programy zaměřené na delegování. Takové programy zmíněny během rozhovorů konkrétně nebyly, a to ani s HR. Delegování je potřeba rozvíjet hlavně u manažerů, jelikož z rozhovorů vyplývalo, že někteří manažeři nechápou pravý princip delegování. Často si ho zaměňují za běžné úkolování či pouze přeposlání agendy, která není jejich. Oproti tomu Payroll Leadi zmiňovali mnohem více aspektů důležitých pro delegování než manažeři. Uvědomovali si důležitost určitého zaškolení či demonstrace úkolu, a také následnou kontrolu či podporu. Payroll Leadi většinou vítají delegované úkoly, a to z toho důvodu, že ve společnosti se delegování vnímá zřejmě převážně jako způsob rozvoje podřízených. Jeho přínos pro time management manažera se trochu opomíjí. Problémem je, že struktura společnosti je velmi striktní, co se týká agendy každého pracovníka, a manažeři nevidí často žádnou možnost delegování. Vnímají práci způsobem, že tohle musím ještě já, a tohle už není moje starost, to musím poslat dál.

Určitý druh rozvoje na oblast time managementu by byl také potřebný. Někteří manažeři ho zvládají dobře, jiní fungují zřejmě spíše intuitivně. Dobré by bylo proškolit manažery v prioritách, z rozhovorů nevyznívalo, že by znali a dovedli aplikovat konkrétní systém, jak si organizovat úkoly. Význam odpočinku si uvědomují víceméně všichni manažeři, všichni odpočívají hodně aktivně, a to sportem a podobně. Do budoucna by bylo ale dobré omezit diváckou formu odpočinku (seriály, filmy), jelikož odpočinek, kterého se dotýčný aktivně neúčastní, nemusí mít tak výrazný efekt a má tendenci se měnit v mrhání časem.

Společnost se potýká s jedním velkým problémem, který zřejmě určitou měrou způsobuje přetěžování manažerů operativou, a to s nedostatkem zaměstnanců. Jelikož není dost zaměstnanců, pracovníci jsou přetížení a nemají již kapacity na to, aby na ně mohl manažer delegovat. Ba naopak, manažer poté přebírá i část operativy, kterou již na starosti mít nemá. Problémem, který brání delegování, je také nedostatečná kompetence zaměstnanců. Manažeři mají pocit, že některé úkoly delegovat nemohou z toho důvodu, že je podřízení nezvládnou. Tím

se vracíme opět k rozvoji podřízených, který je naprosto zásadní. Za rozvoj zaměstnanců totiž není ve společnosti zodpovědné pouze HR oddělení, ale velkou měrou sám nadřízený manažer.

Dále s nejasnou představou pracovní role Payroll Leada souvisí také to, že Payroll Lead většinou netuší, na základě čeho si manažer udržuje představu o jejich práci, a tím pádem jaký obrázek si o jejich práci dělá. To může působit demotivačně, jelikož člověk nemá nastavené jasné aspekty, podle kterých je jeho výkon považován za dobrý či špatný. Do budoucna bych doporučila manažerům, aby Payroll Leadům vysvětlili, jakým způsobem si dělají přehled o jejich práci.

Součástí time managementu je vyřizování e-mailové korespondence. V této oblasti mají někteří manažeri velké rezervy. Z rozhovoru s Manažerem 4, který e-mailovou komunikaci zvládá zřejmě velmi dobře, vyplývá, že mu při třídění korespondence pomáhá si třídít zvlášť poštu jako jsou skupinové e-maily se spoustou recipientů, kde je v kopii, a je mu tím pádem nejspíš posílán e-mail pouze pro jistotu. Jako hlavní aspekt ale uvedl kontrolování e-mailu před prací a ještě před odchodem z práce. Špatnou organizací e-mailové korespondence může docházet k různým opomenutím a prodlevám. Rozumím tomu, že rozhovory pro mou diplomovou práci nemusely být vnímány manažery jako priorita, ale v určitou chvíli (například, když se do komunikace již vložila jejich nadřízená) se zřejmě určitou prioritou stát mohly. Doporučila bych tedy školení zaměřené na správu e-mailové korespondence, či případně zvážení možnosti přípravy krátkého školení přímo Manažerem 4. Ten za stejných podmínek na stejné pozici nemá s elektronickou komunikací problém. Tím pádem se nejedná zřejmě o problém plošný na pozici manažera, ale o individuální aspekty. Jistě, důvodem může být i to, že je v práci zatím celkem krátce, tedy nemá ještě tak obsáhlou agendu. Ale s jeho nastaveným systémem věřím, že nebude mít problém ani ve vytíženějších obdobích.

