

Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.

Akademická 409

411 55 Terezín



Manažerské kompetence z pohledu podřízených
Manage Competencies from a subordinate perspective

Bakalářská práce

Iva Gieszmannová

2020

Mgr. Valery Senichev, Ph.D.

VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2019/2020

Jméno a příjmení studenta:	Iva Gieszmannová
Studijní program:	Personální a interkulturní management
Název tématu práce v českém jazyce:	Manažerské kompetence z pohledu podřízených
Klíčová slova v českém jazyce:	Management, manažer, kompetence manažera, dovednosti
Název tématu v anglickém jazyce:	Managerial Competencies from a subordinate perspective
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Management, manager, competencies, skills

1.	Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků): Toto téma práce je vybráno, jelikož je v dnešní době stále populárnější a svým rychlým tempem jde neustále dopředu. V dnešní době ve firmách by měl mít každý manažer ty správné dovednosti a správně je aplikovat ve prospěch svůj a hlavně organizace. A to jak řízení svých podřízených a svého celého oddělení, ale také celkově s ohledem na politiku firmy. Problematika správného využití kompetencí na manažerských pozicích je velice užitečná pro každé zaměstnance ve firmách, a to v různých profesních zastoupení. Praktická část je zaměřena na spokojenost s kompetencemi nadřízených z pohledu podřízených v daném pracovním kolektivu. Směřováno hlavně na vedení týmu, koordinace práce, pracovní klima a pracovní vztahy.
2.	Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků): V práci je poukázáno na každodenní, ale i ojedinělé problémy s kompetencemi manažera. Problémy v dnešní době u dovedností manažera či obecnou neznalost kompetencí. Díky různým zdrojům a vlastnímu dotazování by práce měla poukázat na kladné i záporné strany uplatňování manažerských kompetencí z pohledu podřízených. V úvodu práce bude menší zmínka o tom, jak různé prameny literatury poukazují na různé uplatňování manažerských kompetencí. Dále práce bude poukazovat i na příklady špatného a dobrého uplatňování manažerských kompetencí, také z pohledu podřízených. Problém a výsledek praktické části bude prezentován z různých hledisek, například naskytnutý problém z oblasti pracovních vztahů nebo špatné komunikace. Daný zjištěný problém bude také rozepsán.
3.	Cíl práce max. 5 řádků: Manažer využívá kompetence každý den při řešení komplikovaných situacích, a tak je nezbytně nutné je správně používat. Cílem této práce chci proto poukázat na přehled klíčových kompetencí, na správné využívání kompetencí v praxi, ale i špatné využívání a jaké to má následně dopady na manažera samotného, jeho tým a jeho prostředí ve kterém pracuje. Poukázat také na to, jak jsou tyto kompetence důležité celkově.

	Zaměření tedy na teoretickou část manažerských kompetencí a využívání z pohledu podřízených u anonymní pracovní skupiny. Cíl v praktické části je poukázání na různé problémy v pracovním kolektivu s manažerskými kompetencí z pohledu nadřízených.
4.	Charakteristika použitých metod: Dotazníky, analýzy, vlastní výzkum Dotazování Zdroje v odborných studiích Statistika Vlastní názor a zkušenosti Analýza primárních a sekundárních zdrojů Zahraniční a internetové odkazy, recenze
5.	Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část Teoretická část: Pojetí managementu Profil manažera Kompetence manažera (rozepsání jednotlivých) – různé dělení a druhy Manažerské kompetence v historii Používání kompetencí Rozvoj kompetencí Problematika používání manažerských kompetencí Manažerské kompetence v budoucnosti Praktická část: Dotazování na manažerské kompetence z pohledu podřízených v pracovní skupině. Dále důsledky, spokojenost, náměty ke zlepšení. Také další možné zjištěné problémy, ale i zjištěná spokojenost. Součástí práce je i návrh vylepšení manažerských kompetencí a jejich rozvoj v konkrétním pracovním prostředí.
6.	Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy): Bělohávek, František. 2008. <i>Jak vést svůj tým</i> . Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. Belz, Horst a Siegrist, Marco. 2015. <i>Klíčové kompetence a jejich rozvíjení</i> . Praha : Press, 2015. 978-80-262-0846-4. Blažek, Ladislav. 2014. <i>Management - organizování, rozhodování, ovlivňování</i> . Praha : Grada Publishing, a. s., 2014. 978-80-247-4429-2. Dědina, Jiří a Jiří, Odcházal. 2007. <i>Management a moderní organizování firmy</i> . Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 978-80-247-2149-1. Drucker, Peter F. 1909. <i>Management</i> . London : British Library in Publication Data., 1909. 0-7506-4389-7. Folwarczová, Ivana. 2010. <i>Rozvoj a vzdělávání manažerů</i> . Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 978-80-247-3067-7. Jo, Owen. 2008. <i>Tři pilíře úspěšného manažera</i> . Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 978-80-247-2400-3. Keller, Kotler. 2013. <i>Marketing management</i> . Praha : Grada Publishing, a. s., 2013. 978-80-247-4150-5.

Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar a Kurnický, Roman. 2004. Manažerské kompetence. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. 80-247-0698-9.

Lang, Helmut. 2007. Management - trendy a teorie. Praha : C.H. Beck, 2007. 978-80-7179-683.

Lencioni, Patrik. 2016. The Ideal Team Player. Canada : John Wiley Sons, 2016. 978-111-920-959-1.

Lojda, Jan. 2011. Manažerské dovednosti. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. 978-80-247-3902-1.

Mikuláščík, Milan. 2015. Manažerská psychologie. Praha : Grada Publishing, a. s., 2015. 978-80-247-4221-2.

Naylor, John. 2004. Management . second edition. London : Financial Times/ Prentice Hall, 2004. 0-273-67321-1.

Pilařová, Irena. 2016. LEADERSHIP A MANAGEMENT DEVELOPMENT. Praha : Grada Publishing, a. s., 2016. 978-80-247-5721-6.

Pitra, Zbyněk. 2007. Základy managementu. Praha : Professional Publishing, 2007. 978-80-8694-633-7.

Plamínek, Jiří. 2018. Vedení lidí, týmů a firem. Praha : Grada Publishing, a. s., 2018. 978-80-271-0629-5.

Řezáč, Jaromír. 2009. Moderní management, manažer 21.století. Praha : Computer Press, 2009. 802-51-195-599.

Templar, Richard a Ros, Jay. 2006. Velká kniha manažerských dovedností. Praha : Grada Publishing, a. s., 2006. 978-80-247-1279-6.

Teplár, Richard. 2012. 107 zlatých pravidel úspěšného manažera. Praha : Grada Publishing, a. s., 2012. 978-80-247-4176-5.

Veber, Jaromír a kolektiv. 2017. MANAGEMENT - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha : MANAGEMENT PRESS VE SPOLEČNOSTI ALBATROS MEDIA a.s., 2017. 978-80-7261-274-1.

Vodáček, Leo a Vodáčková, Olga. 2006, 2009. Moderní management v teorii a praxi. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2006, 2009. 978-80-7261-197-3.

Recenzované časopisy:


Economics and Management (1802-3975)
 Ekonomika Management Inovace (1804-1299)
 Ekonomika a management (1802-8470)

Souhlas vedoucího práce

Valery Senichev, Ph.D.

Podpis:  dne: 30.6.2019

Souhlas prorektorky pro pedagogickou a vzdělávací činnost

Podpis:  dne: 3.9.2019



Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma Manažerské kompetence z pohledu podřízených jsem vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevzdala na žádné jiné škole k získání atestace.

V Lounech dne 10.4.2020

Iva Gieszmannová

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Valerymu Senichevovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce. Dále také za veškeré odborné rady a připomínky, které mi byly velkým přínosem při práci mé bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se věnuje a zabývá manažerskými kompetencemi a jejich souvislých témat. Souvislými tématy je myšlen management, manažer, význam, rozvoj, složky a druhy kompetencí. V bakalářské práci je zmíněna také historie a budoucnost manažerských kompetencí. Teorie v práci se zabývá hlavně kompetencemi. Kompetence jsou vysvětleny i více způsoby a rozděleny dle základních a úspěšných tezí. Vedle teoretických poznatků k tématu kompetencí obsahuje bakalářská práce i praktickou část. Praktická část se soustředí na manažerské kompetence z pohledu podřízených v pracovním kolektivu. Cílem bakalářské práce je poukázat na důležitost manažerských kompetencí v práci manažerů a důležitost vnímání s hodnocením manažerských kompetencí z pohledu podřízených v anonymním týmu doplněný o poznatky z rozhovoru s nadřízeným týmu. Porovnat získané teoretické informace s výsledky dotazování v praktické části.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, manažer, manažerské kompetence.

ANNOTATION

This bachelor's thesis deals with manage competencies and their continuous topics. Continuous topics are management, manager, meaning, development, components and types of competencies. Next history and future of competencies. The practical part deals with competencies from the perspective of subordinates in the working team. The thesis also mentions the history and future of manage competencies. The theory part deals mainly about competencies. The competencies are explained in many ways and divided according to basic and successful theses. Next to theory part is practical part. The practical part focuses on manage competencies from the perspective of subordinates in the working team. The aim of the bachelor thesis is to point the important manage competencies in the work managers and perception with the evaluation of manage competencies from the perspective of subordinates in Anonymous working team with superior team – manager.

KEY WORDS

Management, manager, manage competencies.

OBSAH

ÚVOD	1
TEORETICKÁ ČÁST	4
1 MANAGEMENT	4
2 MANAŽER – PROFIL MANAŽERA.....	7
2.1 Práce manažera	8
3 KOMPETENCE.....	10
3.1 Kompetence	11
3.2 Rozvoj kompetencí.....	13
3.3 Složky kompetencí	15
3.4 Rozdělení a druhy kompetencí	15
3.5 Historie a budoucnost manažerských kompetencí.....	17
4 POUŽÍVÁNÍ MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ.....	20
4.1 Měření manažerských kompetencí	21
5 SHRNU TÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	25
PRAKTICKÁ ČÁST.....	27
6 CÍL PRÁCE	27
6.1 Metodika práce	27
7 VÝSLEDKY VÝZKUMU – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	30
8 VÝSLEDKY VÝZKUMU – ROZHOVOR.....	40
9 ANALÝZA VÝSLEDKŮ.....	41
9.1 Tým.....	41
9.2 Kompetence u nadřízeného	42
10 DISKUSE.....	44
ZÁVĚR	47
LITERATURA.....	49
INTERNETOVÉ ZDROJE	52
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	53
SEZNAM PŘÍLOH.....	54
PŘÍLOHY	55

ÚVOD

V posledních letech vývoj managementu celkově má veliký rozmach a tím i veliký rozvoj všech manažerských kompetencí. Toto má veliký vliv na fungování všech manažerů a je důležité, aby manažeři se s rozvojem ztotožňovali. Manažer, který je poháněn motivací a odvádí kladné výsledky ve své práci má vysokou hodnotu na trhu práce. Ale hlavně vysokou hodnotu pro podnik či firmu ve které působí. Každá manažerská kompetence má svou důležitou úlohu v práci manažera. Proto je důležité správné využívání a kombinování těchto kompetencí.

Je patrné, že se momentálně firmy velmi soustředí na rozvoj a prospěch, to právě díky správným zaměstnancům s kvalitními kompetencí dokážou. Kompetence jsou nezbytně nutné pro bezproblémových chod firem a od manažerů se očekává také rozvoj jejich kompetencí. Metodik rozvoje klíčových kompetencí k rozvoji zaměstnanců ve prospěch firmy je velmi mnoho a neustále se rozvíjejí. Na základě prostudování literatury a porovnání praxe je jasné, že momentální moderní trend a výrazný benefit zaměstnavatele je právě možnost rozvoje kompetencí či sebevzdělávání.

Zajímavým faktem a tématem vedle rozvoje kompetencí je určitě také budoucnost a historie manažerských kompetencí, které jsou zmiňovány v teoretické části předkládané práce. Historie spadá velmi daleko a první zmínky můžeme nalézt už v budování civilizaci.

Cílem bakalářské práce je poukázat na důležitost manažerských kompetencí v práci manažerů a důležitost vnímání s hodnocením manažerských kompetencí z pohledu podřízených. Porovnat získané teoretické informace s výsledky dotazování v praktické části.

Téma je velmi diskutované v oblasti pracovního trhu. Předkládaná bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se zabývá hlavně teorií manažerských kompetencí, ale i okrajově managementem. Za zmínku v práci také stojí profil manažera. Tyto pojmy na úvod práce jsou popsány po teoretické stránce. Popsány jsou také manažerské kompetence, a to jak základní rozdělení, tak i rozvoj kompetencí či význam. Práce se také zabývá dalšími teoriemi druhů a rozdělení manažerských kompetencí například Tyronovo nebo podle Carrola a McCrackina. Dále významné rozdělení podle Roberta L. Katze. Tyto druhy a rozdělení jsou uvedeny, proto aby bylo poukázáno, že existují i v literatuře různá rozdělení a několik tezí.

Závěrem teoretické části je shrnutí získaných informací k tématu, které obsahuje nejdůležitější poznatky. Ty jsou pak následně porovnávány a praktikovány v praktické části při výzkumu.

Praktická část je tvořena z výsledků a poznatků z předkládaných dotazníků a uskutečněného rozhovoru. Jak již bylo zmíněno, praktická práce je na základě anonymity v nejmenovaném státním podniku v oblasti dopravy. Tým pro výzkumnou část byl vybrán z důvodu důležitosti působení lidských zdrojů v podniku. A také z důvodu, že doposud nebyl žádný průzkum spokojenosti manažerských kompetencí u nadřízených v takovéto podobě. V rámci organizace možnost provedení plošného výzkumu byla omezená, proto byl vybrán k výzkumu fungování jeden tým.

Cílem praktické části práce je analyzovat, jak vnímají podřízení manažerské kompetence svého nadřízeného v anonymním pracovním kolektivu ve státní sféře v oblasti dopravy. Výzkum byl proveden na týmu, který se skládá z deseti členů. Jedná se o tým v oblasti lidských zdrojů. Výzkum je zaměřen hlavně tedy vnímání, důležitost a efektivitu manažerských kompetencí z pohledu podřízených. Doplněním cíle práce je pohled nadřízeného na své manažerské kompetence ve srovnání se získanými výsledky z dotazování podřízených.

Praktická část předkládané práce má tedy zjistit na základě anonymního dotazování a rozhovoru, jak funguje pracovní tým a jak vnímají podřízení manažerské kompetence

svého nadřízeného. Jak jsou spokojeni se spoluprací a jak vnímají potřebu manažerských kompetencí ke své práci.

Zjištěné výsledky a veškeré vyhodnocení dotazníků a rozhovoru je uvedeno v praktické části. Analýza byla doplněna o samotný pohled nadřízeného na své manažerské kompetence ke svému týmu. Výsledky z obou stran jsou shrnuty v praktické části. Veškeré zjištěné poznatky jsou diskutovány v části diskuse.

