

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2018

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Eva Mrvečková

Osobnost úspěšného manažera

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2015-2018

BACHELOR THESIS

Eva Mrvečková

Personality of a successful manager

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Eva Mrvečková

Poděkování

Děkuji váženému panu Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D., za jeho vedení, důležitá doporučení a cenné připomínky.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tématem osobnosti manažera v organizaci. Obsahem práce je analýza kompetencí manažerů v organizaci z pohledu podřízených zaměstnanců. Teoretická část vychází ze studia odborné literatury. Ze získaných dat je vytvořen výstup za účelem průzkumu osobnosti úspěšného manažera a analyzování určitých konkrétních situací. Praktická část práce je zaměřena na empirické šetření a vyhodnocení úrovně kompetencí manažerů v dané společnosti.

Klíčová slova

Funkce, kompetence, manažer, motivace, osobnost, pracovník, rozhodování, vedení, zaměstnanec.

Annotation

Bachelor's thesis is dedicated to the personality of the manager in the organization. The content of the dissertation is the analysis of the competencies of managers in the organization from the point of view of subordinate employees. The theoretical part is based on the study of professional literature. According to the obtained data, a result is created for investigating the personality of a successful manager and analyzing certain situations. The practical part of the thesis is focused on empirical research and assessment of the level of competence of managers in a given company.

Keywords

Competence, decision making, employee, function, manager, management, motivation, personality, worker.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MANAGEMENT	10
1.1 Vymezení pojmu management	10
1.2 Cíl managementu	11
2 OSOBNOST MANAŽERA	13
2.1 Rysy osobnosti.....	13
2.1.1 Jednotlivé rysy osobnosti manažera.....	14
2.2 Manažer ve společnosti.....	19
2.3 Kompetence manažera.....	20
2.4 Role manažera.....	21
2.4.1 Interpersonální role	22
2.4.2 Informační role.....	22
2.4.3 Rozhodovací role	23
3 FUNKCE MANAŽERA	24
3.1 Plánování	24
3.2 Organizování.....	25
3.3 Motivování.....	26
3.4 Kontrolování	27
3.5 Vedení pracovníků.....	28
3.6 Kompendium teoretické části	31
PRAKTICKÁ ČÁST	32
4 HODNOCENÍ MANAŽERŮ V ORGANIZACI	32
4.1 Prostředí organizace.....	32
4.2 Předmět zkoumání	32
4.3 Cíl a metodika práce	33
4.4 Stanovení hypotéz.....	34
5 VLASTNÍ PRŮZKUM	35

5.1.1	Znalosti a dovednosti	35
5.1.2	Nastavování a plnění cílů zaměstnanců	38
5.1.3	Motivace zaměstnanců	39
5.1.4	Vedení zaměstnanců	41
5.1.5	Rozhodování	43
5.1.6	Spokojenost s manažerem.....	45
6	VÝSTUPY Z PRŮZKUMU	58
6.1	Porovnání odpovědí manažerů a podřízených zaměstnanců	58
6.1.1	Znalosti a dovednosti	58
6.1.2	Nastavování a plnění cílů zaměstnanců	59
6.1.3	Motivace zaměstnanců	60
6.1.4	Vedení zaměstnanců	61
6.1.5	Rozhodování	62
6.1.6	Spokojenost s manažerem.....	63
7	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A HODNOCENÍ.....	68
7.1	Hodnocení hypotéz a cílů práce.....	68
7.2	Akční plán a doporučení	70
	ZÁVĚR	72
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	74
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

V dnešní době se žádná malá ani obrovská korporátní společnost neobejde bez správně sestaveného managementu. Management určuje správný chod každé společnosti a výběr manažerů, kteří jsou jeho nedílnou součástí, je velice důležitý. Prostředí i sestava členů managementu firmy se mění, požadavky na řízení lidí se postupně mění také.

Současní manažeři jsou lidé, kteří mají velkou zodpovědnost, jdou za cíli, které si vytyčili, nebo jim byly vytyčeny jejich nadřízenými. Tomu, aby na svých pozicích byli úspěšní, věnují většinu svého času.

Je velice důležité, aby byli průběžně vzděláváni a díky novým znalostem a dovednostem, praktikám, technologiím ovládali další postupy, které zefektivní jejich práci. Měli by soustavně pracovat na svém kariérním růstu. Manažerská pozice klade velké požadavky na osobnostní charakter, ale také na znalost a odbornost.

Manažer musí být především vůdčí osobností, protože na své pozici musí umět ovlivnit hodně lidí – svých podřízených. Klást na ně požadavky tak, aby systematicky dosáhli cílů, které jim byly manažerem i celou společností stanoveny. V průběhu dosahování takového cíle musí manažer svému podřízenému také správným způsobem předávat zpětnou vazbu. Podřízený musí vždy z jeho strany pociťovat maximální informovanost a silnou podporu.

Manažer si musí neustále ověřovat a uvědomovat, zda jeho tým pracuje dobře, zda jsou nutné nějaké kroky ke zvýšení jeho efektivnosti a zda díky těmto krokům dochází ke zlepšení. Je také důležité, aby disponoval i technickou znalostí, tedy uměl ovládat systémy, díky kterým bude správně výsledky svého týmu reportovat a prezentovat svým nadřízeným. S tím také souvisí umění správné a pro posluchače zajímavé prezentace.

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na studium odborné literatury. Ze získaných informací a podkladů bude vytvořen výstup v podobě dotazníku, jehož účelem je zmapování osobnosti úspěšného manažera a analyzování určitých konkrétních situací.