Každý manažer samozřejmě potřebuje rozvíjet více v různých oblastech. Manažer 1 zvládá svou agendu z mého pohledu dobře. Komunikuje rychle, má jasnou strukturu meetingů 121, snaží se delegovat a uvědomuje si důležitost rozvoje svých podřízených. Svůj čas si plánuje obstojně. Manažer 2 je demotivovaný hlavně pocitem, že se v práci již nic nového neučí. Má vysoké kompetence, deleguje hodně a zaměřuje se na cílený rozvoj podřízených. Chybí mu ale motivace na sobě pracovat, jelikož nevidí využití svého rozvoje. Minimálně by ho uspokojily rozvojové příležitosti pokročilejšího typu, kde by se měl možnost učit nové věci a pracovat na sobě do budoucna. Možná by stálo za zvážení nalezení nové pozice pro Manažera 2. Takové, která pro něj bude větší výzvou a která by obsahovala více složitých úkolů, které nejsou pouze rutinní. Manažer 3 má velmi volný styl práce. Nevyužívá pravidelných schůzek 121 a zřejmě nedělá žádné plány rozvoje pro své podřízené. Dává jim volnost přijít s čím chtějí. Kvůli tomu se ale podřízení mohou cítit opomíjeně. Manažerovi 3 bych doporučila zavést pravidelné a strukturované schůzky 121, věřím, že je podřízení ocení. Zároveň má velké rezervy v e-mailové komunikaci. Manažer 4 vypadá, že svou práci zvládá velmi dobře. Má jasnou strukturu schůzek 121, ví, kam a jakým způsobem chce posouvat své podřízené. Skvěle funguje s elektronickou poštou. Vyzdvihla bych také jeho time management a duševní hygienu. Odpočinek si plánuje velmi jasně a strukturovaně. Manažer 5 má tu nevýhodu, že momentálně musí trávit hodně času mimo Prahu. Ve správě e-mailové komunikace by to ale nemusela být žádná překážka. Bohužel e-mailová komunikace s ním byla také složitá a nedostávalo se mi dlouho odpovědí. Zároveň nejsou zřejmě

možné tak časté 121 meetingy, ačkoliv by nebyl problém je plánovat přes skype či obdobnou aplikaci. Jeho zaměstnanci by pravděpodobně ocenili pravidelné a strukturované vedení. Také bych mu doporučila najít si nějaké koníčky, které opravdu nesouvisí s prací. Práci sice považuje za koníček, který ho baví, ale je třeba si pohlídat, aby jeho pohlčení prací nepřerostlo do nezdravé roviny.

Rozvojovou metodou, kterou bych za určitých podmínek doporučila, je metoda 360° zpětné vazby. Za momentální situace na ni nejsou kapacity, hlavně z důvodu nedostatku zaměstnanců. V případě, že by se situace na trhu změnila a společnost by kapacity doplnila, jsem přesvědčená, že tato rozvojová metoda by byla společnosti ku prospěchu. Pravidelný feedback ze strany nejen nadřízeného, ale také podřízených, kolegů či klientů by mohl manažerům či Payroll Leadům velmi pomoci. Zjistili by, jakým způsobem působí na své okolí a v jakých oblastech mají rezervy, na kterých je potřeba pracovat. Věřím, že hodně pracovníků by tuto metodu ocenilo. Z mého pohledu by tím získali určitý rámec vykonávání své role.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat rozvojové potřeby manažerů dané organizace v oblasti time managementu a delegování. Dílčí cíle práce se zaměřovaly na zmapování způsobů a rozsahu delegování ve vztazích manažer-Payroll Lead a Payroll Lead-T2, zmapování rozvojových příležitostí v dané organizaci pro manažery a Payroll Leady, zmapování rozvoje Payroll Leadů manažery a Provedení analýzy u vybrané skupiny manažerů zaměřené na to, jakým způsobem si organizují čas.