Veškerá literatura a použité zdroje jsou uvedeny na konci předkládané bakalářské práce. Bakalářská práce částečně vychází z ročníkové práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

Management se charakterizuje jako souhrn činností, který dělá management v organizacích a firmách tak, aby byl správný chod organizace a vše spělo k výsledkům a prosperitě. Veber (2017) uvádí, že je management brán také jako aktivita a profese, kde je kladen důraz na výkonnost, aktivitu a profesionalitu. Všechny tyto aktivity a poznatky z managementu by si měl manažer správně osvojit a aplikovat pozitivně do své práce. Původ slova management je z anglického slova „to manage“ (řídít, vést, vládnout, ovládat).

V praxi i v literatuře je management definován mnoha definicemi a způsoby. Například jako soubor činností, jak jsem již zmínila nebo také jako činnost, která uskutečňuje akce či činitele při dosažení vytyčených cílů. Správná organizace managementu by měla mít vždy kladné výsledky. Dále je management brán také jako výkon vedení a řešení problémů. (VEBER, 2017 str. 19)

„Management je dělat věci správně. Leadership je dělat správné věci. (P. F. Drucker)“ (PILÁŘOVÁ, 2016 str. 7)

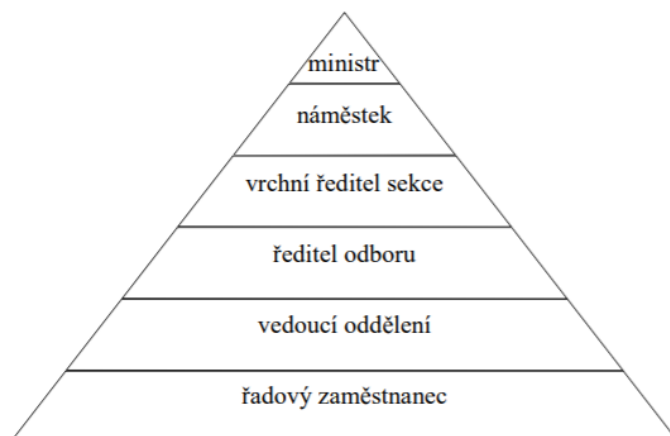
Management se opírá samozřejmě o ověřené metody a teorie z mnoha různých vědních disciplín jako je psychologie, sociologie či různé statistiky. Na všechna prolínání vědními disciplínami nebo na všechny poznatky je kladen důraz na neustálý rozvoj a inovaci. Jelikož podmínky k managementu jsou v mnoha subjektech velmi odlišné, tak management není brán jako poskytovatel faktů a návodů. Doporučení managementu jsou rozdílná na základě druhů firem, lokalitě nebo času. Vědní disciplína managementu byla brána jiným způsobem před padesáti lety, než je brána nyní. Neustále se tedy vyvíjí a manažerské aktivity se přizpůsobují. Strategické, taktické a operativní řízení je základní rozdělení manažerských aktivit. (VEBER, 2017 str. 19-25)

Podle Lochmannové (2017) je management v České republice vnímán odlišně ze soukromého a veřejného neboli státního sektoru. Znaky tedy mají spíše odlišnější než společné. Avšak management je stále populárnější a je i faktem, že státní sektor čerpá leckdy inspiraci v soukromém. V soukromém sektoru je více možností a větší pojetí managementu. Kdežto ve státním sektoru je management v určité nastavené podobě, kde je daná hierarchie, systém nadřízenosti a podřízenosti, pevná organizační struktura, nastavená pravomoc a určité odpovědnosti. Vše je ukotveno ve formálních předpisech, které musí být dodržovány. Například rozhodování ve státní sféře je na základě monokratického principu, kdy konečné rozhodnutí je funkčně na straně nadřízeného. Jedná se většinou o zdlouhavý proces.

Samozřejmě management ve státní sféře má různé úrovně a neustále se také snaží zdokonalovat. Neboli mít management stále efektivnější. Státní sektor je brán jako činnost státu, který je vykonáván jejími státní orgány. Státní sektor má určitá předem daná pravidla i povinnosti. Vzorem státního sektoru je pak právě soukromá sféra při zavádění nových prvků., jak již bylo zmíněno. Ale právě zavádění nových prvků ve státním sektoru nese mnoho rizik a limitů. Nejčastější jde o zdlouhavost a složitost procesů, finanční oblast či omezenost nebo politické aspekty. (LOCHMANNOVÁ, 2017 str. 8-23)

Honus (2004) popisuje například velmi populární metodu Benchmarking, která byla poprvé využita v soukromé sféře již na konci 70. let 20.století, kdežto ve veřejné sféře až od konce 20.století. Stojí za tím právě zdlouhavost a složitost zavádění nových věcí ve státním sektoru. V České republice je ve veřejném sektoru stále tato metoda v začátcích. (HONUS, 2004 str. 14)

Obrázek č.1 – Příklad dlouhého systému rozhodování ve státním sektoru



(Zdroj: mvcr.cz, 2020)

Obrázek č.2 – Příklad systému rozhodování v soukromém sektoru



(Zdroj: mfcz 2020)

Z přiložených obrázků je vnímán patrný rozdíl při rozhodování ve státním sektoru a soukromém. Rozdíl spočívá na příkladu stupnici odpovědných při rozhodování. Ve státním sektoru je proces nastavený hierarchicky a je pevně ukotven.

2 MANAŽER – PROFIL MANAŽERA

„Manažeři jsou zajímavý druh. Jsou dobře placeni, mají obrovský vliv a značný nedostatek selského rozumu. (H. Mintzberg)“ (VEBER, 2017 str. 37)

Mintzbergerova definice je velmi populární s ohledem na dnešní době. Dává najevo dominantnost a zamyšlení k jednání manažerů. Dále také moc manažerů, za kterým je skryta ale obrovská míra odpovědnosti. Tu však už mnozí již nevidí.

Veber (2017) popisuje úlohu každého manažera a jeho funkci ve firmách jako velice populární. Jeho profil se dostává do popředí. Pro úspěšnou práci manažera se doporučuje využívat veškeré své znalosti, dovednosti a správně je využívat ve správný čas. Definice manažera je mnoho a terminologií také.

Manažer by měl vést, učit, přikazovat, plánovat a při všem využívat své znalosti a zkušenosti, jinak řečené manažerské kompetence. Manažerské kompetence jsou brány jako soubor schopností a dovedností k výkonu manažerské práce. Ty pak následně se snažit neustále rozvíjet. Mezi základní neboli klasické funkce (kompetence či dovednosti) manažera patří právě plánování, komunikace, kontrolování, organizování, motivace a správné řízení sebe a případného svého týmu. Při těchto funkcích by měl být vzorem a využívat vše k dané situaci ze své dosavadní kariéry. Neměl by samozřejmě opomenout svůj osobní rozvoj. Jak jsem již zmínila, že by měl být vzorem, tak právě s tímto se pojí i autorita, charisma a způsobilost manažera.

Cesta úspěšného působení manažera je vždy dlouhá plná překážek i úspěchů. A také samozřejmě leckdy nepochopení v jeho okolí, jelikož podřízení leckdy výkon manažera vnímají jinak. Pro efektivní práci manažerů se však vždy doporučuje být prospěšní ve svém okolí a výkonech. (VEBER, 2017 str. 35-36)

Podle Pilařové (2016) je často zmiňována i různorodá terminologie manažera. Ne však, ale každý rozumí a vykládá si jej správně. Pracovní pozice manažera představuje roli leadera, odborníka a manažera, kterého má právě také obsaženého ve své pracovní

smlouvě nebo vizitce. Role manažera pak obsahuje úlohy, jako jsou například řízení lidí, projektu, oddělení či procesů. A úlohám se rozumí výkon souboru činností v souladu působnosti organizace. (PILAŘOVÁ, 2016 str. 7)

Podle Vebera (2017) se manažeři rozdělují nejčastěji do několika úrovní. První, druhá a třetí úroveň.

- **První úroveň** – manažer, který má postavení nad výkonnými zaměstnanci a často v této skupině najdeme například mistry či vedoucí výrobních úseků.
- **Druhá úroveň** – střední manažer, ve které nalezneme vedoucí oddělení nebo také manažery závodů. Tato skupina je velmi přínosná k chodu firem.
- **Třetí úroveň** – vrcholový manažer, který je nazýván také jako top manažer. Velmi důležitou a reprezentující osobou s odpovědností nad výsledky práce a vedením firem či organizací. (VEBER, 2017 str. 29)

Jo (2008) popisuje situaci, kdy ne každý manažer má všechno, co uvádí autoři v publikacích. Mnoho odborníků i manažerů s tímto také souhlasí, neboť v dnešní době se v některých firmách stává manažerem skoro leckdo a nosí na své vizitce manažer „čehosi“. Proto je jasné, že různé názory a pohledy okolí na manažery se mohou lišit a rozcházet. Funkce manažerů jakožto vedoucích pracovníků prochází různými proměnami v ohledu na vývoj technologií. (JO, 2008 str. 20)

2.1 Práce manažera

Důležitost manažerské práce je již zmíněná z několika pohledů v předkládané práci. Khelerová (2010) uvádí, že manažer stanovuje práci a se svým týmem spolupracovníků realizuje cíle. Realizace je hlavně na základě autority manažera. A autorita musí být vnímána spolupracovníky. Pozitivní autorita na formální úrovni je pro manažerskou práci velmi důležitá. Pokud je takto manažer vnímán formálně a jako odborník hlavně, spolupracovníci k němu mají důvěru a úctu. Kromě autority je důležitá k manažerské práci také osobnost manažera a temperament.

Dále také musí být vyjednávačem a hlavně vůdcem. Na těchto vlastnostech mnoho manažerů bohužel takzvaně odpadne. Nejčastějšími projevy pak je jistě udáván nedostatek času na spolupracovníky, málo komunikace a nezájem o společné řešení práce se spolupracovníky. Pokud nemá manažer autoritu a vůdčí schopnost je často známé, že největší dopad je pak u atmosféry v týmu. Dále pak hlavně ve výkonu. Také například prostředí firmy nebo složení týmu mají vliv na práci manažera. (KHELEROVÁ, 2010 str. 78)

Osobnosti manažerů jsou různé. Mikuláščík (2015) je rozděluje do tří oblastí, které vytvářejí komplexní osobnost manažera a jsou vyjádřeny manažerským kvocieniem (MQ). Oblast inteligenčního kvocientu, emocionální kvocient a politický kvocient. Inteligenční kvocient je hlavně spjat s rozumem a logikou. Emocionální kvocient se pojí se správnou komunikací, jednáním a řízením lidí. A politický kvocient představuje schopnost ovládat svou moc. Všechny tyto tři kvocienty tvoří manažerský kvocient. K rozvoji všech vlastností manažera jsou nápomocné různé kurzy a školení, ale vždy je důležitá osobnost manažera. Manažer musí na sobě stále pracovat a jeho zdravá osobnost je klíčem úspěchu. Manažeri by měli vždy nastolit správnou atmosféru a úspěšné vedení. Takto by je měli vidět i jejich podřízení. Podřízení by měli vnímat manažera jako vzor a motivátor k výkonům. Poté je efektivita práce oboustranná, tedy z pohledu podřízeného i z pohledu nadřízeného. Podpora, spolupráce, důvěra, tedy nejdůležitější spouštěči pracovních výkonů, neboť úspěch organizace vždy závisí na lidech.

Dalším základním kamenem manažera a jeho práce je také i strategické myšlení, správné rozhodování, hluboké chápání na vyšší úrovni. Manažer je částečně i jako psycholog a musí mít sociální citění na správném místě. Vše pak doplňuje profesními, administrativními znalostmi, vytrvalostí či orientací na výsledek nebo schopnost učit se nové věci. Často se uvádí, že manažeri nejsou genderově vyváženi a někdy jsou úspěšní manažeri spíše v mužském pohlaví. Dnešní doba však otevírá již mnoho možností a ženské zastoupení na pozici manažerů je stále populárnějším. (MIKULÁŠČÍK, 2015 str. 111-113)

3 KOMPETENCE

Podle Kubeše (2004) úspěšné využívání manažerských kompetencí udává správný směr firmám a předkládá zlepšování a samozřejmě zvyšování manažerských výkonů. Proto je toto téma je důležité a význam kompetencí též. Na základě správného používání manažerských kompetencí firmy v čele s manažery jsou schopni vychovávat, delegovat své zaměstnance, soustředit se na rozvíjení jejich dovedností, ale také i správně vybrat nové kolegy do kolektivu. Dále pak připravit se týmově na další výsledky a cíle firmy. (KUBEŠ, 2004 str. 9)

Kompetence jsou brány jako soubor dovedností a schopností, které využívá manažer ke své práci. V různých zdrojích se může každý informovat o správných odborných znalostech a formách vzdělávání. Podle Vebera (2017) ale odborné znalosti získává člověk hlavně školní a studijní přípravou, kterou by měl úspěšně dokončit. Dále pak v dnešní době hodně vyhledávaná nadstavbová studia, například MBA – Master of Business Administration nebo EMBA – Executive Master of Business Administration, které mají manažerům poskytnout správnou a odbornou specializaci.

Kompetence manažera neboli způsobilost je brána jako schopnost, která je dána jeho odborností, tak i jednáním, činy a chováním. Souvisí pak s postoji, vlastnostmi jedince – manažera. Definic manažerských kompetencí je také mnoho, význam však zůstává stejný. Dříve kompetence byly nazývány jako dovednosti, ale uplynutím doby je spíše používán právě známý výraz kompetence. (VEBER, 2017 str. 36)

Podle Vodáčka (2009) úspěšný manažer využívá prakticky dovednosti, které i neustále během své kariéry zdokonaluje a rozšiřuje. Získávají se hlavně praxí a tréninkem. Samozřejmě tyto tzv. Softskills úzce souvisí a prolínají se i s odbornou dovedností. Kombinace všech kompetencí je vždy v manažerské práci prolínána a aplikována i s manažerským myšlením. (VODÁČEK, a další, 2009 str. 56)

„Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.“ (KUBEŠ, 2004 str. 27)

Podle této definice, kterou Kubeš (2004) uvádí ve své publikaci jsou kompetence podle série chování. Manažer je kompetentní (splňuje svou práci na požadované úrovni), pokud splňuje níže uvedené předpoklady. Tyto předpoklady musí být vždy plněny zároveň společně.

- 1. předpoklad: vnitřní vybavenost vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a hlavně zkušenostmi.
- 2. předpoklad: motivace využít kompetence a chování na vynikající úrovni.
- 3. předpoklad: možnost také chování použít s ohledem na prostředí (vnější podmínky). (KUBEŠ, 2004 str. 27)

Pojmy jako manažer, management, manažerské kompetence a dovednosti jsou již známy z historie a dodnes jsou stále vyvíjející. Teorie těchto oblastí je popisována mnoha autory a stále doplňována, jelikož jsou klíčová pro všechny úspěšné firmy a jejich rozvoj.