Cílem práce je vyhodnotit kompetence manažerů na základě dotazníkových odpovědí jejich podřízených, které budou porovnány právě s odpověďmi manažerů. Hlavním cílem průzkumu je ověřit, zda manažeři vnímají své schopnosti a dovednosti stejně jako jejich podřízení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

1.1 Vymezení pojmu management

Management, anglický výraz odpovídající českému výrazu řízení, se nejčastěji zaměřuje na řízení ve firmách či v podnicích, a to jak v celé společnosti, tak v rámci jednotlivých činností firmy (např. výrobní, poskytující služby, finanční, prodejní ad.).¹

„Výraz management bývá považován za ekvivalent českého slova řízení. Nicméně pojem řízení chápáný v širokém slova smyslu, tak jak s ním pracuje například kybernetika, je pojmem podstatně širším než pojem management.

Zatímco řízení probíhá v různých systémech – technických, biologických či společenských, management je řízením v organizacích. Management je tedy speciálním případem řízení. Je řízením skupin a jednotlivců v účelově vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí.“²

Existuje velké množství definic pojmu management. Tyto definice se snaží vymezit především obsah činnosti managementu. Ale právě díky tomu, že definic existuje mnoho, svou různou interpretací přispívají k nejednotnému výkladu toho, jak by měl být management chápán.³

Většina z nás už byla v životě minimálně jednou řízena, a ne každý s tím má dobrou zkušenost. Nadřízených, kteří vedou své podřízené špatně, je spousta. Díky tomu často spojujeme management s praktikami našich bývalých nadřízených, které jsme nevnímali příliš pozitivně. Čím více budeme chápání managementu odvozovat od naší špatné zkušenosti se špatnými nadřízenými, tím menší je pravděpodobnost, že přesně pochopíme, jak má management správně fungovat.⁴

¹ VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1999. s. 15. ISBN 90-85943-94-8.

² BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 12. ISBN 978-80-247-4429-2.

³ VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1999. s. 15. ISBN 90-85943-94-8.

⁴ MAGRETTA, J. a N. STONE. *Co je to management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 15. ISBN 80-7261-106-2.

„Management je vědou interdisciplinární, neboť se jedná o průnik jednotlivých vědních disciplín a jejich integrované systémové využití v řídicí praxi vedoucích pracovníků.“⁵

„Management bychom mohli jednoduše definovat i tak, že jde o ucelený soubor ověřených a osvědčených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod atd., které vedoucí zaměstnanci užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace.“⁶

1.2 Cíl managementu

Management je obecnou disciplínou, co se obsahu týče. Má ale velmi široký záběr v tom, jak a kde je aplikován. Dnes už se spousta poznatků, přístupů i metod managementu využívá nejen ve velkých organizacích, ale i např. ve státní správě, v charitativních organizacích, v nemocnicích i v podnicích s malým počtem zaměstnanců. Aplikuje se na různých organizačních úrovních dle velikosti a hierarchie společnosti (např. na úrovni celé společnosti, oddělení, provozu, pracovní skupiny).⁷

Ten, kdo vykonává management, je vedoucí pracovník, manažer.

„Obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované organizační jednotky nebo procesu. Může být vyjádřena kvantitativními nebo kvalitativními charakteristikami cílů, různými měřítky efektivnosti, popřípadě ukazateli ziskovosti, nákladovosti, časové náročnosti, technickými parametry apod.“⁸

Jde především o proces, který se zaměřuje na dosažení stanovených cílů. Každý úkol nebo aktivita vyplývá z požadavků, které jsou stanovovány organizací.

⁵ ŘEZÁČ, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2009. s. 61. ISBN 978-80-251-1959-4.

⁶ BARTÁK, J., M. VACÍNOVÁ a kol. *Rozvíjení osobnostního potenciálu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. ISBN 978-80-7452-127-0.

⁷ VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1999. s. 17. ISBN 90-85943-94-8.

⁸ Tamtéž, s. 18.

Každá z těchto aktivit může být různými manažery dle osobních preferencí a schopností na základě požadavků organizace upřednostňována. Vždy je ale přímo propojena s procesem řízení.

2 OSOBNOST MANAŽERA

2.1 Rysy osobnosti

„Osobnost je jedinečným spojením psychických rysů, které charakterizují jednotlivce. Určuje způsob, jakým prožívá okolní dění, jednání v rozličných situacích i záměry, kterých chce dosáhnout. Výrazně se projevuje ve výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem.“⁹

Psychické rysy jsou:

- schopnosti, dovednosti a znalosti
- vlastnosti
- potřeby, motivy, postoje, hodnoty

Poznání osobnosti lidí umožňuje:

- předvídání jejich chování a reakcí v nejrůznějších situacích
- určit pro ně správný typ motivace
- správný odhad jejich profesionální úspěšnosti v různých funkcích

Osobnost člověka je formována třemi druhy faktorů:

- biologické faktory – souvisí s genetickými zvláštnostmi v nervové a hormonální soustavě, důsledky nemocí a úrazů
- sociální faktory – ukazují působení rodičů, spolužáků, vrstevníků, v pozdějším věku také spolupracovníků a nově založené rodiny
- kulturní faktory – kultura v rámci národa a společenské skupiny – zvyky, normy, očekávané jednání, jazyk atd.¹⁰

⁹ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout?* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. s. 3. ISBN 978-80-251-2316-4.

¹⁰ Tamtéž, s. 3-4.

2.1.1 Jednotlivé rysy osobnosti manažera

SCHOPNOSTI

Schopnost je dispozice osobnosti pro konkrétní činnost. Může být vrozená, nebo získaná na základě dědičnosti z generace na generaci. Rozlišujeme schopnosti:

- **rozumové** – jsou zásadní pro řešení problémů, mohou ovlivnit jednání manažera a díky tomu i jeho pracovní výsledky. Manažer je ten, kdo dělá zásadní rozhodnutí a předem by měl přesně odhadnout jejich důsledky.
- **mechanické** – umění porozumět vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi.
- **psychomotorické** – souvisí se zručností, koordinací očí a rukou.