Teoretická část práce byla rozdělena do několika kapitol. Nejdříve se věnovala tématu manažera a manažerských rolí podle Henryho Mintzberga. Dále se teoretická část zaměřovala na rozvoj manažerů, na rozvojový cyklus a konkrétní metody rozvoje, jako je například koučink či 360° zpětná vazba. Dále byl zdůrazněn význam duševní hygieny v životě manažera, a to ať pro psychické, tak fyzické zdraví. Efektivnímu zvládnutí manažerských rolí pomáhá dobrá organizace času, tedy následovalo téma time managementu. Time management byl představen z pohledu jeho vývoje skrze jeho čtyři generace a byl zdůrazněn význam prioritizace úkolů během organizace času. Posledním tématem teoretické části bylo téma delegování, které je skvělým nástrojem jak time managementu, tak i rozvoje podřízených.

Metodologická část práce poté obsahovala předmět výzkumu, rozpracování hlavního cíle výzkumu na cíle dílčí, popis jednotlivých metod výzkumu, mezi něž patří polostrukturovaný rozhovor, analýza věcných stop, analýza podnikových dokumentů a analýza e-mailové komunikace. Dále byl charakterizován zkoumaný vzorek.

Praktická část byla zaměřena na zhodnocení dat, které byly získány jednotlivými metodami výzkumu. Na základě zhodnocených dat byla následně vytvořena doporučení pro rozvoj manažerů v oblasti time managementu a delegování.

Hlavní cíl práce, kterým bylo zanalyzovat rozvojové potřeby manažerů v oblasti time managementu a delegování, byl naplněn. Z analýzy rozhovorů, podnikové dokumentace, časových radarů a e-mailové komunikace vyplynulo, že manažeři mají všeobecně rezervy v oblasti delegování, které ve většině případů nechápou zcela správně. Každý manažer má jiné rozvojové potřeby, jelikož každý je silný v jiných oblastech. V rámci doporučení byly generovány návrhy, co by bylo možné v rámci rozvoje manažerů zlepšit.

Dílčím cílem bylo zmapovat rozsah a způsob delegování ve vztazích manažer- Payroll Lead a Payroll Lead- T2. Rozsah a způsob delegování v uvedených vztazích zmapován byl. Z rozhovorů vyplývá, že delegování často lépe využívají Payroll Leadi než samotní manažeři. Manažerům ale v delegování ve větším rozsahu brání struktura společnosti, která je natolik striktně stanovená, že prostor pro delegování je minimální.

Další dílčí cíl se zaměřoval na zmapování rozvojových příležitostí v dané společnosti pro manažery a Payroll Leady. Z rozhovoru s HR a podnikové dokumentace vyplynulo, že možnosti

k rozvoji mají manažeři i Payroll Lead i hned několik a jsou organizovány přímo společností. Z rozhovorů s manažery a Payroll Leady vyplynulo, že ne vždy vědí o všech příležitostech rozvoje a v některých případech by ocenili větší variabilitu či zaměření na pokročilejší rozvoj soft skills.

Třetím dílčím cílem bylo zmapování rozvoje Payroll Leadů manažery. Z rozhovorů s manažery a Payroll Leady vyplynulo, že ne všichni manažeři si uvědomují význam, který má rozvíjení podřízených jejich nadřízenými. Manažeři, kteří své podřízené rozvíjeli, se rozvoji věnovali většinou prostřednictvím schůzek 121. Tedy ti, kteří schůzky 121 pravidelně nevyužívali, význam rozvoje často opomíjeli. V některých případech se manažeři aktivně na jejich rozvoji nepodíleli a považovali rozvoj za zodpovědnost každého Payroll Leada zvlášť.