3.1 Kompetence

Kompetence je brána jako schopnost daného manažera úspěšně vykonávat konkrétní práci nebo činnost s ohledem na čas, rozsah práce a samozřejmě na kvalitu. Nelze tedy brát kompetenci jako jen práci nebo činnost, ale také schopnost práci dokončit úspěšně. (LOJDA, 2011 str. 20)

Kociánová (2010) uvádí kompetence jako soubor schopností manažera a jeho chování vedoucí k plnění pracovních úkolů kompetentně neboli kvalitně. Zahrnuje hlavně dovednosti, vědomosti, zkušenosti a postoje například. (KOCIÁNOVÁ, 2010 str. 27)

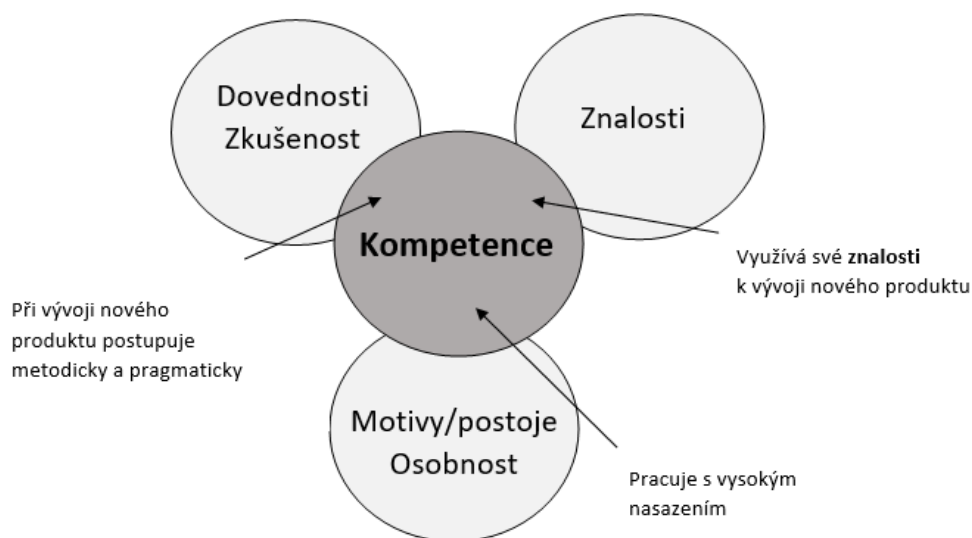
Lojda (2011) také popisuje kompetence dávající manažerům možnost rozvíjet jejich potenciál a kvality na základě jejich vlastních získaných dovedností a kombinovaných například s motivací a zodpovědností za danou práci. Pojem kompetence je vysvětlován a definován mnoha autory a způsoby. Nicméně vždy se definice poměrně shodují na tom, že se jedná o tzv. schopnost jedince jednat tak, aby výsledky práce

byly prospěšné a odpovídaly danému okolí. A také, že se jedná o soubor schopností a dovedností. Kompetence mají vztah jak k manažerské práci, ale i k osobnosti a chování manažera. Kompetenci v dnešní době může brát manažer také jako vlastnost být kvalifikovaný a díky této kvalifikaci odvádět svou činnost kompetentně ve prospěch druhých. Kompetence dávají mimo jiné rozsah oprávnění k práci a výkonu vztahených na jedince. (LOJDA, 2011 str. 20-23) Proto, aby kompetence manažerů měly vysoce úspěšný výkon je potřebné se vždy soustředit i na kombinaci znalostí, dovedností a postoji osobnosti. (JANIŠOVÁ, 2013 str. 214)

Obrázek č. 3 – Pojetí kompetence podle Shoovera

(JANIŠOVÁ, 2013)

U mnoha firem začíná být stále populárnější sestavení manažerských kompetencí. Kubeš (2004) uvádí, že zpracované kompetence v managementu firmě napomáhají při výběru manažerů. Mohou vyhledávat a přijmout manažery na dané pozice, které



odpovídají jejich požadavkům a úrovni schopností, dovedností či dalším osobnostním charakteristikám. Takový sestavený kompetenční model umožňuje také zjistit a

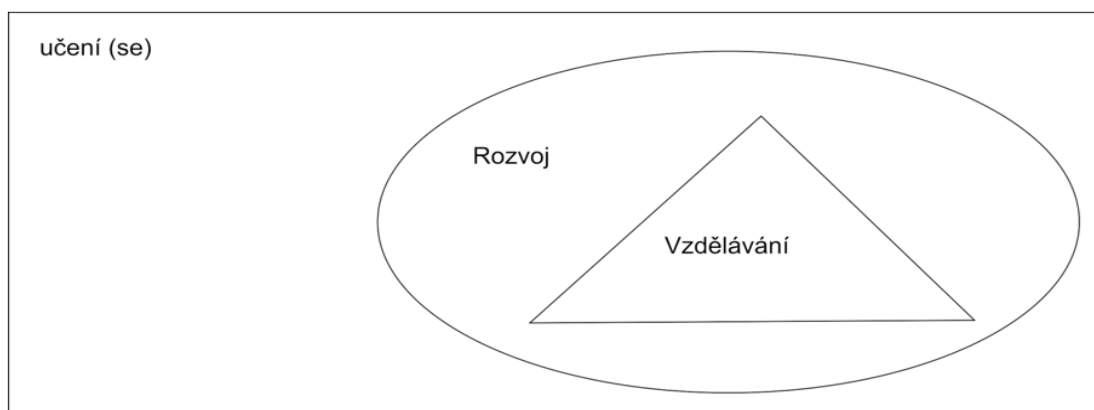
hodnotit úroveň daných pracovníků v oblasti manažerských kompetencí. Dále kompetenční model pomáhá při srovnávání, a proto následně je možný promítnout do finančního hodnocení.

Jelikož řízení firem a zaměstnanců je závislé na výkonech, tak právě delegování a organizace chodu je přisuzováno k lidskému faktoru a daným manažerům. Ti mají velký vliv na celkové i individuální výkony. Dále pak na manažerskou práci celkově. Rozvoj a prospěch firmy je tedy spjat s manažery a jeho používáním manažerských kompetencí. Možností tvorby kompetenčních modelů existuje několik. Často si firmy kompetenční modely nechávají sestavit pro vysokou úspěšnost na míru s pomocí odborných konzultantů. Oproti tomu jsou případy, kdy kompetenční modely se netvoří, ale mohou být vypůjčeny na základě podobné charakteristiky firmy a jsou finálně jen upravovány. Volba správného kompetenčního modelu je závislá na charakteristice a cílech firmy. (KUBEŠ, 2004, str. 60-68)

3.2 Rozvoj kompetencí

K rozvoji kompetencí je určitě nutné zmínit, že rozvoj kompetencí souvisí s učením se a vzděláváním se. Hroník (2007) uvádí, že se v rozvoji jedná o žádoucí změny formou učení se. Vztah rozvoje, vzdělávání a učení se je znázorněn níže viz obrázek č. 4. (HRONÍK, 2007 str. 31)

Obrázek č. 4 – Vztah rozvoje, učení a vzdělávání se



(HRONÍK, 2007)

Všechny kompetence lze rozvíjet, některé snadno, některé pak méně. Kubeš (2004) uvádí, že právě chování manažera pro rozhodnutí rozvoje je klíčový. Pro rozvoj kompetencí je také důležitá vhodná metoda rozvoje neboli tedy vhodná volba, která bude dané manažery aktivizovat a iniciovat v kladné výsledky rozvoje. Pro úspěch firmy si tedy musí vždy top management uvědomit, že manažerské kompetence jsou klíčem k úspěchu, mají přidanou hodnotu a je potřeba je podporovat v úspěšný rozvoj. Dříve se spíše kladl důraz na rozvoj kompetencí v technice a zákonných oblastech, avšak nyní se jedinec setkává již s možností rozvoje i osobnostních kompetencí. Existují na to různé metody, formy a tréninky rozvoje tréninku. (KUBEŠ, 2004 str. 116)

Podle článku o dovednostech manažera z jednoho nejvyhledávanějšího portálu práce Jobs.cz se prezentují 7 top dovedností, které by měly udělat skvělého manažera. V tomto článku se uvádějí hlavně schopnosti stanovovat si cíle. Tyto schopnosti pak navazují na komunikaci, empatii, zpětnou vazbu, delegování cílů, efektivní time management a v neposlední řadě na trvalou práci na sobě. Využívání manažerských kompetencí se správně zvoleným stylem řízení má mít vždy efektivní dopad na práci a vykazovat kladné výsledky. (PR článek z webu Jobs.cz, 2017)

3.3 Složky kompetencí

Jak je již zmíněno v předkládané práci, kompetence sebou nese každý manažer a v jeho práci se právě odráží. Jinak řečeno kompetence jsou jeho obrazem. Kubeš (2004) popisuje, že kompetence jako soubor všech schopností a dovedností manažera se může rozdělit do několik složek využití. Využití daných kompetencí samozřejmě záleží na daných situacích a podmínkách, ale Kubeš uvádí rozdělení složek kompetencí do pěti kategorií:

- **Motivy** – pohnutky, které nabudí a podmíní manažera k danému úkolu.
- **Rysy** – neboli charakteristika na určité podněty a situace. Často se objevují a jsou velmi pozorovány rysy charakteru. Například agrese či výborná asertivita při negativní situaci v pracovním prostředí.
- **Vnímání sebe samotného** – víra, že daný úkol manažer zvládne bez problému.
- **Vědomosti** – získané vědomosti manažera za pracovní kariéru i život.
- **Dovednosti** – využívání různých dovedností při různé obtížnosti daných úkolů. (KUBEŠ, 2004 str. 30)

Podle Vebera (2017) další způsobilosti manažera představuje mnoho dalších rysů a vlastností. Jedná se o například osobní vlastnosti, které jsou nedílnou součástí každého manažera, neboť tyto vlastnosti utvářejí sebe samého a jeho práci s okolím. Ať už je to charisma, aktivita, komunikace, informatika v manažerské práci či vůdčí smysl nebo vytvořený pozitivní vztah k firmě. Dále za důležité pro manažera je řízení implementace. (VEBER, 2017 str. 39)

3.4 Rozdělení a druhy kompetencí

Pro úspěšnou manažerskou práci je známé kombinované rozdělení, které je na sebe navazující – Tyronovo (2007). Kubeš (2004) tuto kombinaci a prolínání manažerských, interpersonálních a technických kompetencí uvádí ve své publikaci.

- **Manažerské kompetence** – přispívají k výkonu a kladnému výsledku. Příkladem je správný výběr zaměstnanců, úspěšné vyřešení problému, systémové myšlení. Také schopnost budovat systém cílů a kontrol.
- **Interpersonální kompetence** – empatie, dobré vztahy na pracovišti, aktivita jsou nedílnou součástí manažerské práce, budování kariéry a dobrého jména firmy.
- **Technické kompetence** – tyto kompetence jsou individuální a závislé na daném oboru. Programování, finančnictví či strojírenství – v těchto oborech daní manažeři uplatňují své znalosti a svou práci vedou vždy ve prospěch firmy k vidině úspěšného cíle.

Kompetence jsou důležité pro celý chod firem, jelikož se do této skupiny řadí plánování a organizování, systémové myšlení, spolupráce na projektech a úkolech, schopnost budovat systém cílů a kontrol nebo také tvorba společné vize. Všechny tyto kompetence napomáhají kladným výsledkům manažerské práce. Toto členění kompetencí dle Tyrona se zaměřuje přímo na základní oblast práce manažera. Kombinaci výše uvedených aspektů právě požaduje i podnik pro výkon po svých manažerech jako předpoklad k úspěchu. (KUBEŠ, 2004 str. 34)

Dalším významným rozdělením manažerských kompetencí (dříve dovedností) je podle Roberta L. Katze. Z článku Manažerské dovednosti – kompetence podle Katze webu managementmania.com jsou rozčleněny kompetence do tří skupin.

- **Technické** – kompetence potřebné zejména pro nižší úroveň managementu.
- **Lidské** – kompetence potřebné pro všechny úrovně managementu.
- **Koncepční** – kompetence potřebné zejména pro vrcholový management.

Dalším proslulým dělením podle Carroll a McCrackin (1997), které uvádí Kubeš (2004) ve své publikaci je soustředěné na výkon jednotlivce i skupiny. Je tedy rozdělené na klíčové, týmové, funkční a vůdcovské neboli manažerské.

Pohledů na druhy kompetencí je také několik. Popisů a rozdělení druhů kompetencí je tedy poměrně mnoho, jako například u definování managementu či manažera. Spencer a Spencer popisují prahové a odlišující kompetence.

- **Prahové kompetence** – definují se jako základní a potřebné minimum k vykonání práce nebo daných úkolů.
- **Odlišující kompetence** – jsou definovány z jejich pohledu jako něco navíc nad prahovými. Dále se se mohou dělit na průměrné a nadprůměrné výkony.

Definování průměrných výkonů je obdobné jako základní minimum k vykonání práce. Nadprůměrné jsou chápány jako manažerské kompetence vysokého výkonu. K tomuto je nutné dodat, že manažeři musí dostatečně ovládat kompetence k již zmíněnému vysokému výkonu. (KUBEŠ, 2004 str. 20-31)

Rozdělení kompetencí dle Tyrona a jeho teorie se jeví jako nejpřínosnější pro uchopení manažerských kompetencí v praxi, proto bude použito v praktické části.

3.5 Historie a budoucnost manažerských kompetencí

Management, řízení i manažerské kompetence podle Blažka (2014) sahají historicky do počátku civilizace. Historický vývoj je vždy spojován s prací v kolektivu od řízení různých projektů po vedení pracovních kolektivů. Velice obdivuhodné jsou například projekty různých historických staveb, kdy k vedení projektů staveb jako jsou například pyramidy, kanály, kostely byly vždy zapotřebí kompetence v rozdělení projektů s pracovním kolektivem. V historické době nebyly různé nástroje, které jsou k dispozici nyní a určité projekty jsou v dnešní době stále velmi uznávané.

Další rozvoj manažerských kompetencí byl závislý i na rozvoji ekonomiky a v mnoha literaturách je popisován různými způsoby jako je například rozdělení do několika etap. V těchto daných etapách byly charakteristické rysy jako dosažení cílů pomocí kompetencí, dodržování pravidel, rozdělení příslušných pravomocí, spravedlivé i

neosobní řízení lidí. Těchto rysů v etapách je několik. Následujících etap je také více. (BLAŽEK, 2014 str. 23)

Za zmínku také stojí budoucnost manažerských kompetencí. Manažerské kompetence podle Kubeše (2004) mají v posledních letech velice velký rozmach, který má vliv na všechny organizace, společnosti, a hlavně také na lidské zdroje. Existují různé strategie, metody a poznatky z celého světa, které jsou nápomocné k dosažení vyšších výsledků. Avšak základem jsou vždy již částečně dosažené kompetence, zkušenosti, pochopení vůči hodnotám a politice organizací a firem.