Dále rozlišujeme schopnosti motorické a manipulační.

Velmi důležité jsou schopnosti rozumové. Označují se pojmem inteligence.

Inteligence

Inteligence je obecná schopnost racionálního myšlení a jednání. Míru inteligence určuje inteligenční kvocient (IQ), jehož průměrná hodnota u lidí je od 90 do 110, nadprůměr v hodnotách nad 110 a vysoký nadprůměr od 120. Inteligence se s přibývajícím věkem nemění, pouze se mění struktura, osobnosti přibývají zkušenosti.

Měření inteligence probíhá nejčastěji formou standardizovaných inteligenčních testů, které obsahují spoustu verbálních, numerických a mechanických úkolů. Výsledkem testu je vždy hodnota inteligenčního kvocientu.

Manažeři by měli disponovat nejčastěji těmito rozumovými schopnostmi:

- koncepční myšlení
- operativní myšlení
- pružnost myšlení

ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

Znalosti jsou poznatky z určité oblasti, souvislost mezi nimiž člověk získává studiem. Pro manažery jsou důležité především:

- odborné znalosti – dostatek informací o oboru, ve kterém pracují
- znalosti managementu – vědí, jak funguje jejich společnost a co je jejím cílem

VLASTNOSTI

Jde o stálý způsob chování člověka.

Nejčastější typy vlastností:

- **dominance** – jedinec povahově silný, ve společnosti dominantní, soutěživý. Za každou cenu si vše prosadí, i přes odpor ostatních. Tento typ vedení ale často snižuje motivaci pracovníků. Opakem dominance je submisivnost, kdy se jedinec pouze přizpůsobuje názorům ostatních.
- **asertivita** – má v sobě prvky dominance, ale na přiměřené úrovni, nikdy ne manipulací. Jedinci jsou vyzrálí a využívají řady asertivních práv, jako je právo na vlastní názor, právo nebýt dokonalý, právo nesouhlasit atd. Opakem je pasivita.¹¹
- **emocionální labilita** (neurotik) – neurotický člověk (s neobvykle vyšší úrovní emoční lability) není vhodným manažerem. Jde o člověka, který často prožívá pocity úzkosti, velice snadno se rozruší, střídají se mu často nálady. Na podřízené nepůsobí suverénním a autoritativním dojmem. Opakem je emoční stabilita, díky které manažer velice dobře zvládá jakékoliv stresové situace.¹²

¹¹ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout?* 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. s. 6-8. ISBN 978-80-251-2316-4.

¹² LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 5. ISBN 978-80-247-7229-5.

„Asertivní chování je možno označit jako jediný možný, kultivovaný a správný způsob interakce s lidmi. Pomáhá zvýšit sebevědomí a sebeúctu a úctu k vlastní osobě od jiných, posiluje dobré mezilidské vztahy, efektivní spolupráci, umožňuje lépe a konstruktivně zvládat problémy, dovoluje otevřeně mluvit o problémech, které by mohly nějakým způsobem narušovat vztahy, zlepšuje kvalitu vnímání lidí, nabízí být nezávislým, prosazovat vlastní názory, ochotně naslouchat názorům jiných.“¹³

Charakter

Je soustava vlastností. Zahrnuje i řadu psychických funkcí svého nositele, např. jeho přesvědčení, politický či světový názor, ale i citové hodnocení, jednání, zdolávání překážek. Tyto vlastnosti jsou navzájem propojené. Pokud se má jedinec charakterizovat, musí být zohledněny všechny jeho dílčí vlastnosti.

Temperament

Je duševní vlastnost. Vyjadřuje způsob, jak se jedinec chová a jakým způsobem jedná, vyjadřuje se a reaguje. Temperament se projevuje např. ve střídání citů a nálad, v impulzivnosti nebo naopak pasivitě.

Třídění temperamentů:

1. Sangvinický typ – má velmi silné citové prožívání, jedinec je veselý, přístupný, optimista, umí se rychle soustředit na jakoukoliv činnost, je aktivní, zvládá hodně činností.

2. Cholerický typ – jeho typickými projevy jsou neovladatelná prudkost a výbušnost, což hodně souvisí s nevyrovnaností nervové soustavy a slabým útlumovým procesem. Nesmí být při své práci rušen. Cholerik je impulzivní, vznětlivý. V práci je spolehlivý a stálý ve svých hodnotách, názorech a přesvědčení.

3. Flegmatický typ – nejčastěji se projevuje u dospělých ve středním věku. Flegmatik bývá pomalý, váhavý. Umí vyvinout aktivitu a pracovat houževnatě,

¹³ MIKULÁŠTÍK, M. *Jak být úspěšnou manažerkou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 194. ISBN 80-247-1217-2.

nenechat se nikým vyrušit. Flegmatik většinou bývá dobrým nadřízeným, příjemné i nepříjemné věci příliš neprožívá.

4. Melancholický typ – je to spíše samotář s vysokou citlivostí. Je nervově nevyrovnaný, snadno se unaví a vyčerpá. Potřebuje opatrné zacházení a jednání. V práci je velice pečlivý.¹⁴

Další vlastnosti manažera:

Dynamičnost – manažer přebírá iniciativu a snaží se o dosažení cíle

Motivace – působit na druhé, vést je

Integrita – jednání na základě pravidel, pravdomluvnost, čestnost

Sebedůvěra – vnitřní síla, rozhodnost

Intelligence – schopnost řešení složitých věcí, zvládnutí složitých informací

Znalosti – přehled o daném odvětví a organizaci¹⁵

MOTIVY A POTŘEBY

Díky nim je jedinec doveden k určitému jednání. Každý je ale jedinečný a na každého platí jiný typ motivace. Autor David McClelland rozlišil lidi s:

- **vysokou potřebou výkonu** – jedinci, kteří jsou samostatní, odpovědní, touží být nejlepší, překonávají spoustu překážek, jsou soutěživí. Stanovují si přiměřeně náročné cíle s přiměřenou úrovní rizika. Jejich spokojenost vyplývá z dobře odvedené práce.