Posledním dílčím cílem diplomové práce bylo provedení analýzy u vybrané skupiny manažerů zaměřené na to, jakým způsobem si organizují čas. Z rozhovorů vyplynulo, že někteří manažeři nemají zcela jasně stanovený systém práce s časem. Většina z nich si uvědomuje význam kvalitního odpočinku a dávají mu velkou prioritu. Z analýzy e-mailové komunikace byl vyvozen závěr, že manažeři si ve většině případů neorganizují systematicky práci s elektronickou korespondencí, což zapříčiňuje následné prodlevy a překážky v komunikaci.

Cíle diplomové práce tedy byly naplněny.

6 Citovaná literatura

- Cipro, M. (2009). *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada.
- Clegg, B. (2005). *Time management*. Brno: CP Books.
- Covey, S. R. (2014). *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press.
- Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (2015). *To nejdůležitější na první místo*. Praha: Management Press.
- Akhtar, A., & Noel, K. (18. 6 2019). *19 Soft skills every leader need to be successful*. Získáno 25. 7 2019, z Business Insider: <https://www.businessinsider.com/soft-skills-leaders-need-for-success-2016-4>
- Althsuler, M. (nedatováno). *Citáty slavných osobností*. Získáno 24. 6 2019, z Citáty slavných osobností: Největší sbírka citátů, myšlenek a aforismů: <https://citaty.net/citaty/20673-michael-althsuler-spatna-zprava-je-ta-ze-cas-leti-dobra-zprava-je/>
- Appleby, R. C. (1991). *Modern Business Administration*. London: Pitman Publishers.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. a. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Pauknerová, D., & kol. (2015). *Management osobního rozvoje*. Praha: Management Press.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Dalton, K. (2010). *Leadership & management development*. Essex: Financial Times.
- Downey, M. (1999). *Effective Coaching*. London: The Orion Publishing Group Ltd.
- Drucker, P. F. (1985). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.
- Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hájek, M. (20. 8 2006). *Jak delegovat*. Získáno 23. 6 2019, z vedeme.cz: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/64-delegovani/148-jak-delegovat.html>

- Jarošová, E., Pauknerová, D., Lorencová, H., & kol. (2016). *Nové trendy v leadershipu*. Praha: Management Press.
- Jay, R., & Templar, R. (2006). *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada.
- Kebza, V., & Šolcová, I. (2003). *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- Lickerman, A. (28. 9 2014). *How to Give Feedback*. Získáno 24. 6 2019, z Psychology Today: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/happiness-in-world/201409/how-give-feedback>
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Pacovský, P. (2006). *Člověk a čas. Time management IV. generace*. Praha: Grada.
- Pavlica, K., Jarošová, E., & Kaiser, R. B. (2015). *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. Praha: Management Press.
- Pitra, Z. (2007). *Základy managementu*. Praha: Professional Publishing.
- Prokopenko, J., & Kubr, M. a. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Sprenger, R. K. (1953). *Citáty slavných osobností*. Získáno 25. červenec 2019, z Citáty slavných osobností: Největší sbírka citátů, myšlenek a aforismů: <https://citaty.net/citaty/1630-reinhard-k-sprenger-manazeri-nedelejte-nic-co-muze-pracovnik-udelat/>
- Stýblo, J. (2013). *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy.
- Surynek, A., Komárková, R., & Kašparová, E. (2001). *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press.
- Swink, D. F. (25. 3 2013). *That Was Horrible! What Makes Feedback Work... or Not?* Získáno 23. 3 2019, z Psychology Today: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/threat-management/201303/was-horrible-what-makes-feedback-work-or-not>
- Tulgan, B. (2. 12 2015). *Dear Managers: Are These 12 Critical Soft Skills Thriving in Your Organization?* Získáno 27. 7 2019, z Association for talent development: <https://www.td.org/insights/dear-managers-are-these-12-critical-soft-skills-thriving-in-your-organization>
- Vaiman, V. (22. 7 2016). *Soft skills key to successful managers*. Získáno 25. 4 2019, z Pacific Coast Business Times: <https://www.pacbiztimes.com/2016/07/22/soft-skills-key-to-successful-managers/>
- Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
- Veber, J., & kol. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press
- Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2009). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.