Když se manažer jako jedinec podívá na kladené důrazy v minulosti a nyní, tak již vidí značný rozdíl. Klade se větší důraz na znalost cizích jazyků, znalost výpočetní techniky, znalost odborných a zákonných norem, a také hlavně již zmiňované prokazatelné zkušenosti v oblasti Softskills. Každá firma a organizace má ve svém cíli mít ten nejschopnější lidský potenciál a sunout jejich výkony stále dopředu. Čím více se daný manažer učí a mění své jednání, tím více je prospěšný pro své okolí. Firmy vynakládají velké prostředky na rozvoj kompetencí. Existuje nespočet firem, které se specializují na rozvoj a tréninky manažerských kompetencí. Do budoucna lze tedy konstatovat, že budou stále větší požadavky na ovládnutí cizích jazyků, schopnost využívat technologie, informace a prokazatelné zkušenosti s prací s lidmi či zvládnutí stresových situací. (KUBEŠ, 2004 str. 115)

Dědina (2007) popisuje, že existence všech firem závisí na lidském potenciálu, proto je patrné, aby manažeři v budoucnosti kladli stále větší důraz na vytrvalost, důslednost, schopnosti motivace, péči o lidský potenciál, přesvědčivost, tvořivost apod. Rychlý a expresní vývoj technologií a společnosti má právě důsledek ten, že se manažeři stále musí zdokonalovat či přizpůsobovat své kompetence, aby byli na trhu udržitelní. Tím jsou obrazem budoucích manažerů a správným lídrem pro svůj tým. (DĚDINA, a další, 2007 str. 50)

Podle výzkumu předsedy a ředitele Jamese Manyika společnosti McKinsey&Company (2017) je svět poháněn technologiemi a do budoucna to značí

velké přizpůsobení pracovních míst. Toto se týká právě i manažerských pozic. Výzkum hlavně poukazuje, jak se připravit na budoucnost práce datovaným rokem 2030. Podstatnou roli na připravenost hrají technologie a stroje. Stroje a technologie sice zlepšují život, ale nahrazují mnoho pracovních míst nebo přeškolují pracovní místa na jiná. Tento fakt se stává právě velkým mezníkem na trhu práce.

Výzkum napříč mnoha státy světa také poukazuje, že právě na základě technologického a ekonomického růstu se bude muset cca 15 % pracovních míst přizpůsobit technologiím. Jinak řečeno přeměnit se. Tím se některé oblasti posílí pracovní silou a bude plnější zaměstnanost. Nicméně budou ale i oblasti, které právě datovaným rokem se stanou méně produktivní. Mzda a poptávka bude klesat. Výzkum poukazuje na největší růst u odborných manažerů, technologů, lékařů či kreativních umělců. Naopak zmíněná pracovní místa, která se na základě vývoje ekonomiky nebudou rozrůstat jsou v oblasti služeb, dělníků či administrativy. Pracovní místa, která se budou rozrůstat budou požadovat například vyšší vzdělání, vyšší aktivity v emociálním růstu či kognitivních dovedností. Toto tempo přinese tedy růst mezd, ekonomiky a pracovních míst, ale i snížení pracovních míst a mezd v jiných oblastech, které již nebudou mít takových rozmach a postupně budou nahrazeny technologiemi. (McKinsey, 2017)

4 POUŽÍVÁNÍ MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ

Od všech manažerů se samozřejmě očekává pro efektivní práci profesionální výstup a jejich využívání dovedností v každém okamžiku. Leckdy se se i opak stává pravdou, ale většinou tento styl nemá dlouhé trvání. Každý má svůj styl řízení a toho se drží.

Úspěšný manažer má vždy souhrn nutných vlastností a kompetencí, které jsou nezbytně potřebné pro jeho výkon. Pitra (2007) také ve své knize definuje vlastnosti, které nejsou naučené ani nijak získané. Popisuje dále vrozené vlastnosti závislé na danou osobnost neboli dva charaktery hodnot. Instrumentální hodnoty a cílové hodnoty. Cílové hodnoty směřují k jednání člověka jako je například přátelství, láska nebo potěšení. Oproti tomu instrumentální hodnoty Pitra popisuje jako morální hodnoty – slušnost, výkonnost, empatie. Za zmínku určitě také stojí fakt, že styly řízení velice souvisí s kompetencemi manažera. Poměrně časté je setkávání se také i s kritikou různých stylů řízení a vlastnostech manažerů (PITRA, 2007 str. 65)

Profesor University of Michigan R. Likert v 60. letech minulého století rozčlenil manažerské styly řízení a využívání dovedností na:

- **Autoritativní** – jedná se o určování příkazů a úkolů, kdy manažer nevytváří důvěru.
- **Benevolentní** – manažer je autokratický, ale vytváří důvěru ve svém okolí, avšak používá odměny i tresty.
- **Konzultativní** – využívají se spíše odměny než tresty a při rozhodování je kladen důraz na myšlení a podporu podřízených.
- **Participativní** – manažer důvěruje svým podřízeným, aktivně dává najevo podporu. (VEBER, 2017 str. 44)

Toto členění se podle Vebera (2017) považuje za tradiční a postupem času bylo také doplněno, ale také i kritizováno. Doplněno bylo pak však ještě například o:

- **Byrokratický styl řízení** – řízení je dle směrnic a nadřízených.
- **Cílové řízení** – řízení dle příkazů a jejich rychlého plnění. Manažer využívá formální jednání s podřízenými.
- **Dlouhodobé řízení** – manažer využívá dlouhodobých úkolů a různých forem motivací na své podřízené.
- **Demokratický styl** – manažer spolupracuje se svými podřízenými. Vzájemně spolupracují velmi často. (VEBER, 2017 str. 44-45)

Kubeš (2004) popisuje, že k používání manažerských kompetencí je hlavní hnací síla daného manažera a motivace. Motivací se rozumí pohnutka, která podněcuje daného manažera k jednání. Správně namotivovaný manažer pak vykazuje úspěšné výsledky. K motivaci patří také podpora. A v neposlední řadě také ke správnému používání patří znalost konkrétních požadavků a nároků, které pak pomáhají k volbě používání správné kompetence v daných situacích. (KUBEŠ, 2004 str. 27)

4.1 Měření manažerských kompetencí

Měření manažerských kompetencí je také velmi důležitou částí v práci manažerů celkově. Kubeš (2004) také uvádí, jako proces měření manažerských kompetencí pomáhá najít vhodného kandidáta na požadovanou pozici nebo určovat směr, ve kterém se má manažer dále vzdělávat formou školení nebo kurzů. Základem je vždy důkladná příprava z obou stran – například důkladně promyšlené scénáře, otázky a reakce. Dalším důležitým prvkem měření manažerských kompetencí je sestavení správné hodnotící komise tvořená ze zkušených manažerů a personalistů. Hodnotící komise je nezbytná, jelikož musí ohodnotit efektivně adepty. Kubeš a kol. uvádí způsoby měření manažerských kompetencí:

- **Behaviorální přístup** – na základě vytvořených situací se zjišťují kompetence z úrovně chování manažerů (behaviour – chování).
- **Analogové metody** – souvislosti mezi reálnými a vytvořenými situacemi.
- **Skupinová cvičení** – jelikož manažeři pracují i ve skupinách, je tedy důležité zkoumat i chování při cvičení ve skupinách nebo při soutěživých cvičení.

Jako další způsoby Kubeš a kol. uvádí hraní rolí, prezentaci, analytické metody, případové studie, došlou poštu a interview neboli pohovor. (KUBEŠ, 2004 str. 75)

4.1.1 Měření úrovně kompetencí

V případech, kdy manažer odvádí svou manažerskou práci je také důležité analyzovat na jaké úrovni jsou jeho dané kompetence. Lojda (2011) popisuje takzvanou kompetenční mezeru pomocí které se vymezí rozdíl mezi požadovanou a momentálně trvající mírou kompetencí. Tato zjištěná mezera je pak většinou vodítkem k plánu rozvoje manažerských kompetencí a manažerské práce. Způsoby a metody zjištění jsou různé, vždy záleží na situaci a zvolení vhodné metody. (LOJDA, 2011 str. 22-23)

Literatura uvádí další odborné způsoby měření úrovně manažerských kompetencí. Vedle již zmíněných způsobů podle Kubeše (2004) jsou rozděleny také i jiným způsobem, které uvádí Horváthová (2016). Nicméně způsoby jsou na stejných základech. Metody měření úrovně manažerských kompetencí se rozdělují na tři skupiny:

- analogové metody,
- analytické metody,
- další metody. (HORVÁTHOVÁ, a další, 2016 str. 21-22)

Analogové metody

Jak již bylo zmíněno, analogové metody představují souvislosti mezi reálnými a vytvořenými situacemi. Na základě těchto různých situací běžného pracovního procesu jsou kompetence vyhodnocovány. Do analogových metod je například zařazena prezentace, případové studie, skupinová cvičení, „došlá pošta“ nebo hraní rolí. (BARTOŇKOVÁ, 2010 str. 190)

„**Došlá pošta**“ je opakem skupinového cvičení. Manažer pracuje sám a pracuje s došlými dopisy. Reaguje na tyto došlé dopisy, formuluje problém a určuje si priority. (KUBEŠ, 2004 str. 80)

Prezentace je velmi důležitá na všech úrovních manažera. Díky prezentaci se u manažerů snadno zjistí komunikační dovednosti. (KUBEŠ, 2004 str. 85)

Hraní rolí představuje předvádění předem daných situací. (HORVÁTHOVÁ, a další, 2016 str. 267)

Zajímavá je také **případová studie**, kde se jedná o řešení předem nasimulovaného případu a jeho detailní rozbor. (BARTOŇKOVÁ, 2010 str. 91)

Analytické metody

K analytickým metodám se přisuzují například různé testy a dotazníky osobností a také i známé motivační testy. (BARTOŇKOVÁ, 2010 str. 191)

Dotazníková forma je zvolena v praktické části práce.

Další metody

Do této skupiny se zařazují takové metody, které nemají rysy skupin jako předchozí dvě. Competency Based Interview (CBI) neboli pohovor, Assesment Centre a 360° zpětná vazba jsou hlavními zařazenými metodami z odborné literatury.

Assesment Centre se využívá především u výběru pracovníků. Je tvořeno na základě simulovaných situací a díky tomu jsou zjištěny kompetence. (BĚLOHLÁVEK, 2016 str. 146)

Development Centre – oproti Assesment C. se využívá u zaměstnanců. Podle Bartoňkové (2010) slouží ke zjištění úrovně kompetencí, ale také k nastavení rozvojového plánu zaměstnance.

Competency Based Interview (CBI) – pohovor, který je nejvyužívanější metodou. Při pohovoru je možné identifikovat všechny různé situace či problémy. (BARTOŇKOVÁ, 2010 str. 191)

360° zpětná vazba je založena na tom, že hodnocený manažer dostane informace z více stran. Manažer může mít více hodnotitelů, většinou to jsou však kolegové, partneři a hlavně podřízení. Rozsah 360° je různý. Je brána jako oblíbená forma písemné zpětné vazby u zaměstnavatelů. (GRUBER, a další, 2016 str. 171)

5 SHRnutí POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

Odborná literatura uvádí vždy několik tezí k danému tématu a problematice. Níže jsou uvedeny nejdůležitější poznatky z teoretické části.

Podle Vebera (2017) je management důležitá oblast a tato oblast je brána jako souhrn činností, které dělá v organizacích, firmách správný chod a vše spěje k výsledkům a prosperitě. Dále je důležité vnímat management jako aktivitu a profesi. Úloha manažerů je velice významná, jelikož se podílí na tom, aby právě celkově management fungoval. Na manažerskou práci je kladena vysoká profesionalita, efektivnost a hlavně odbornost. Na základě odbornosti manažerů závisí celá jeho práce, a ta právě souvisí s manažerskými kompetencemi.

Lojda (2011) uvádí, že kompetence dávají manažerům možnost rozvíjet jejich potenciál na základě jejich vlastních získaných dovedností a kombinovaných například s motivací a zodpovědností za danou práci. Pojem kompetence je vysvětlován a definován také mnoha autory a způsoby. Nicméně vždy se definice poměrně shodují na tom, že se jedná o tzv. schopnost jedince jednat tak, aby výsledky práce byly prospěšné a odpovídaly danému okolí. Kompetence mají vztah jak k manažerské práci, ale i k osobnosti a chování manažera. Díky správným manažerským kompetencím následně správně funguje i celý tým a podřízení manažerů.

Důležité rozdělení kompetencí, které je v práci uvedeno a jeví se jako nejvhodnější pro výzkum je Tyronovo (2007). V tomto rozdělení jsou právě uvedené manažerské kompetence, které jsou zkoumány v rámci dotazníkového šetření.

Na základě správného používání manažerských kompetencí firmy v čele s manažery jsou schopni vychovávat, delegovat své zaměstnance, soustředit se na rozvíjení jejich dovedností, ale také správně vybrat nové kolegy do kolektivu. Dále pak připravit se týmově na další výsledky a cíle firmy.

Téma manažerských kompetencí u manažerů a měření manažerských kompetencí je žádané. Proto bylo vybráno k předkládané práci a také vybráno na základě ověření poznatků z praxe a odborných studií.

Například podle empirické studie pohledem manažerů na stávající manažerské kompetence v České republice (VESELY, a další, 2013) jsou zjištěny konkrétní kompetence, které respondenti považovali za nejdůležitější. Jsou to manažerské, odborně-metodologické a sociálně-komunikační kompetence. Markus Vesely a kolektiv (2013) také ve své studii uvádějí, že velký vliv na manažerské kompetence mají vnější okolnosti. Myšleno tím například region působení, odvětví a velikost organizace nebo také pohlaví manažera. Jedním ze závěrů praktické části se očekává, zda výše uvedené kompetence podřízení vnímají také za nejdůležitější u svého nadřízeného. (VESELY, a další, 2013)

Oblast manažerských kompetencí je rozsáhlá a rozdělení nebo druhy jsou v odborné literatuře definovány několika způsoby. Stejný fakt je i u měření manažerských kompetencí, kdy existuje více metod.

Manažerské kompetence se měří nejčastěji pomocí metod viz níže. Důležitý důraz v měření je brán v analytických metodách, kde je možné využít dotazníky.

- Analogové metody,
- analytické metody,
- další metody.

Důležitou metodou zaměřenou na vztah s podřízenými v rámci tématu předkládané práce lze považovat metodu rozhovoru a 360° zpětnou vazbu formou dotazníkového šetření.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 CÍL PRÁCE

Cílem praktické práce je zjištění a analyzování manažerských kompetencí z pohledu podřízených v anonymním pracovním kolektivu. Popsat výsledky výzkumu vnímání potřeby manažerských kompetencí od podřízených a následné kroky ke zlepšení manažerských kompetencí nadřízeného. Doplněním cíle práce je pohled nadřízeného na své manažerské kompetence ve srovnání se získanými výsledky z dotazníkového šetření podřízených. Tento výzkum může obohatit způsoby měření manažerských kompetencí v daném podniku.

Pracovní kolektiv je tvořen deseti zaměstnanci – podřízenými. Jedná se o tým v oblasti lidských zdrojů ve státním podniku z oblasti dopravy. Část týmu je tvořena novými členy týmu, avšak část je tvořena stálými členy již delší dobu. Novými členy týmu jsou považováni podřízení, kteří jsou v týmu nejdéle dva roky nebo byli přeřazeni z jiného oddělení.

Dalším důvodem výběru je také působení důležitosti takového oddělení jako jsou lidské zdroje. Důležitost myšlena hlavně pro celý podnik, jelikož jsou lidské zdroje brány jako jádro řízení. Posledním důvodem pro výběr takového týmu v podniku byl fakt, že anonymní dotazníkové šetření mířené na manažerské kompetence u nadřízeného v týmu dosud nebyl proveden.

Veškeré zjištěné informace z dotazníků a interview zůstávají v anonymitě.