- **vysokou potřebou přátelství** – mají raději práci v kolektivu, jsou rádi, když patří do týmu nebo pracovní skupiny.

¹⁴ VACÍNOVÁ, M., D. TRPIŠOVSKÁ a M. FARKOVÁ. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 51-53. ISBN 978-80-7452-008-2.

¹⁵ VACÍNOVÁ, M. *Osobnostně sociální rozvoj manažera a manažerských dovedností*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Pedagogická fakulta, 2007. s. 49-50. ISBN 978-80-7044-895-3.

- **vysoká potřeba moci** – jedinec se snaží lidi řídit, ovlivňovat jejich jednání. Dobrymi manažery v organizaci jsou jen tehdy, když řídí a ovlivňují jiné lidi k jejich prospěchu.

POSTOJE

Postoje vyjadřují vztah člověka vůči jinému člověku, předmětům či skutečnostem. Manažeri jsou zaměřeni především na postoje vůči organizaci. Orientují se na výkon, výsledek práce, na zákazníka, na tým, na oddanost vůči firmě.

HODNOTY

Mnoho životních rozhodnutí je ovlivněno hodnotami člověka. Manažerskými hodnotami jsou peníze, práce, jistota postavení, odborný růst, osobní postavení, přátelé a spolupracovníci, firma atd.¹⁶

„Osobnost manažera bývá úzce spjata s firmou. Jeho aktivita by měla být znát na všech mezilidských vztazích, na pracovních výkonech, na úspěších firmy. Úspěšnost jeho vlastní práce se projevuje také v úspěšnosti podniku.“¹⁷

Dříve byli manažeri zaměřeni spíše na technická a číselná řešení než na jednání s lidmi. Díky tomu jejich podřízení nezapojovali do práce příliš velkou aktivitu a nadšení. Manažer by se měl o své zaměstnance zajímat, rozumět jim, pravidelně se s nimi dohromady i jednotlivě setkávat, díky tomu je správně motivovat a usměrňovat.

Ne každý může vykonávat manažerskou funkci. Ne každý je schopen přijmout tak velkou zodpovědnost, zatížení a usilovnou práci s podřízenými pracovníky.

Manažer musí být schopen jasně definovat cíle, dokázat svá přání, příkazy a myšlenky smysluplně formulovat a umět se rozhodnout i v náročných situacích. Musí mít organizační dovednosti na dobré úrovni, umět kontrolovat své podřízené a pružně

¹⁶ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout?* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. s. 4-8. ISBN 978-80-251-2316-4.

¹⁷ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 111. ISBN 978-80-247-4221-2.

reagovat, jelikož v každé společnosti se může dít spousta změn a manažeři jsou ti, kteří neváhají s nápadem na řešení nastalé situace.

Jako vedoucí týmu lidí už není ve společnosti jen sám za sebe. Měl by si uvědomovat své nedostatky a na jejich zlepšování pracovat, vzdělávat se a získávat další dovednosti, které mu pomohou být ještě lepším manažerem, než kterým byl doted'.¹⁸

2.2 Manažer ve společnosti

Manažeři v dané organizaci se liší jak svou pozicí v hierarchii, tak oblastí své činnosti. Vzhledem k rozdělení managementu společnosti jsou i manažeři rozděleni do skupin, a to:

Vrcholoví manažeři – tvoří malou skupinu. Většinou pracují na pozici generálního ředitele (dnes se častěji používá modernější označení CEO – Chief Executive Officer), dále na pozici viceprezidenta, prezidenta. Hlavním úkolem této skupiny manažerů je stanovení strategických a operačních cílů organizace, ve které působí.

Střední manažeři – zpravidla tvoří větší skupinu než vrcholový management, což záleží na velikosti a hierarchii organizace. Tato manažerská skupina je zodpovědná za konkrétní realizaci cílů, dále také koordinaci a kontrolu práce liniových manažerů. Bývají to nejčastěji vedoucí větších oddělení.

Liniovní manažeři – jde o manažery na první manažerské úrovni. Mají na starosti koordinaci a dohled nad prací svých zaměstnanců, jsou zodpovědní za nábor těchto zaměstnanců a plnění stanovených cílů. Bývají to vedoucí menších oddělení, vedoucí směn, mistři na specializovaném pracovišti atd.

¹⁸ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 111-112. ISBN 978-80-247-4221-2.

„Manažer – samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“¹⁹

2.3 Kompetence manažera

Existuje mnoho názorů na to, jaký by měl být ideální manažer, jak by se měl chovat a působit na ostatní. Na čem se ale názory většinou shodnou, je vysoká míra odborných znalostí a úroveň vystupování a chování, a to jak ve společnosti, kde manažer pracuje, tak i mimo ni.

Odborné znalosti

Manažer je získává především vzděláváním. Typů vzdělávání je celá řada. Od základních, středních, nástavbových (velmi oblíbené je MBA – Master of Business Administration, kde je zvýšena úroveň specializace, dále i kurzy pro top manažery – EMBA – Executive Master of Business Administration) až po vysokoškolské obory zaměřené na management.