Whitmore, J. (2014). *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. Praha: Management Press.

7 Seznam použitých obrázků, tabulek a příloh

7.1 Seznam použitých obrázků

Obrázek 1 Matice důležitosti a naléhavosti řešených úkolů	24
Obrázek 2 SWOT analýza.....	43
Obrázek 3 Ideální časový rada z pohledu direktor manažerky	46
Obrázek 4 Časový radar Manažera 1	47
Obrázek 5 Časový radar Manažera 2	48
Obrázek 6 Časový radar Manažera 3	49
Obrázek 7 Časový radar manažera 4	50
Obrázek 8 Časový radar manažera 5	51
Obrázek 8 Nejdelší doba bez odpovědi Manažera 1	77
Obrázek 9 Nejdelší doba bez odpovědi Manažera 2	77
Obrázek 10 Nejdelší doba bez odpovědi Manažera 3	78
Obrázek 11 Nejdelší doba bez odpovědi Manažera 4	78
Obrázek 12 Nejdelší doba bez odpovědi Manažera 5	78
Obrázek 13 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s Manažerem 1	79
Obrázek 14 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s Manažerem 2	80
Obrázek 15 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s Manažerem 3	80
Obrázek 16 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s Manažerem 4	80
Obrázek 17 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s Manažerem 5	80
Obrázek 18 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s PL 1	81
Obrázek 19 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s PL 2	81
Obrázek 20 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s PL 3	81
Obrázek 21 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s PL 4	82
Obrázek 22 Doba od prvního kontaktu po domluvení rozhovoru s PL 5	83

7.2 Seznam použitých tabulek

Tabulka 1 Plánování rozvoje zaměstnanců.....	5
Tabulka 2 Ukázka postupu kódování rozhovorů	35
Tabulka 3 Charakteristika respondentů z řad manažerů.....	37
Tabulka 4 Charakteristika respondentů z řad Payroll Leadů	37
Tabulka 5 Témata z pohledu práce manažera.....	49
Tabulka 6 Témata z pohledu práce Payroll Leadů	56
Tabulka 7 Témata z pohledu spolupráce pracovníků na dvou různých úrovních.....	61

7.3 Seznam příloh

Příloha č. 1: Otázky pro polostrukturovaný rozhovor s manažery

Příloha č. 2: Otázky pro polostrukturovaný rozhovor s Payroll Leady

8 Přílohy

8.1 Příloha č. 1: Otázky pro polostrukturovaný rozhovor s manažery

Můžete mi popsat typy úkolů, které delegujete?

Můžete mi popsat, jak to děláte?

Co vám brání v tom, abyste delegoval víc?

Odhadněte, kolik procent úkolů delegujete?

Každý pracovník něco umí a něco neumí--- Máte čas a příležitost sledovat, jestli se PL něco učí?

Vstupovat do toho?

Využívají PL pod vámi rozvojových příležitostí, které jsou v ADP k dispozici nebo se učí na úkolech, které jim dáváte?

Máte příležitost využívat rozvojové příležitosti, které firma nabízí?

Navštěvovali jste nějaké kurzy v posledním roce?

Jaké kurzy byste uvítali?

Když se vrátíte k poslední rozvojové příležitosti, kdy to bylo? A co vám to přineslo? Uplatňujete to ve své nynější práci?

Daří se vám zvládnout pracovní úkoly v pracovním čase nebo jim věnujete více času?

Co uděláte první, když přijdete do práce?

Jakým způsobem odpočíváte?

Kolik času se tomu věnujete (hodin týdně)?

Můžete mi ve zkratce říct prioritní úkoly vaší pracovní role?

Jak se to konkrétně vaše pracovní role projevuje ve vašem pracovním programu?