6.1 Metodika práce

V této kapitole je popsána metodika, která byla použita pro praktickou část předkládané práce. Zkoumání proběhlo ve dvou fázích: pilotáž a hlavní výzkum.

6.1.1 Pilotáž

Výzkumu, tedy praktické části předkládané práce předcházela pilotáž formou rozhovoru s anonymním specialistou z oblasti lidských zdrojů. Cílem pilotáže bylo správné sestavení dotazníkového šetření mířeného na kompetence. Pilotáž probíhala v období prosince 2019. Na základě analýzy a pilotáže bylo rozhodnuto použít dotazníkové šetření pro podřízené v kombinaci s rozhovorem s nadřízeným.

Také na základě literatury primárního a sekundárního výzkumu a provedené pilotáže byl sestaven dotazník pro podřízené a otázky k rozhovoru pro nadřízeného. Realizovaná pilotáž vyvodila doporučení předat dotazníky podřízeným v elektronické podobě. Elektronická podoba zajistila pocit anonymity. Poznatky z pilotáže se jeví jako kladné a případné připomínky k dotazníku byly upraveny. Na základě pilotáže lze vyvodit, že dotazník je srozumitelný. Dále také předpoklad, že potencionální výsledky budou srovnatelné s případným rozhovorem s nadřízeným.

6.1.2 Dotazníkové šetření a rozhovor

Obě části probíhaly anonymně. Pro praktickou část a sběr potřebných dat bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazník pro podřízené je přílohou č. 1. Dotazníky byly předány v elektronické podobě deseti respondentům – tedy anonymnímu týmu ve státním podniku, který působí v oblasti dopravy.

Dotazník pro podřízené byl formulován z části formou Likertovy škály, kde mohli respondenti odpovědět na škále reprezentující míru souhlasu se třemi a více možnostmi. Klasifikace otázek byly mířeny na získání kvantitativních a kvalitativních údajů. Dále pak byly zvoleny otázky uzavřené, polouzavřené a na závěr otevřená otázka. Formy otázek a volby odpovědí byly sestaveny stručně a jasně.

Dotazník měl následující strukturu:

- Úvod – oslovení a představení náplně dotazníku.

- Část mířená na získání dat o respondentech.
- Část mířená na obecnou spokojenost manažerských kompetencí.
- Část mířená na spokojenost na vybrané manažerské kompetence.
- Závěrem mířená otevřená otázka k vyjádření dalších poznatků k manažerským kompetencím u svého nadřízeného.

Po získání dat od respondentů proběhlo vyhodnocení. Pro větší přehlednost výsledky lze vidět na příslušných grafech. Grafy jsou zpracovány čárkovou metodou, tedy sloupcovými grafy.

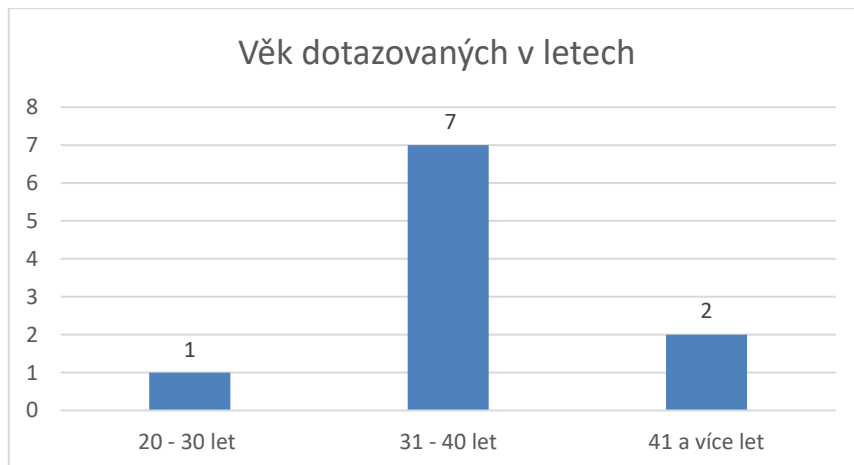
Po dotazníkovém šetření proběhl rozhovor s nadřízeným neboli interview, který je doslovně přepsán v příloze č.3 a otázky k rozhovoru jsou přílohou č. 2 předkládané práce. Doslovný přepis rozhovoru je bez korektury. Otázky byly také strukturovány jasně a stručně tak, aby byly použitelné pro srovnání s výsledky dotazníkové šetření.

Cílem rozhovoru bylo zjistit pohled na své manažerské kompetence vybraného nadřízeného v kombinaci práce se svým týmem a výsledky následně porovnat s dotazníkovým šetřením.

7 VÝSLEDKY VÝZKUMU – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

1. Věk

Graf č. 1 – Věk dotazovaných



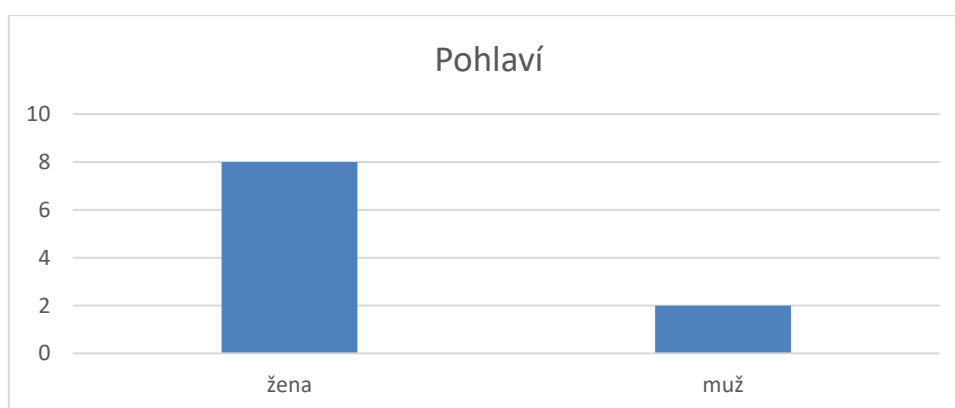
Zdroj: Výzkum 2020, vlastní zpracování

Výsledky grafu:

Z grafu vyplývá, že převažuje věkové rozmezí 31–40 let v týmu. Průměrný věk respondentů je 38,4 let.

2. Pohlaví

Graf č. 2 – Pohlaví



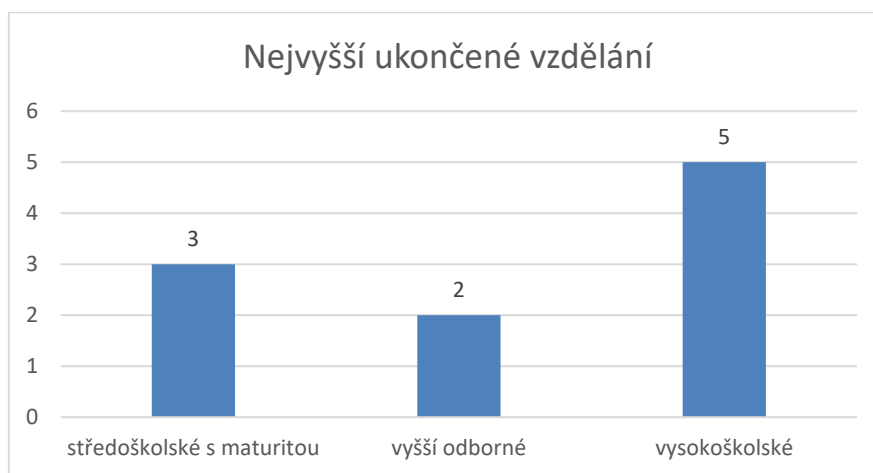
Zdroj: Výzkum 2020, vlastní zpracování

Výsledky grafu:

Graf vykazuje složení týmu podřízených dle pohlaví. Skládá se tedy z osmi žen a dvou mužů.

3. Nejvyšší ukončené vzdělání

Graf č.3 – Nejvyšší ukončené vzdělání



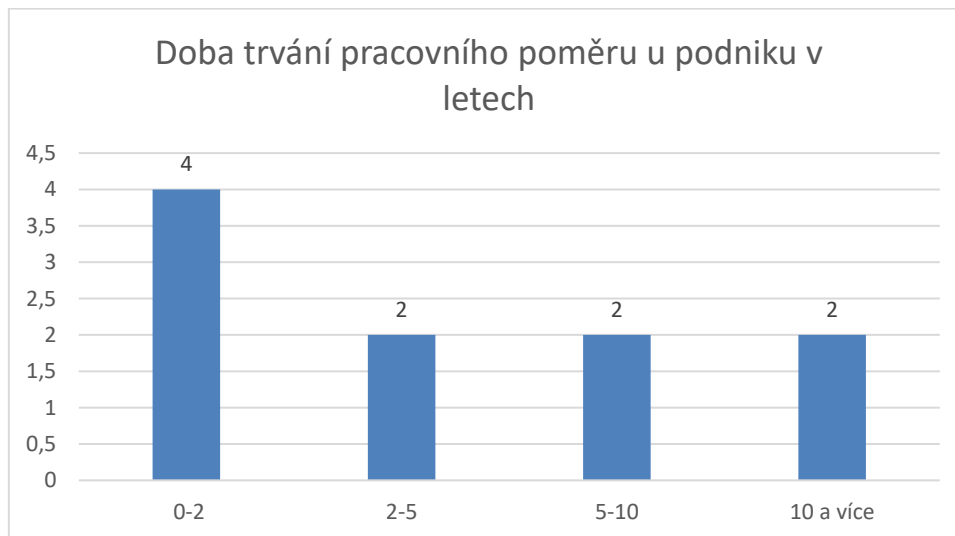
Zdroj: Výzkum 2020, vlastní zpracování

Výsledky grafu:

Vysokoškolské vzdělání převažuje v týmu dotazovaných. Poté další početnou částí v grafu se ukázalo středoškolské vzdělání s maturitou. Lze konstatovat, že úroveň vzdělání je důležitá v nejmenovaném podniku.

4. Doba trvání pracovního poměru u podniku v letech

Graf č. 4 - Doba trvání pracovního poměru u podniku v letech



Zdroj: Výzkum 2019, vlastní zpracování

Výsledky grafu:

Graf ukazuje že čtyři členové týmu jsou kratší dobu zaměstnáni, ale zbytek týmu je již delší dobu zaměstnán u podniku. Z grafu také lze vyvodit, že zřejmě v týmu došlo k částečné obnově po personální stránce. Avšak dlouholeté zkušenosti u podniku jsou zastoupeny ostatními členy týmu, například u dvou se jedná o trvání pracovního poměru přes deset let.

5. Jste spokojeni ve svém týmu?

Graf č. 5 – Spokojenost ve svém týmu



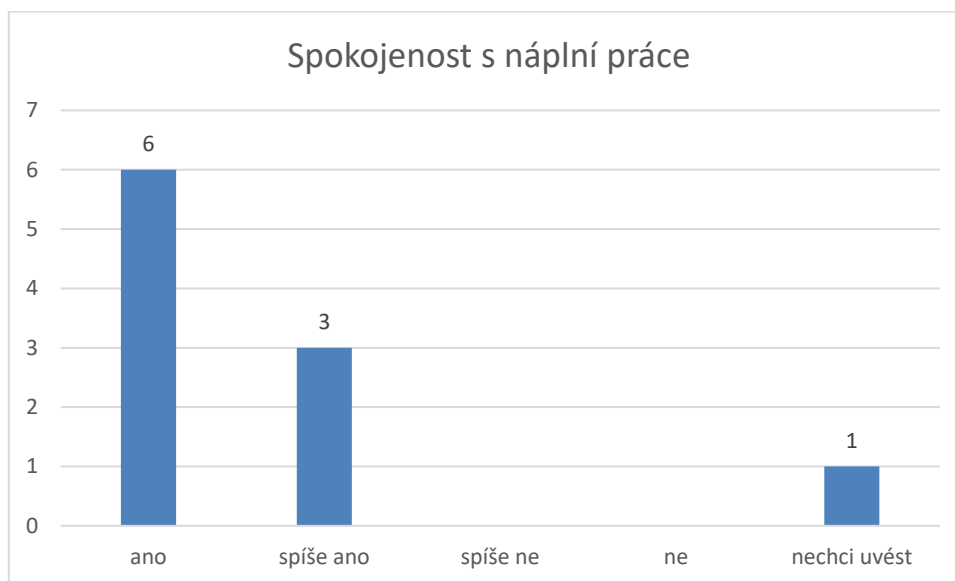
Zdroj: Výzkum 2020, vlastní zpracování

Výsledky grafu:

V grafu převažují data o spokojenosti v týmu. Osm dotazovaných zodpovědělo ano a dva spíše ano. Negativní odpovědi nebyly tedy žádné. Dle výsledků jsou respondenti zřejmě se svým kolektivem na pracovišti spokojeni.

6. Jste spokojeni s náplní své práce?

Graf č. 6 – Spokojenost s náplní práce



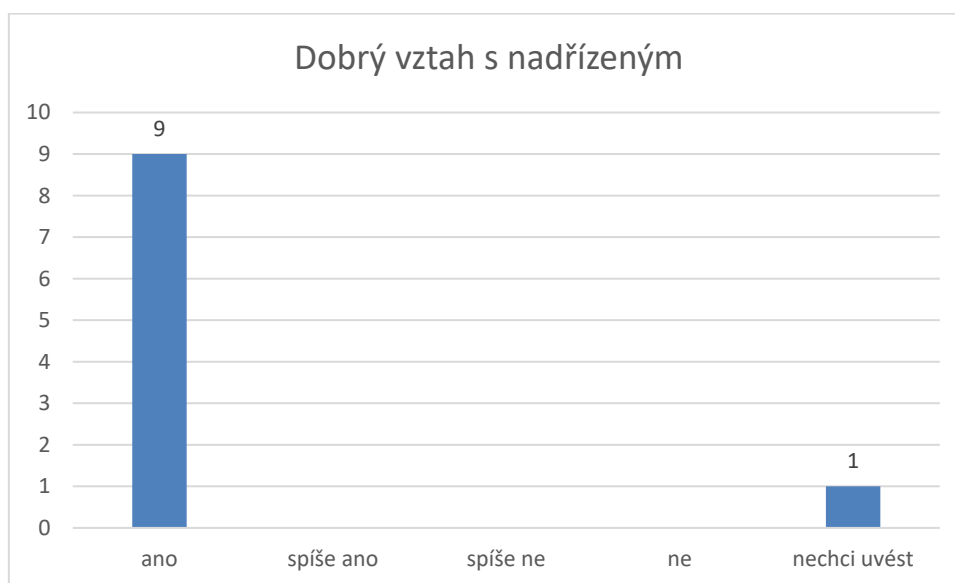
Zdroj: Výzkum 2020, vlastní zpracování

Výsledky grafu:

V grafu převažuje opět spokojenost s náplní své práce. Šest respondentů vyjádřilo spokojenost odpovědí ano a tři respondenti spíše ano. Ale jeden respondent svou spokojenost vyjádřil odpovědí „nechci uvést“. Jeví se tedy, že právě jeden respondent může mít negativní pocity ke své náplni práce a nechce své pocity vyjádřit.