Sebevzdělávání

Sebevzdělávání je spíše pudem, který by měl každý manažer mít v sobě. Touha znát a vědět co nejvíce informací, metod a postupů by měla být samozřejmostí. Musí disponovat schopností koordinace a jeho velkou předností je, když má dobrou orientaci i v jiných disciplínách, než je ta, do které je pracovně zařazen. Platí to především pro vyšší manažery, kteří by se měli vyznat více v chodu různých oddělení společnosti.

¹⁹ VEJBER, J. a kol. *Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 20. ISBN 978-80-7261-200-0.

Praktické dovednosti (skills)

Jde o dovednosti, které manažer získá praxí, řešením situací, které se nevyskytují v knihách ani příručkách. Získává je při svých obvyklých činnostech, kterými jsou plánování, delegování, kontrola atd. Dále sem patří i odborné dovednosti, díky kterým roste jeho specializace.

Lidský přístup

Manažer by měl umět správně komunikovat se svými podřízenými, motivovat je a umět je přesvědčit k nějaké činnosti či postupu. Spadá sem i sociální zralost, kterou získává v průběhu života řešením různých životních událostí, dále mravní a etické vlastnosti.

„Lidskost“ manažera souvisí s jeho charakterem, konkrétně s osobními vlastnostmi. Ukazatelem sociální zralosti je např. charisma, které ostatní vnímají pocitově jako tzv. kouzlo osobnosti. Charismatictí manažeři jsou velmi dobrými vůdci, na své podřízené mají velký vliv a představují pro ně autoritu.

Manažeři, obzvláště ti vysoce postavení, by měli mít přirozenou sebejistotu, přesvědčivost, přitažlivost, měli by být iniciativní a proaktivní v různých jednáních, měli by být zaměřeni na výkonnost, především tu měřitelnou, práci s lidmi, a to vše s respektem k hodnotám společnosti.²⁰

2.4 Role manažera

Manažeři vykonávají činnosti, při kterých vstupují do vztahů mezi nadřízenými, podřízenými, přímými kolegy, příp. s klienty či externími spolupracovníky. Chování manažera se v různých mezilidských vztazích liší, každý vztah má jiná pravidla a principy. Manažer poté zastává různé role.

²⁰ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 37-39. ISBN 978-80-7261-200-0.

2.4.1 Interpersonální role

Manažer vystupuje v roli představitele, vedoucího a spojovatele.

Představitel je tváří organizace. Jde o ředitele, generálního ředitele. Účastní se nejdůležitějších setkání a ceremoniálů ve firmě. Jeho přítomnost na nejdůležitějších schůzkách je klíčová. Je to on, který zahajuje nový provoz, dává zelenou startu prodeje nového produktu, oznamuje nejdůležitější změny ve firmě.

Manažer je vedoucím svých podřízených. Díky práci s podřízenými plní cíle organizace. Svůj tým motivuje, usměrňuje a dohlíží na jeho práci. Měl by mít dostatek informací o jednotlivých členech svého týmu, znát jejich silné i slabé stránky. Zároveň by měl pracovat na jejich rozvoji.

Spojovatel se setkává nejčastěji s jinými manažery v rámci organizace i mimo ni. Jeho hlavní činností je udržování vztahů mezi jednotlivými odděleními a také vztahů organizace s jejím okolím.

2.4.2 Informační role

Manažer díky vztahům ve společnosti získává spoustu informací, které předává dále. Je pozorovatelem, šířitelem a mluvčím.

Jako **pozorovatel** manažer aktivně vyhledává informace, které potřebuje pro orientaci ve vnitřním uspořádání společnosti. Zdrojem jsou pro něj důležité formální porady a schůzky, informační sítě, ale zároveň i neformální setkání, jako jsou rozhovory, workshopy, kluby, skupiny.

Šířitel poté distribuuje informace, které získal z vnějších zdrojů, svým podřízeným skrze svou vedoucí roli. Informace předává buď jako fakt, nebo jim přidá další rozměr pro lepší hodnotu. Záleží jen na něm, jak bude informace předávat.

Mluvčí je reprezentant společnosti navenek, nebo reprezentuje své oddělení vůči ostatním. Vždy stojí na straně organizace a hájí její zájmy.

2.4.3 Rozhodovací role

Manažer tvoří strategické a organizační rozhodnutí na základě své autority a úrovně informací. Rozhoduje v roli podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče.

V roli **podnikatele** aktivně vyhledává a projektuje změny, vyhledává nové metody nebo zajímavé aktivity. Zavádí na trh nové produkty, snaží se maximálně modernizovat technologie. Touto činností přispívá ke kvalitě společnosti a jejímu postavení na trhu.

Jako **řešitel rušivých událostí** reaguje a operativně řeší skutečnosti, které by mohly ohrozit plnění cílů v organizaci. Tato řešení většinou vůbec nebývají jednoduchá a manažer musí mít dostatek zkušeností a schopností, aby je zvládl.

Distributor zdrojů zodpovídá za zdroje, kterými jsou peníze, lidé, čas, moc, zařízení. Jeho úkolem je optimální rozdělení zdrojů tak, aby odpovídalo požadavkům organizace.

Vyjednavačova role je uplatňována v různých jednáních s jednotlivci, zástupci oddělení nebo jinými organizacemi.

Manažerské role se různě doplňují a prolínají ve všech funkcích manažera. Na každé manažerské pozici a úrovni může být důležitější jiná role. Vyšší manažeři zastávají převážně role rozhodovací, v nižším managementu je běžnější role interpersonální.²¹

²¹ BĚLOHLÁVEK a kol. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. s. 27-28. ISBN 80-85839-45-8.

3 FUNKCE MANAŽERA

Každý manažer vykonává v rámci svých pracovních povinností obvyklé činnosti. Těmito činnostmi plní cíle, které jsou mu kladeny organizací, ve které působí.²² Základní manažerské funkce jsou plánování, organizování, vedení pracovníků, výběr pracovníků, kontrola.