Jakou pracovní roli dle vás zastává PL, jaké jsou její priority?

8.2 Příloha č. 2: Otázky pro polostrukturovaný rozhovor s Payroll Lead

Můžete mi popsat typy úkolů, které delegujete?

Můžete mi popsat, jak to děláte?

Co vám brání v tom, abyste delegoval víc?

Odhadněte, kolik procent úkolů delegujete?

Deleguje na vás váš nadřízený?

Jakým způsobem?

Vítáte delegovanou práci?

Máte pocit, že se na ní něco naučíte?

Jak vnímáte 121?

Do jaké míry jsou dle vás 121 užitečné?

Kdy naposledy vám 121 schůzka přinesla nějaký podnět k vašemu rozvoji?

Jakým způsobem si manažer udržuje přehled o vaší práci?

Máte příležitost využívat rozvojové příležitosti, které firma nabízí?

Navštěvovali jste nějaké kurzy v posledním roce?

Jaké rozvojové příležitosti byste uvítali?

Jak vnímáte přínos rozvojových kurzů?

Když se vrátíte k poslední rozvojové příležitosti, kdy to bylo? A co vám to přineslo? Uplatňujete to ve své nynější práci?

Můžete mi stručně říct, jaké jsou prioritní úkoly manažera?

Jaké priority má vaše pracovní role?

Pomohl vám manažer pochopit vaši pracovní náplň?

Jakou formu podpory byste uvítal, abyste ji mohl zvládat ještě lépe?

8.3 Příloha č. 3: Ukázka tvoření témat a subtémat z výroků v rozhovorech

Téma	Subtéma	Výroky
Rozvojové příležitosti pro manažery	Existující a využívané rozvojové příležitosti	„Takže jako jo, určitě. Já se snažím to využívat. Já, co jsem dělala, teďka asi poslední dva měsíce ne, ale mám vždycky hodinu vyblokovanou ve svém kalendáři za týden, abych si prostě jako něco. Já teda, co dělám, nejenom v práci, já se snažím jako rozvíjet i třeba bokem. Hodně poslouchám podcasty a podobně, a takovými jako <u>zajímavější lidma</u>.“ (MN1.16) „Jo. Teď chodím na <u>koučing</u>. To je asi 5 session 1,5 dne vždycky.“ (MN1.17) „Žádné moc nevidím (příležitosti k rozvoji).“ (MN2.19) „Ano, určitě. Krom nějakých online tréninků. Většinou tréninky na míru.“ (MN3.9) „Například letos dělám trénink na <u>koučink</u>. Což se mi moc líbí, je to na šest měsíců, každý měsíc máme dva dny intenzivního tréninku a pak je čas praktikovat určité věci, zamyslet se nad <u>tím</u>, atd. Mám pak ještě jednu a další session. Třeba letos je pro mě ten hlavní <u>focus</u>.“ (MN3.10) „Je to rozdělena do pěti modulů. Je to super, mně s <u>ěto</u> moc líbí. Je to pokračování <u>tréninků</u>, jsou tam manažeri s roky zkušeností. Takže si uděláš nějakou nástavbu na vlastní zkušenosti, nějaké základy, které se musíš naučit a naučíš se je během práce třeba. Ale tohle je víc, řekl bych, aby se člověk dostal hlouběji.“ (MN3.11) „Ano, to jsme měli situační <u>leadership</u>. To je dobrý, myslím. Hlavně pro, i když nejen pro začátečníky. Jede to podle modelu <u>Hersey Blanchard</u>. Je to velmi zajímavé, protože ti to dá nějaký určitý rámec, <u>zastřešení</u>. Je to velmi praktické. Takže je to zajímavé.“ (MN3.12) „Například... Tady je hodně možností ve společnosti. Ale <u>nejposlednější</u>, co vyčuhuje, je <u>leadership</u>. Tak v minulosti jsem měl trénink na <u>koučing</u>. Jo, společnost toho nabízí celkem dost.“ (MN5.10)
		
	Manažery postrádané rozvojové příležitosti	