7. Vycházíte dobře se svým nadřízeným?

Graf č. 7 – Dobrý vztah s nadřízeným



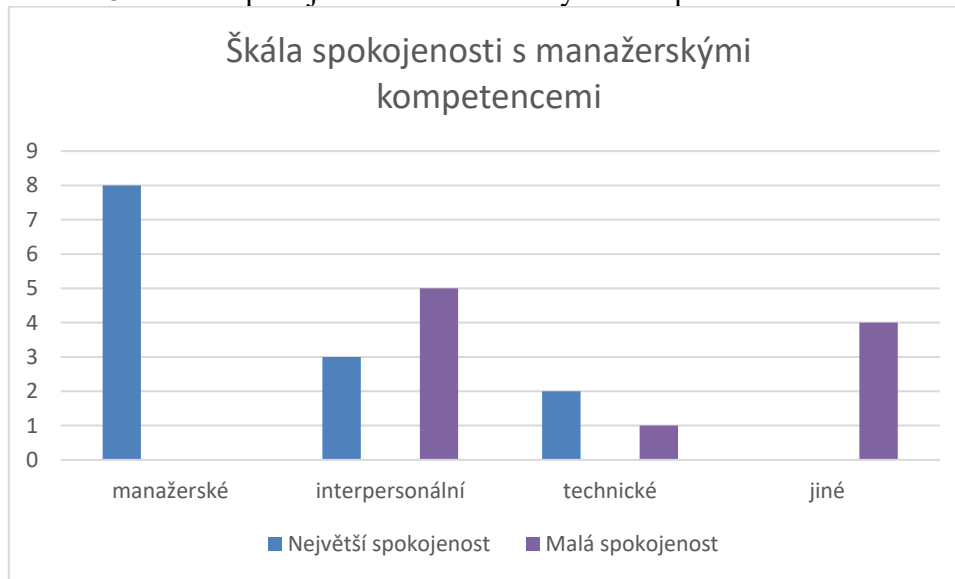
Zdroj: Výzkum 2020, vlastní zpracování

Výsledky grafu:

Graf vykazuje, že podřízení mají dobrý vztah se svým nadřízeným. Avšak jeden respondent zodpověděl možností „neuvádět“. Opět se tedy jeví, že jeden člen týmu své pocity ke vztahu s nadřízeným nechce vyjadřovat. Převažuje ale tedy informace, že podřízení vychází dobře se svým nadřízeným.

8. U svého nadřízeného jsem spokojen/a nejvíce s
 9. U svého nadřízeného jsem spokojen/a nejméně s

Graf č. 8 – Škála spokojenosti s manažerskými kompetencemi



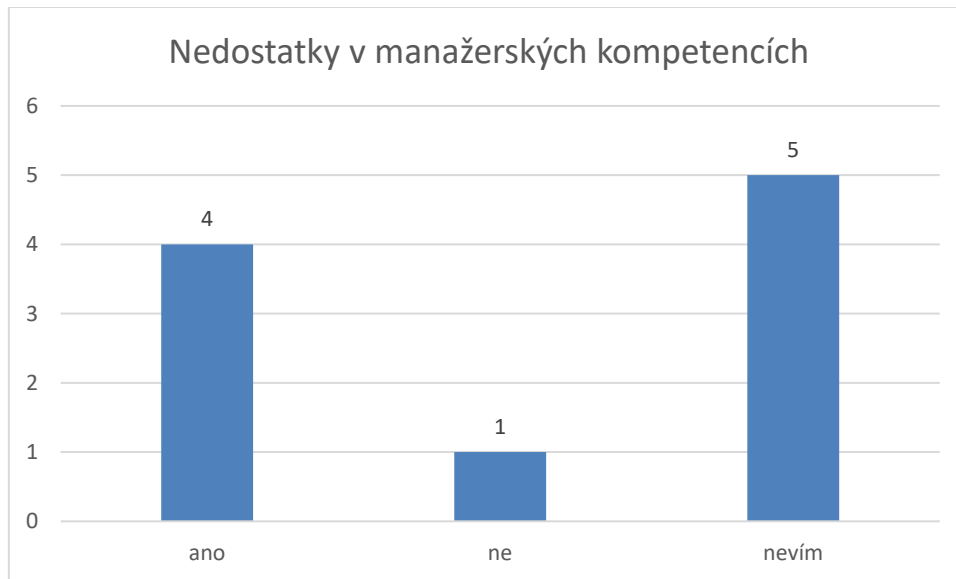
Zdroj: Výzkum 2020, vlastní zpracování

Výsledky grafu:

Výsledky otázek číslo osm a devět byly zpracovány do grafu společně na základě lepšího srovnání spokojenosti vybraných manažerských kompetencí. U otázek číslo osm a devět respondenti mohli zvolit i více možností. Graf vykazuje ze získaných dat největší spokojenost s manažerskými kompetencemi. Po manažerských kompetencích graf ukazuje jako další interpersonální a technické kompetence, se kterými jsou podřízení nejvíce spokojeni u svého nadřízeného. Naopak nejmenší spokojenost se ukázala s interpersonálními, poté jiné a poslední s technickými kompetencemi. U možnosti jiné se respondenti vyjádřili, že jim chybí od nařízeného více zpětné vazby a předávání informací od vedení podniku.

10. Vnímáte nedostatky v manažerských kompetencích u svého nadřízeného?

Graf č. 9 – Nedostatky v manažerských kompetencích



Zdroj: Výzkum 2020, vlastní zpracování

Výsledky grafu:

Nejpočetnější odpovědí na vnímání nedostatků v manažerských kompetencích u svého nadřízeného byla nevím, kde se vyjádřilo pět respondentů. Další následuje odpověď ano, kterou zvolili čtyři respondenti a jeden se vyjádřil odpovědí ne. Z grafu tedy nevyplývá ani poloviční vnímání nedostatků. Je tedy obtížné vyhodnotit vnímání nedostatků.

11. Vnímáte rozvoj a zlepšování manažerských kompetencí u svého nadřízeného?

12. Jedná se o rozvoj k lepšímu nebo horšímu?

Graf č. 10 – Rozvoj a zlepšování manažerských kompetencí u svého nadřízeného



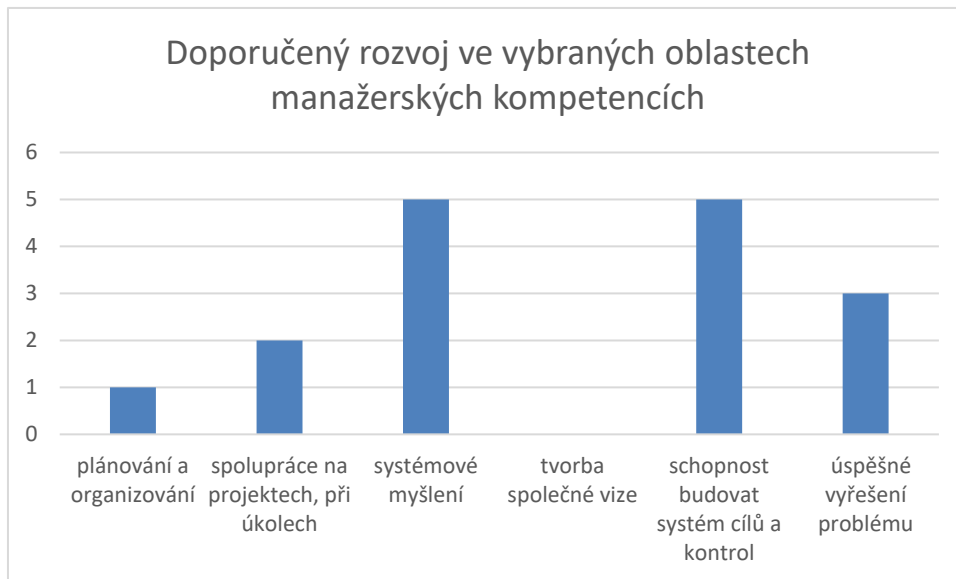
Zdroj: Výzkum 2020, vlastní zpracování

Výsledky grafu:

Data z těchto dvou otázek byly zpracovány do jednoho grafu z důvodu lepšího srovnání návaznosti těchto otázek a získaných dat. Sedm respondentů zvolilo možnost ano k vnímání rozvoje a zlepšování manažerských kompetencí u nadřízeného. Dva respondenti se vyjádřili odpovědí nevím a jeden odpovědí ne. Z grafu vyplývá, že podřízení vnímají rozvoj a zlepšování kompetencí u svého nadřízeného. Avšak je důležité i zdůraznit nízkou míru opačného vnímání. O tom, zda se jedná o rozvoj k lepšímu nebo horšímu odpovědělo devět z deseti respondentů. Převažuje rozvoj k lepšímu.

13. Doporučil/a byste rozvoj manažerských kompetencí u svého nadřízeného nejvíce v oblasti (1-2 možnosti):

Graf č. 11 – Doporučený rozvoj ve vybraných oblastech manažerských kompetencích



Zdroj: Výzkum 2020, vlastní zpracování

Výsledky grafu:

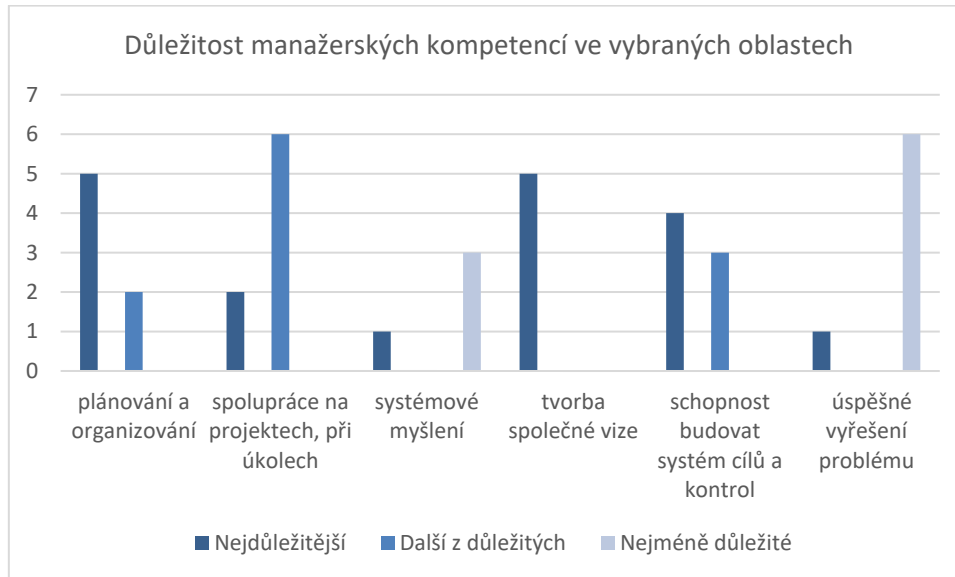
Respondenti měli možnost u této otázky zvolit jednu nebo dvě možnosti k doporučenému rozvoji ve vybraných oblastech manažerských kompetencích. Z grafu vyplývá největší shoda v oblasti systémového myšlení a poté stejná shoda v oblasti schopnosti budovat systém cílů a kontrol. Dále následuje úspěšné vyřešení problému. Tuto oblast zvolili tři respondenti. Dva respondenti také zvolili oblast k doporučení rozvoje ve spolupráci na projektech, při úkolech a jeden respondent zvolil plánování a organizování. Možnost doporučeného rozvoje v oblasti tvorby společné vize nebyla od respondentů ani jednou zvolena.

14. Nejdůležitější od svého nadřízeného v oblasti manažerských kompetencí vnímám (1-2 možnosti):

15. Další z důležitých vnímám (1-2 možnosti):

16. Nejméně důležité manažerské kompetence vnímám (1-2 možnosti):

Graf č. 12 – Důležitost manažerských kompetencí ve vybraných oblastech



Zdroj: Výzkum 2020, vlastní zpracování

Výsledky grafu:

Graf je zpracován čárkovou metodou a vykazuje důležitost manažerských kompetencí nadřízeného u podřízených ve vybraných oblastech. Tyto tři otázky z dotazníku byly do grafu spojeny z důvodů přehlednosti pro škálu spokojenosti u vybraných manažerských kompetencí. Nejdůležitější vyplývají z grafu ve stejném poměru plánování a organizování s tvorbou společné vize. Poté se řadí schopnost budovat systém cílů a kontrol, poté spolupráce na projektech nebo při úkolech a poslední je systémové myšlení a úspěšné vyřešení problému. U dalších z důležitých převažuje spolupráce na projektech nebo při úkolech. Tato oblast byla vybrána šesti respondenty. Oblast schopnost budovat systém cílů a kontrol a oblast plánování a organizování byly zvoleny respondenty jako dalšími z důležitých. Nejméně důležitými manažerskými kompetencemi vyplývají z grafu oblasti úspěšného vyřešení problému a systémové myšlení. Škála důležitosti těchto vybraných manažerských kompetencí může vyjadřovat také systém práce a spolupráce týmu s nadřízeným.

8 VÝSLEDKY VÝZKUMU – ROZHOVOR

Strukturovaný rozhovor formou jednoduchých otázek k tématu manažerských kompetence byl zvolen hlavně v návaznosti na srovnání pohledu s dotazníkovým šetřením nadřízených. Doslovný přepis rozhovoru s nadřízeným je přílohou č. 3.

Z rozhovoru je patrná jistota ve své práci a ke svému týmu, ale také vnímání míry odpovědnosti a důležitosti aplikace svých manažerských kompetencí. Dotazovaný působí na pozici nadřízeného téměř sedm let a tato doba je i doba působení u podniku. Z rozhovoru také vyplývá, že nadřízený je spokojený na své pozici a svou spokojenost vnímá i se svým týmem. Považuje se za výkonného manažera, ale uznává, že cesta k úspěchu je vždy obtížná.

Z rozhovoru s nadřízeným je zřejmé, že vnímá různá rizika a je si jich vědom. Svůj tým rozhodně považuje za důležitý ke své práci. Důležitost také vnímá ve vedení svého týmu, usměrňování k cílům a hlavně naslouchání. Naslouchání považuje za bezprostředně důležitou částí své práce s týmem.

Kompetence popisuje nadřízený takto: *„Kompetence vnímám jako soubor mých schopností vykonávat práci a vést tým. Kompetence za svojí profesní kariéru se snažím neustále rozvíjet, správně využívat k prospěchu.“* Je tedy zřejmé, že uznává potřebu rozvoje kompetencí a neustále na nich pracovat.

O svých slabých stránkách kompetencí nejeví důležitost se vyjadřovat, avšak toto se jeví u mnoha nadřízených nebo manažerů. Naopak o silných stránkách dotazovaný nadřízený dokáže mluvit více. Mezi své silné stránky považuje hlavně již zmíněné naslouchání, vedení týmu, delegování, odbornost, řešení problému, utvářet společnou vizi nebo také nastavování systémů cílů a kontrol.

Celkově se u rozhovoru jeví jako spokojený a sebevědomý nadřízený.

9 ANALÝZA VÝSLEDKŮ

V této kapitole jsou vyhodnoceny a zanalyzovány data z dotazníkového šetření podřízených a jsou také doplněny a srovnány s výsledky uskutečněného rozhovoru s nadřízeným.