3.1 Plánování

Plánování je proces, díky kterému si manažer stanoví postup, který mu k dosažení cíle pomůže. Vždy nejprve zhodnotí aktuální stav či situaci a poté rozhodne, jakého stavu či situace chce dosáhnout. Dále si stanoví postup pro realizaci plánu.²³

Hlavním nástrojem úspěšné realizace je plán. Díky správnému plánování provádí manažer efektivně všechny činnosti, které vedou k dosažení definovaných záměrů a cílů organizace.

Postup plánování

Nejprve je třeba rozdělit si plán do dílčích etap. K tomu je důležitá znalost hlavních záměrů organizace. Manažer často využívá i další informační zdroje, jako jsou diskuze, připomínky, projednání, stanoviska atd. Postupy a strategie řešení se mohou s ohledem na typ plánu lišit.

Prvním mezníkem před zahájením konkrétního plánu je důkladný rozbor situace s přihlédnutím k příležitostem z vnějšího prostředí i z prostředí organizace. Díky této analýze se manažerovi efektivněji sestavuje plán.

Plánování je jednou z hlavních činností pro zajištění úspěchu organizace. Dále je třeba aktivní přístup všech pracovníků, kteří se na plánování podílejí. Manažeři mohou

²² VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1999. s. 49. ISBN 90-85943-94-8.

²³ BĚLOHLÁVEK a kol. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. s. 27-28. ISBN 80-85839-45-8.

být ke splnění plánu motivováni různými nástroji, jako je např. mimořádná prémie nebo jiné osobní ohodnocení.²⁴

3.2 Organizování

Organizování je další důležitou funkcí manažerů. Protože většinu činností a aktivit vytváří více lidí, je třeba umět zajistit jejich koordinaci a kontrolu tak, aby výsledek těchto činností přispěl k dosažení stanovených cílů organizace.²⁵

„Je historicky ověřenou skutečností, že výsledky činnosti jakékoliv skupiny pracovníků bývají lepší, je-li tato skupina organizována než výsledky téže skupiny bez potřebné organizace.“²⁶

Základní prvky organizování

Specializace

Pracovníci jsou vybíráni na své pracovní pozice na základě svých schopností, znalostí a dovedností v konkrétním oboru. V rámci organizace má poté každý pracovník svou jasně definovanou úlohu.

Koordinace

Koordinace zajišťuje hladký průběh všech činností, které v organizaci probíhají z hlediska cílů, obsahu a času.

Vytváření útvarů

Je více variant, jak útvary vytvářet. Vždy je třeba ale zohlednit situaci v organizaci. Vždy platí obecná kritéria jejich tvorby, a to: specializace a kvalifikace

²⁴ MLÁDKOVÁ, L. a P. JEDINÁK a kol. *Management*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. s. 37-39. ISBN 978-80-7380-230-1.

²⁵ Tamtéž, s. 50.

²⁶ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 217. ISBN 978-80-7261-200-0.

pracovníků, procesy a funkce, čas, charakter produktů či služeb, zákazníci či klienti, místo vykonání práce.

Rozpětí řízení

Vždy je třeba přihlídnout k počtu lidí, které manažer řídí. Čím více podřízených manažer má, tím více povinností musí zvládnout. Je třeba řídit své podřízené efektivně.

Dělbá kompetencí

Dělbá kompetencí vychází z rozpětí řízení. Ve společnosti jsou jasně přiděleny pravomoce pracovníkům, uplatňuje se princip delegování. Používají se centralizované kompetence (zaměřují se na menší počet míst – posun na vyšší úroveň organizace) a decentralizované kompetence (zaměření na menší počet míst – posun na nižší organizační úroveň).²⁷

3.3 Motivování

„Motivace je to, co nutí lidi jednat nebo chovat se tak, jak jednají nebo se chovají. Když sledujeme lidi chovající se určitým způsobem, ptáme se: „Jaké jsou jejich motivy?“ Chceme-li, aby něco udělali, ptáme se: „Jak je můžeme motivovat?“²⁸

Každý člověk má jiné potřeby. Pokud nejsou jeho potřeby uspokojeny, stanoví si cíl a směr, kterým se vydá, aby jejich uspokojení dosáhl. Aby manažer správně motivoval své podřízené, využívá k tomu svých vůdcovských schopností a vhodného stylu řízení.²⁹

Základní principy motivace:

Potřeby – hlavními potřebami, které ovlivňují pracovní výkon, jsou úspěch, ocenění, zodpovědnost, vliv a osobní růst.

²⁷ MLÁDKOVÁ, L. a P. JEDINÁK a kol. *Management*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. s. 50-52. ISBN 978-80-7380-230-1.

²⁸ ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. s. 191. ISBN 80-85865-66-1.

²⁹ Tamtéž.

Cíle – díky stanoveným cílům je možné zvýšit motivaci. Cíl by měl být konkrétně stanovený, měřitelný a zaměstnanec by se na jeho stanovení měl podílet. Dále je důležitá zpětná vazba, která zhodnotí, zda bylo cíle dosaženo.

Zesilování – pocit úspěchu při dosahování stanovených cílů a ocenění manažera motivuje zaměstnance k tomu, aby opakoval své chování ke splnění cíle i příště.