9.1 Tým

Tým podřízených, který byl dotazován a vybrán pro výzkum se skládá z osmi žen a dvou mužů. Ženské pohlaví tedy převažuje. Toto je však obvyklé v oblasti lidských zdrojů. Průměrný věk členů týmu z dotazníkového šetření je 38,4 let. Je tedy zřejmé, že se jedná o střední věk a tým není z velké části zatím ohrožen odchodem členů do důchodů. To určitě prospívá ke vztahům na pracovišti a dlouhodobé spolupráci. Vzdělání u dotazovaných převažuje vysokoškolské. Lze usoudit, že vzdělání je důležité pro podnik i dané pozice ve vybraném týmu. Ale také důležité zmínit, že tři dotazovaní podřízení mají nejvyšší ukončené střední vzdělání s maturitou. Pro určité pozice lze vyvodit, že je tedy také dostačující.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že došlo zřejmě i k částečné obnově týmu, jelikož čtyři respondenti uvedli délku zaměstnání menší jak dva roky. Tuto skutečnost však vyvažují dva členové týmu s působností delší jak deset let. Z toho vyplývá určitě důkladná znalost pracovního prostředí. Ostatní členové s působností od dvou do deseti let určitě přispívají také velkým dílem do kolektivu se svými pracovními zkušenostmi. Nadřízený týmu, se kterým byl proveden rozhovor působí na své pozici nadřízeného týmu již sedm let. Lze usoudit také znalost pracovního prostředí, a hlavně svého týmu.

Lze také konstatovat, že převažuje spokojenost podřízených se svým týmem, jelikož odpovědi z dotazníku byly ano nebo spíše ano. Tuto skutečnost potvrzuje i nadřízený, jelikož svůj tým považuje za důležitý a z rozhovoru nebyly patrné ani nebyly zmíněny nedostatky ve vztazích na pracovišti. Převážná spokojenost převažuje také u náplně práce podřízených. Je důležité ale zmínit, že jeden člen týmu svou odpověď na

spokojenost s náplní práce nechtěl uvést. Může se tak jevit částečná nespokojenost, kterou nechce zatím vyjadřovat nebo cítí momentálně nějaké nedostatky v náplni své práce.

Z pohledu podřízených panuje shoda ohledně dobrého vztahu se svým nadřízeným. Shoda se projevila u devíti členů týmu. Tuto shodu nevyvrací ani nadřízený týmu, se kterým byl proveden rozhovor. Svému týmu se snaží plně naslouchat a spolupracovat, i když uznává, že cesta k tomuto úspěchu byla dlouhá. K dotazování na dobrý vztah se svým nadřízeným je také důležité zmínit opět fakt, že jeden člen týmu opět nechtěl uvést svou míru spokojenosti. Může se opět jevit případná nespokojenost nebo nedostatky v pracovním vztahu se svým nadřízeným.

9.2 Kompetence u nadřízeného

Manažerské kompetence se jeví z dotazníkového šetření jako ty, se kterými jsou podřízení nejvíce spokojeni u svého nadřízeného. Oproti tomu nejmenší spokojenost vnímají s interpersonálními kompetencemi. Vyšší škálu manažerských kompetencí potvrzuje i částečně rozhovor s nadřízeným. Nadřízený se snaží systémově pracovat a soustředí se na řešení problémů. Tým měl také možnost se vyjádřit formou jiné. Tím se ukázalo, že v kompetencích chybí více efektivní zpětné vazby od nadřízeného s efektivnějším předáváním informací od vedení podniku.

Vnímání nedostatků v manažerských kompetencích z pohledu podřízených v týmu se ukázala neutrálně. Určitě je důležité zmínit, že část odpovědí byla ano, další část neví a ne. Nejeví se tedy stanovisko z dotazníkového šetření. V porovnání s pohledem nadřízeného na své slabé stránky to částečně i koresponduje, jelikož o svých slabých stránkách kompetencí nechce přemýšlet ani vyjadřovat. Nelze tedy konstatovat přesný výsledek vnímání nedostatků v manažerských kompetencích u nadřízeného.

Oproti vnímání nedostatků je důležité také zmínit vnímání rozvoje a zlepšování nadřízeného v manažerských kompetencích. Sám nadřízený vnímá nejspíše oblast koučování ke zlepšení, jelikož plánuje v blízké době kurz. O jiných se v uskutečněném

rozhovoru nezmínil. Avšak bylo zmíněno, že vybudování manažerských kompetencí nebylo lehké. Podřízení vnímají rozvoj i zlepšování v manažerských kompetencích. Tento fakt vyjádřil i tým ze 70 % tím, že se jedná o rozvoj k lepšímu. Také je důležité zmínit, že dva členové týmu neví.

Avšak další data z proběhlého šetření ukázaly vysoký poměr doporučeného rozvoje v oblastech systémového myšlení a schopnosti budovat systém cílů a kontrol. Poté další oblastí se ukázalo úspěšné vyřešení problému, což z části rozporuje pohledem nadřízeného. Nadřízený se v proběhlém rozhovoru vyjádřil, že dosahování cílů ho baví a posouvá ho i tým kupředu. To samé u řešení problémů, kdy vnímá důležitost řešit problém ihned, aby se nerozšiřoval. Systémové myšlení nemá shodu s proběhlým rozhovorem, ale může se jevit právě jako oblast ke zlepšení u nadřízeného. Z dotazníkového šetření podřízených a proběhlého rozhovoru s nadřízeným se nejeví žádná přímá shoda s rozvojem oblastí vybraných manažerských kompetencí.

Škála důležitosti manažerských kompetencí ukázala z dotazníkového šetření jako nejdůležitější plánování a organizování s tvorbou společné vize. Je tedy zřejmé, že podřízení vyžadují správné plánování a organizování od svého nadřízeného. Tvorba společné vize je svou důležitostí potvrzena i z proběhlého rozhovoru s nadřízeným. U dalších z důležitých převažuje z výsledků spolupráce na projektech nebo při úkolech. Tato oblast byla vybrána šesti podřízenými. Je tedy zřejmé, že v týmu je kladen také důraz na spolupráci od nadřízeného. Toto nevyvrací ani sám nadřízený, jelikož svůj tým považuje za důležitý ke své práci. Oblast schopnost budovat systém cílů a kontrol a oblast plánování a organizování byly zvoleny respondenty jako dalšími z důležitých. Tyto oblasti však podle rozhovoru s nadřízeným jsou považovány z jeho strany za velmi důležitou. Nejméně důležitými manažerskými kompetencemi se ukázaly podle podřízených oblasti úspěšného vyřešení problému a systémového myšlení. Škála důležitosti těchto vybraných manažerských kompetencí může vyjadřovat také systém práce a spolupráce týmu s nadřízeným.

10 DISKUSE

Na základě provedeného výzkumu v oblasti manažerských kompetencí je důležité zohledňovat podmínky zkoumání. Příkladem je oblast, ve které dotazovaný tým a nadřízený působí. Jelikož se jedná o státní podnik, bylo by tedy možné, že v podnicích ziskového sektoru korporátního typu by výsledky mohly být odlišné. Ve srovnání s velkými statistiky je tento výzkum malý. Ale vzhledem k tomu, že doposud v podniku nebylo podobné dotazování na spokojenost manažerských kompetencí, tak je výzkum významný. Nese také pozitivum pro dotazované podřízené a příklad pro možný budoucí průzkum spokojenosti.

I přesto, že se nejedná o velký výzkum se dotazníkového šetření účastnil celý tým, který byl vybrán pro tuto práci. Bylo velmi přínosné, že i nadřízený týmu poskytl rozhovor k doplnění praktické části předkládané práce. Tím se práce doplnila o nadhled a data mohly být porovnány.

Vnímání spokojenosti a důležitosti manažerských kompetencí u podřízených je velice důležité pro jejich fungování a práci v týmu. Jelikož je těžké srovnávat týmy napříč podnikem nebo z jiných organizací byl zvolen právě jeden tým, který je důležitý pro celý podnik celkově. A tým, který může tento výzkum uplatnit například pro jiné průzkumy spokojenosti v podniku.

Důležité zmínit je také to, zda respondenti mají dostatečné povědomí o manažerských kompetencí. Předpoklad je ale že ano, jelikož otázky byly všechny téměř zodpovězeny. Také nikdo z respondentů se neobrátil s dotazy k dotazníku před vyplněním, během nebo po vyplnění. Dalším předpokladem je také, že znalosti dotazovaných z dané oblasti jsou právě na manažerské kompetence na požadované úrovni. Dotazníkové šetření bylo nastaveno na důležitost a spokojenost kompetencí. Ale v případě, že místo dotazníků by byly uskutečněné rozhovory s každým podřízeným, byly by výsledky určitě obsáhlejší. Dotazovaní by se více vyjádřili, ale je nutné zohlednit riziko odmítnutí se vyjádření ústně k tomuto tématu.

Důležitý fakt je většinová shoda se spokojeností respondentů v týmu. Jelikož tým je složen i z členů, kteří nejsou stejně věkově složeni. Ani stejně složení, co se týče doby působnosti pracovního poměru. Jelikož spokojenost v týmu je kladná pro výsledky a práci, je spokojenost určitě řazena mezi klady fungování týmu. V případě dalších rozšiřujících dotazníků by bylo vhodné rozšířit spokojenost na pracovní a na vztahy na pracovišti celkově.

Spokojenost s náplní práce se jevila u respondentů jako kladná. V případě možnosti rozhovorů s podřízenými by z respondentů eventuelně mohlo vyplynout více informací. Určitě by byly informace užitečné pro další bádání a výsledky v porovnání s rozhovorem s nadřízeným týmu. Samozřejmě je nutné také brát v potaz, že ačkoliv byl dotazník anonymní, někteří podřízení se nechtěli vyjadřovat úplně s ohledem na záměr výzkumu. Nicméně data byla použita, tak jak byla obdržena od všech požádaných respondentů.

Nadřízený na základě proběhlého pohovoru se jevil jako spokojený a výkonný. Svou spokojenost vyjadřuje i se svým týmem. Uznává, že bez svého týmu by nemohl fungovat. Dobrý vztah je potvrzen i podřízenými z většiny. Opět v případě dalšího rozšiřujícího výzkumu by bylo užitečné vztah s nadřízeným rozšířit například o profesní vztahy na pracovišti nebo neprofesní vztahy, tedy vztahy, které nesouvisí s náplní práce.

V případech, kdy respondent nechce své vyjádření uvádět je respektován. Avšak v již zmiňovaných možnostech rozšíření dotazníků na rozhovory do budoucna by se mohl respondent více vyjádřit. Ale také odmítnout o tomto tématu mluvit.

V oblasti dotazování na nedostatky manažerských kompetencí se bohužel výsledky nepřiblížily k jasnému stanovisku. Vnímání nedostatků u nadřízeného není potvrzeno, ani zda nevnímají žádné z poloviny také není potvrzeno. Avšak částečné vnímání nedostatků v manažerských kompetencích bylo zjištěno. V porovnání s pohovorem

nadřízeného nelze také úplně stanovit jasné nedostatky. Nadřízený se jeví ke svým manažerským kompetencím pozitivně a sebevědomě. V případě dalšího a podrobného zkoumání by bylo zaměřeno na detailnější rozbor této oblasti.

Významnou částí výzkumné části byla důležitost manažerských kompetencí ve vybraných oblastech. Škála důležitosti manažerských kompetencí ukázala z dotazníkového šetření jako nejdůležitější plánování a organizování s tvorbou společné vize. Vybrané oblasti manažerských kompetencí v dotazníkovém šetření jsou bezpochybně všechny důležité, avšak výše zmíněné důležité vyžadují nejvíce ke své práci. Je tedy zřejmé, že podřízený vyžadují správné plánování a organizování od svého nadřízeného. Tento fakt by mohl být také klíčovým k dalšímu výzkumu. Další výzkum by se mohl zaměřovat na důvody těchto oblastí k vykonávané práci podřízených.

Tvorbu společné vize a její důležitost potvrdil i rozhovor s nadřízeným. Samozřejmě nadřízený by měl považovat všechny své kompetence za důležité, ale zřejmá škála důležitosti i u nadřízeného se svými kompetencemi.

Důležitost manažerských kompetencí z pohledu podřízených se jeví jako důležitá k jejich práci. Manažerské kompetence u svého nadřízeného dokáží vnímat a vnímají je jako důležité k jejich výkonu práce.

Důležité je, že si zkoumaný anonymní tým uvědomuje potřebu nadřízeného a jeho manažerských kompetencí a jsou schopni spolupracovat s nadřízeným. Lze konstatovat z dotazníkového šetření v porovnání s pohovorem, že jako tým spolupracují a nejeví téměř žádné negativní pocity k nadřízenému a svému týmu.

ZÁVĚR

Předkládaná bakalářská práce se zabývá tématem manažerských kompetencí z pohledu podřízených. V teoretické části byly shrnuty důležité poznatky, které jsou významné i pro praktickou část. Velkým přínosem byla získaná teorie i pro správné sestavení dotazníkového šetření pro podřízené a následného rozhovoru s nadřízeným týmu.

Manažer se při své práci s využitím svých kompetencí setkává každý den a neustále. Avšak tyto dovednosti a znalosti se nedají jen tak lehce naučit a neexistuje téměř žádná publikace, která by toto správně naučila. Pro manažery je to leckdy obtížné. Cesta k úspěšnému využívání manažerských kompetencí je vždy proto dlouhá. Získané informace a výzkumná část i toto potvrzuje.

K sestavení správné podoby dotazníkového šetření a následné efektivity pomohla i pilotáž. Pilotáž proběhla se specialistou v oblasti lidských zdrojů. Po pilotáži následovalo dotazníkové šetření podřízených v anonymním týmu a následný rozhovor s nadřízeným vybraného týmu. Výsledky rozhovoru s nadřízeným byly porovnány s výsledky z dotazníkového šetření.

Veškeré zjištěné poznatky byly diskutovány v části diskuse. Následně výsledky z dotazníkového šetření v porovnání s proběhlým rozhovorem se jevily částečně jako shodné, ale částečně se neshodovaly. Problém nastal například, kdy nadřízený se nevyjádřil o svých slabých manažerských kompetencích, proto nebylo možné důkladně srovnat s výsledky dotazníků od podřízených.

Praktickou částí předkládané bakalářské práce bylo naplněno vnímání manažerských kompetencí u vybraného týmu podřízených. Také důležitost manažerských kompetencí pro práci podřízených stanovení škály důležitosti, která byla částečně porovnána s rozhovorem s nadřízeným týmu. Předkládanou práci bylo také dosaženo úplného povědomí manažerských kompetencí k pokračování a sestavení praktické části.

Teoretická i praktická část práce byla velkým přínosem. Tyronova teorie kompetencí se jeví jako přínosná, proto byla vybrána k navazujícímu výzkumu. Přínos určitě jeví i dotazování, jelikož jeden respondent se i vyjádřil poděkováním. Poděkování se hlavně týkalo rozšíření povědomí o vybrané oblasti manažerských kompetencí. Jak již bylo zmíněno v předkládané práci přínos tohoto výzkumu nemá vliv pro statistická data, jelikož byl výzkum sestaven na anonymní pracovní tým. Avšak může mít vliv pro tým podřízených a samotného nadřízeného. A to i z toho důvodu, že v nejmenovaném podniku dosud neproběhl žádný dotazník spokojenosti na manažerské kompetence nadřízených. Oblast lidských zdrojů jsou neustále rozvíjející a tím i související manažerské kompetence, které byly zkoumány a jsou nedílnou součástí práce manažerů. Proto je nutné manažerské kompetence neustále rozvíjet a udržovat jejich úroveň.