Teorie očekávání – tato teorie říká, že motivace nastává pouze v případě, kdy zaměstnanci věří ve změnu svého chování a díky tomu dosáhnou ocenění, kterého si dostatečně váží.³⁰

„Když lidem nedáváte najevo, že jste s nimi spokojeni, chřadnou. Lidé chodí do práce z řady důvodů (většinou to nemá nic společného s penězi, navzdory tomu, co říkají) a hned nahoře v jejich tajném, nepsaném a nepřiznaném seznamu stojí „pochvala od šéfa.“ A šéf, to jste mimochodem vy.“³¹

3.4 Kontrolování

Kontrolování je další ze základních manažerských funkcí, kterou provádí manažeři na všech úrovních. Manažer díky včasné kontrole dokáže zjistit odchylky od stanoveného plánu a nastavit další kroky k jejich nápravě. Bez řádné kontroly by firma nemohla dosahovat svých cílů.

„Význam kontroly spočívá zejména v zaměření energie organizace žádoucím směrem, monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování, koordinování činností členů organizace a snižování manažerské nejistoty.“³²

Zaměření úsilí firmy – kontrola je efektivně zaměřena na plnění cílů organizace zároveň s ponecháním volnosti manažerům v jejich rozhodování. Systémy kontrol ověřují, zda byly veškeré činnosti vykonány správně.

Monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování – Kontrolní systémy ověřují ty typy činností a chování, které vyžaduje management.

³⁰ ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. 6. vyd. Praha: Ekopress, 2006. s. 200-201. ISBN 80-86929-00-0.

³¹ TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 45. ISBN 80-247-1378-X.

³² BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 159. ISBN 80-251-0396-X.

Koordinování činností – zajištění koordinace činnosti a chování všech členů společnosti pomocí standardů, norem a zásad. Bez kontroly by jednotlivci ve společnosti mohli jednat jiným způsobem, než jak stanovuje společnost.

Snížení nejistoty – díky kontrolním systémům jsou ve firmách stanoveny zásady a pravidla řešení opakujících se situací. Dochází ke snížení manažerovy nejistoty v rozhodování, jak takové situace řešit.

Kontrolní proces

Kontrolní procesy se mění s ohledem na typy činností organizací. Jejich typické funkce jsou ale podobné v každé společnosti.

Efektivní kontrola plní čtyři funkce, které spolu úzce souvisí:

Dohled – kontrolní systém ověřuje probíhající činnosti, aby byl splněn jejich cíl.

Srovnávání – porovnání odchylek mezi výkonem aktuálním a tím, který byl vytyčen. Dále dochází k posouzení, zda jde o akceptovatelnou odchylku, či ne.

Náprava odchylek – nápravná opatření jsou buď okamžitá (přistupuje se k němu vzhledem k ovlivnění současného výkonu – např. přesčasy), nebo zásadní (zaměřuje se na budoucí výkon, řeší příčiny odchylek tak, aby se v budoucnu už neobjevovaly).

Ovlivňování budoucích rozhodnutí – poskytnutí zpětné vazby pro manažery, poučení se z potíží a problémů a zaměření se na jejich eliminaci do budoucna.³³

3.5 Vedení pracovníků

Vedení lidí je zásadní a náročná manažerská činnost. Týká se všech manažerů ze všech manažerských úrovní (liniový, střední, vrcholový). Díky správnému působení na své podřízené pracovníky plní manažer úkoly včas a s využitím všech dostupných zdrojů, které mu dává organizace k dispozici.

³³ BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. str. 159-160. ISBN 80-251-0396-X.

Existuje více možností a technik, jak podřízené vést. Základem je umění komunikace, znalost potřeb podřízených a schopnost motivovat je tak, aby byla jejich výkonnost maximální. S tím je spojeno i zaměření na rozvoj zaměstnanců.³⁴

„Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace. Vedení je důležité při pokusech o zmírnění nespokojenosti zaměstnanců. Dobré vedení také zahrnuje efektivní proces delegování. Vztahy vedení neznamenají pouze chování vedoucího, které vyústí v chování podřízených. Je to dynamický proces. Vztah vedoucí/podřízený je vzájemný a efektivní vedení je proces o dvou cestách, který ovlivňuje jak individuální výkon, tak výkon celé organizace.“³⁵

STYLY VEDENÍ

„Manažeři se již nemohou spoléhat pouze na svou pozici v hierarchické struktuře jako na prostředek výkonu funkcí vedení. Aby jeho podřízení dosahovali co nejlepších výsledků, musí manažer brát také ohledy na potřebu podporovat morálku, ducha angažovanosti a kooperace a na ochotu pracovat.“³⁶

Styly vedení podřízených:

Autokratický styl

Síla je na straně manažera a manažer je ten, kdo jediný působí na skupinu. Rozhoduje se naprosto samostatně a k vedení podřízených využívá především svou autoritu.

³⁴ MLÁDKOVÁ, L., P. JEDINÁK a kol. *Management*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. s. 62. ISBN 978-80-7380-230-1.

³⁵ CEJTAHMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 93. ISBN 978-80-247-3348-7.

³⁶ CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA, *Manažerské chování*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, Katedra managementu, 2003. s. 31. ISBN 80-245-0667-X.

Demokratický styl

Manažer přenáší sílu na své podřízené, deleguje na ně úkoly, plně respektuje jejich názor nebo řešení, chová se jako jeden z členů týmu.

Laissez-faire styl

Manažer nechává rozhodování a řízení především na svých podřízených. Podřízení obdrží zadání úkolu a je jen na nich, jaké zvolí řešení a postup práce. Tento styl na ně tedy klade velkou volnost, zároveň zodpovědnost a přijímání následků.

„Vedení je životně důležité na všech úrovních organizace, od ředitelství po dílnu. Je to morální a intelektuální schopnost předvídat a pracovat pro to, co je pro podnik a jeho zaměstnance nejlepší.“³⁷

ROLE VEDENÍ

Manažer musí:

Definovat úkol – sdělit zaměstnancům informace o úkolu přesně a konkrétně, aby jim bylo naprosto jasné, jaká jsou manažerova očekávání.