Byl kladen důraz na prezentaci získaných dat z dotazníkového šetření v porovnání s pohovorem nadřízeného. Nicméně některá data nebyla možná srovnávat, jak již bylo zmíněno.

Pro další pokračování výzkumu by bylo vhodné některé odpovědi rozšířit či dotazníky změnit na rozhovory s podřízenými. Tím by data pro výzkum byla bohatší a mohla by být rozšířena o různé další poznatky. Například rozšíření vyjádření vztahu s nadřízeným, s náplní práce nebo detailnějším vyjádření vnímání nedostatků manažerských kompetencí.

Veškerá nastudovaná literatura byla velkým přínosem a je uvedena na konci předkládané práce. Jak již bylo zmíněno, práce by mohla být do budoucna částečně rozšířena a mít přínos pro další navazující výzkum za účelem získání podrobnějších dat. Celá tato předkládaná práce se zabývala v teoretické části manažerskými kompetencemi. Dotazník byl i přínosem pro respondenty a jejich praxi.

LITERATURA

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha : Grada publishing, a. s., 2010. 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 978-80-265-2634-3

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha : Grada publishing, a. s., 2016. 978-80-247-5768-1.

BELZ, Horst a SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha : Press, 2015. 978-80-262-0846-4.

BLAŽEK, Ladislav. *Management - organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2014. 978-80-247-4429-2.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 978-80-247-2149-1.

DRUCKER, Peter F. *Management*. London : British Library in Publication Data., 1909. 0-7506-4389-7.

FOLWARCZOVÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 978-80-247-3067-7.

GRUBER, Jan, KYRIANOVÁ, Hana a FONVILLE, Alexandra. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha : Grada publishing, a.s., 2016. 978-80-247-5263-1.

HONUS, Rostislav. *Benchmarking ve veřejné správě. 1. vydání*. Praha: Ministerstvo vnitra, 2004. s. 14. Praha : Ministerstvo vnitra, 2004. 80-239-3933-5.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha : Management Press, 2016. 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: Managing people*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2013. 978-80-247-4337-0.

JO, Owen. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 978-80-247-2400-3.

KELLER, Kotler. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2013. 978-80-247-4150-5.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 978-80-247-2497-3.

KUBEŠ, Marián a kol. *Manažerské kompetence*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. 80-247-0698-9.

LANG, Helmut. *Management - trendy a teorie*. Praha : C.H. Beck, 2007. 978-80-7179-683.

LENCIONI, Patrik. *The Ideal Team Player*. Canada : John Wiley Sons, 2016. 978-111-920-959-1.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Základy veřejné správy*. Praha : Computer Media, 2017. 978-80-7402-295-1.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. 978-80-247-3902-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2015. 978-80-247-4221-2.

NAYLOR, John. *Management . second edition*. London : Financial Times/ Prentice Hall, 2004. 0-273-67321-1.

PILAŘOVÁ, Irena. *LEADERSHIP A MANAGEMENT DEVELOPMENT*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2016. 978-80-247-5721-6.

PITRA, Zbyněk. *Základy managementu*. Praha : Professional Publishing, 2007. 978-80-8694-633-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2018. 978-80-271-0629-5.

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management, manažer 21.století*. Praha : Computer Press, 2009. 802-51-195-599.

TEMPLAR, Richard a ROS, Jay. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha : Grada Publishing. a. s., 2006. 978-80-247-1279-6.

TEPLAR, Richard. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2012. 978-80-247-4176-5.

VEBER, Jaromír a kol. *MANAGEMENT - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : MANAGEMENT PRESS VE SPOLEČNOSTI ALBATROS MEDIA a.s., 2017. 978-80-7261-274-1.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2009. 978-80-7261-197-3.

INTERNETOVÉ ZDROJE

TOP VISION 2017. Komerční prezentace společnosti Top Vision. Jobs.cz [Online]. © 2017 [cit. 2019-11-09]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/7-dovednosti-kttere-z-vas-udelaji-skveleho-manazera/>.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. Jobs lost, Jobs Gained. Mckinsey.com [Online]. © 2017 [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/what%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/mgi-jobs-lost-jobs-gained-report-december-6-2017.ashx>

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI – KOMPETENCE PODLE KATZE. Managementmania.com [Online]. © 2011-2020 [cit. 2019-22-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>

MANAŽERSKÉ KOMPETENCE V ČESKÉ REPUBLICE – stávající situace a očekávaný vývoj očima českých manažerů. Psychologie pro praxi. Karolinum.cz [Online]. © 2013 [cit. 2019-22-01]. Dostupné z: https://karolinum.cz/data/clanek/969/PPP_3-4_2013_05_Vesely.pdf

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek č. 1 – Příklad dlouhého systému rozhodování ve státní sektor.....	6
Obrázek č. 2 – Příklad systému rozhodování v soukromém sektoru.....	6
Obrázek č. 3 – Pojetí kompetence podle Shoonovera.....	12
Obrázek č. 4 – Vztah rozvoje, učení a vzdělávání se.....	14
Graf č. 1.....	30
Graf č. 2.....	31
Graf č. 3.....	31
Graf č. 4.....	32
Graf č. 5.....	33
Graf č. 6.....	33
Graf č. 7.....	34
Graf č. 8.....	35
Graf č. 9.....	36
Graf č. 10.....	37
Graf č. 11.....	38
Graf č. 12.....	39

SEZNAM PŘÍLOH

Dotazník pro podřízené.....	56
Rozhovor s nadřízeným – otázky.....	59
Doslovný přepis rozhovoru s nadřízením.....	60

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Dotazník pro podřízené

Oslovuji Vás k vyplnění dotazníku na základě výzkumu mé bakalářské práce, který zaměřen na manažerské kompetence z pohledu podřízených.

Cílem dotazníku je zjistit, jak vnímají podřízení manažerské kompetence svého nadřízeného v anonymním pracovním kolektivu ve státním podniku z oblasti dopravy.

Ráda bych také podotkla, že dotazník je anonymní. Předem děkuji za Váš čas k vyplnění dotazníku. Ráda Vám také poskytnu výsledky výzkumné části po zpracování.

DOTAZNÍK

Vhodné vyznačte.

1. **Váš věk:**
 - 20-30 let
 - 31-40 let
 - 41 a více let
2. **Vaše pohlaví:**
 - žena
 - muž
3. **Nejvyšší ukončené vzdělání:**
 - středoškolské s maturitou
 - vyšší odborné
 - vysokoškolské
4. **Doba trvání pracovního poměru u podniku v letech:**
 - 0-2
 - 2-5
 - 5-10
 - 10 a více
5. **Jste spokojeni ve svém týmu?**
 - ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne

- nechci uvést
6. **Jste spokojeni s náplní své práce?**
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nechci uvést
7. **Vycházíte dobře se svým nadřízeným?**
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nechci uvést
8. **U svého nadřízeného jsem spokojen/a nejvíce s (vyberte)**
- Manažerské kompetence (přispívají k výkonu a kladnému výsledku. Například úspěšné vyřešení problému, systémové myšlení, řešení společných úkolů).
- Interpersonální kompetence (kombinace osobních charakteristik vedoucích k úspěšné práci s ostatními. Například empatie, dobré vztahy na pracovišti, aktivita, spolupráce, prezentační dovednosti, vyjednávání, budování kariéry a dobrého jména firmy aj.).
- Technické kompetence (získané během studia a různých vzdělávacích programech – školení, kurzy. Jsou potřebné pro danou pozici a oddělení. Například práce na PC, znalost pracovněprávní legislativy...).
- Jiné (doplňte).....
9. **U svého nadřízeného jsem spokojen/a nejméně s (vyberte):**
- Manažerské kompetence (přispívají k výkonu a kladnému výsledku. Například úspěšné vyřešení problému, systémové myšlení, řešení společných úkolů).
- Interpersonální kompetence (kombinace osobních charakteristik vedoucích k úspěšné práci s ostatními. Například empatie, dobré vztahy na pracovišti, aktivita, spolupráce, prezentační dovednosti, vyjednávání, budování kariéry a dobrého jména firmy aj.).
- Technické kompetence (získané během studia a různých vzdělávacích programech – školení, kurzy. Jsou potřebné pro danou pozici a oddělení. Například práce na PC, znalost pracovněprávní legislativy...).
- Jiné (doplňte).....
10. **Vnímáte nedostatky v manažerských kompetencích u svého nadřízeného?**
- ano
- ne
- nevím

11. **Vnímáte rozvoj a zlepšování manažerských kompetencí u svého nadřízeného?**
- ano
 - ne
 - nevím
12. **Jedná se o rozvoj k lepšímu nebo horšímu?**
- k lepšímu
 - k horšímu
 - nevím
13. **Doporučil/a byste rozvoj manažerských kompetencí u svého nadřízeného nejvíce v oblasti (vyberte 1-2 možnosti):**
- plánování a organizování
 - spolupráce na projektech, při úkolech
 - systémové myšlení
 - tvorba společné vize
 - schopnost budovat systém cílů a kontrol
 - úspěšné vyřešení problému
14. **Nejdůležitější od svého nadřízeného v oblasti manažerských kompetencí vnímám (vyberte 1-2 možnosti):**
- plánování a organizování
 - spolupráce na projektech, při úkolech
 - systémové myšlení
 - tvorba společné vize
 - schopnost budovat systém cílů a kontrol
 - úspěšné vyřešení problému
15. **Další z důležitých vnímám (vyberte 1-2 možnosti):**
- plánování a organizování
 - spolupráce na projektech, při úkolech
 - systémové myšlení
 - tvorba společné vize
 - schopnost budovat systém cílů a kontrol
 - úspěšné vyřešení problému
16. **Nejméně důležité manažerské kompetence vnímám (vyberte 1-2 možnosti):**
- plánování a organizování
 - spolupráce na projektech, při úkolech
 - systémové myšlení
 - tvorba společné vize
 - schopnost budovat systém cílů a kontrol
 - úspěšné vyřešení problému
17. **Zlepšení manažerských kompetencí u svého nadřízeného bych nejvíce uvítal/a v oblasti (napište, pokud není již v dotazníku vámi vyjádřeno):**

Příloha č. 2 – Otázky pro rozhovor s nadřízeným

Oslovuji Vás na základě výzkumu mé bakalářské práce, který zaměřen na manažerské kompetence z pohledu podřízených. Ráda bych také podotkla, že výzkum je anonymní.

Předem děkuji za Váš čas k rozhovoru, který je součástí anonymního výzkumu manažerských kompetencí z pohledu podřízených. Ráda Vám také poskytnu výsledky výzkumné části po zpracování.

Cílem rozhovoru s nadřízeným týmu je zjistit pohled na manažerské kompetence. Zda vnímá své kompetence profesionálně. Zda také vnímá nějaké nedostatky ve své práci spojené s manažerskými kompetencemi. Dále analyzovat pohled na svůj tým skrze svou manažerskou práci a kompetence.

1. Jak dlouho působíte u podniku a jak dlouho na pozici nadřízeného?
2. Vnímáte se jako spokojený a výkonný nadřízený?
3. Je pro váš tým důležitý pro vaši práci?
4. Umíte naslouchat svému týmu?
5. Umíte popsat manažerské kompetence?
6. Umíte definovat své silné a slabé manažerské kompetence?
7. Jak si představujete zlepšení svých slabých manažerských kompetencí?
8. Vnímáte důležitost manažerských kompetencí ve své práci a ke svému pracovnímu týmu?

Příloha č. 3 – Doslovný přepis rozhovoru s nadřízeným

1. Jak dlouho působíte u podniku a jak dlouho na pozici nadřízeného?

Na své pozici nadřízeného jsem necelých sedm let a sedm let je i celková působnost v podniku.

2. Vnímáte se jako spokojený a výkonný nadřízený?

Rozhodně ano, teď už ano. K tomuto mi však stála dlouhá a těžká cesta plná mravenčí práce. Mravenčí práci myslím vybudování mé pozice, mých zkušeností. Také detailní dosažení cílů, kdy je potřebné přesvědčit své okolí a podřízené, že vše dává smysl a vede k cíli. Manažer nebo nadřízený nese vysokou míru odpovědnosti a je odpovědný za svůj tým. Odpovědnost za svůj tým vnímám na vysoké úrovni, respektuji a snažím se svými podřízenými pracovat profesionálně pro kladný chod podniku.

3. Je váš tým důležitý pro vaši práci?

Určitě ano. Bez mého týmu by určitá část mé práce a práce oddělení nebyla vykonána. K úspěšné práci a výsledkům své podřízené deleguji, usměrňuji správným směrem a kontroluji. Také samozřejmě musím svůj tým motivovat.

4. Umíte naslouchat svému týmu?

Naslouchání je velice důležité pro spokojenost a výkonnost celého týmu. Za roky svého působení na pozici nadřízeného se naslouchání stále rozšiřuje na vyšší levely. Bez naslouchání by tým nebyl ani spokojen. Jelikož tým je potřebný pro mou práci, tak se snažím vždy naslouchat, vyslechnout a poté rozhodnout co je nejlepší. Také poradit nebo směřovat své podřízené určitým směrem. Vyslechnutí prospívá k spokojenosti týmu a ta je pak vnímána ze všech stran. Vnímání naslouchání vnímám i pro mě na vysoké úrovni od svých nadřízených.

5. Umíte popsat manažerské kompetence?

Kompetence vnímám jako soubor mých schopností vykonávat práci a vést tým. Kompetence za svojí profesní kariéru se snažím neustále rozvíjet, správně využívat k prospěchu.

6. Umíte definovat své silné a slabé manažerské kompetence?

Mezi silné považuji právě naslouchání, vedení a delegování lidí, odbornost, utvářet společnou vizi, nastavovat cíle. Také považuji za silnou stránku dobrou znalost svých podřízených. Dosažení cílů mě osobně baví ve své práci a myslím, že se mi daří. To samé u řešení problémů – jakmile se dozvím problém, tak ho snažím řešit ihned se svými podřízenými, aby se nerozšiřoval dále. Baví mě to, naplňuje a posouvá mě to i můj tým kupředu. Problémy, jejich řešení i stanovení cílů jsou na denním pořádku mé práce. O slabých stránkách se snažím nepřemýšlet, aby mě nepozastavovaly v práci. Ve všem se snažím neustále rozvíjet.

7. Jak si představujete zlepšení svých slabých manažerských kompetencí?

Plánuji kurz soukromý kurz koučování a angličtiny. Chci, aby mě to posunulo o další level výše ve spolupráci s kolegy a podřízenými. To mohu považovat za zlepšení svých kompetencí.

8. Vnímáte důležitost manažerských kompetencí ve své práci a ke svému pracovnímu týmu?

Ano. Vnímám to velmi silně. Bez manažerů by se neposouval podnik kupředu ani můj tým. Svou práci považuji za prospěšnou ve všech oblastech. Mé manažerské kompetence by měly být i vzorem pro mé podřízené.