Plnit úkol – udržovat zaměření zaměstnanců, aby nedocházelo k disharmonii a frustraci.

Udržovat efektivní vztahy – udržet vztah mezi sebou a zaměstnanci a mezi zaměstnanci v týmu. Tyto vztahy jsou efektivní pouze v případě, pokud přispívají k naplnění cílů a splnění stanoveného úkolu.³⁸

³⁷ CEJTAHMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 94. ISBN 978-80-247-3348-7.

³⁸ ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 28. ISBN 978-80-247-2177-4.

3.6 Kompendium teoretické části

První kapitola teoretické části je zaměřena na vymezení pojmu management jako základu každé společnosti a jeho cílů. Hlavnímu vykonavateli managementu, manažerovi, je věnována druhá kapitola. Zde je charakterizována manažerova osobnost, jeho nejdůležitější rysy a vlastnosti, vrozené i v průběhu života získané, kterými by měl disponovat. Třetí kapitola je zaměřena na funkce manažera nezbytné pro zvládnutí jeho role a pozice.

V praktické části budou teoretické poznatky využity pro sestavení dotazníku. Práce je konkrétně zaměřena na 5 liniových manažerů stejné organizační úrovně. Dotazník vyplní jak tito manažeři, tak jejich podřízení. Záměrem šetření je porovnání informací získaných z těchto dvou typů dotazníků a na základě výsledků vymezení dalšího rozvoje dotčených manažerů.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část je zaměřena na porovnání odpovědí podřízených pracovníků s odpověďmi na tytéž otázky, které v dotaznících vyplní i jejich manažeři. Pokud se očekávání manažera a vnímání podřízených shodují, je možné tvrdit, že manažer má vše, co k vykonávání své pozice potřebuje, a stejně tak to vnímají i jeho pracovníci. Pokud by shoda nenastala, je potřebné vytyčit manažerům, příp. konkrétnímu manažerovi, plán, díky kterému budou moci pracovat na svém zlepšení.

Z výsledků šetření lze vyvozovat souvislost mezi kvalitou osobnosti manažera a jeho pracovními úspěchy na manažerské pozici.

Dotazník vyplnilo 100 % podřízených zaměstnanců, tj. celkem 48. Žádný z těchto zaměstnanců nepracuje na své pozici méně než půl roku. V dotaznících jsou tedy všechny odpovědi adekvátní, jelikož každý z nich svého manažera a jeho chování ve společnosti dobře zná.

4 HODNOCENÍ MANAŽERŮ V ORGANIZACI

4.1 Prostředí organizace

Protože firma, v níž dotazníkové šetření probíhalo, zpracovává data svých zákazníků, neuvádíme její jméno. Pro účely této práce bude využíván název XY, a. s. Můžeme však zmínit, že jde o jednoho ze tří největších mobilních operátorů v České republice.

Společnost působí ve 28 zemích světa a má velmi vysokou pozici v porovnání se světovými operátory. V České republice působí od roku 2005.

4.2 Předmět zkoumání

Práce je zaměřena na manažerské dovednosti pěti liniových manažerů na stejné úrovni struktury společnosti.

Každý z nich pracuje u společnosti více než 5 let a prošel kariérním postupem od prodejce služeb až po dnešní manažerský post. Tři z pěti manažerů v minulosti pracovali na stejné pozici, na které dnes vykonávají svou práci i jejich přímí podřízení. Další dva manažeři pracovali na stejné pozici, s podobnou náplní práce, ale na jiném oddělení. Obě tato oddělení jsou zaměřena na přímý styk a komunikaci se zákazníky.

Podřízení pracovníci těchto manažerů pracují na prodejní pozici. Jejich úkolem je na základě komunikace se zákazníky a za využití svých prodejních dovedností splnit (v lepším případě i přeplnit) prodejní cíl a také předat zákazníkům veškeré důležité informace pro využívání služeb společnosti. Cíle jsou vždy stanoveny na kalendářní měsíc. Manažer má tedy za úkol zajistit, aby každý z jeho podřízených měl dostatek informací, znalostí a dovedností pro jejich splnění. Jakmile pracovníci splní stanovený cíl, splní svůj cíl i manažer, který je hodnocen za předem vyčíslený přínos celého týmu.

Manažeři budou označeni v této práci jako manažer A, B, C, D, E.

Manažer A – ze všech zkoumaných manažerů nejzkušenější, na manažerské pozici působí více než 5 let, s daným týmem 2–3 roky, vede 10 zaměstnanců.

Manažer B – je druhým nejzkušenějším manažerem, na své pozici pracuje více než 4 roky, aktuální tým vede více než tři roky, vede 8 zaměstnanců.

Manažer C – na pozici manažera je 1,5 roku, stejnou dobu vede i svůj tým o 11 zaměstnancích.

Manažer D – na manažerské pozici je více než rok, stejnou dobu vede i svůj aktuální tým, který čítá 9 zaměstnanců.

Manažer E – na manažerské pozici je taktéž více než rok, stejnou dobu vede i svůj aktuální tým o 10 zaměstnancích.

4.3 Cíl a metodika práce

Cílem práce je vyhodnotit kompetence manažerů na základě dotazníkových odpovědí jejich podřízených. Odpovědi manažerů a podřízených v rámci průzkumu

porovnat a vyhodnotit. Hlavním cílem průzkumu je ověřit (nebo analyzovat), zda manažeři vnímají své schopnosti a dovednosti stejně jako jejich podřízení. Na základě vyhodnocení odpovědí bude manažerům doporučen akční plán.

Pro zpracování dat byly použity dotazníky. Pro respondenty je dotazník ideální a časově nenáročný způsob poskytnutí informací. Každý respondent obdržel do své e-mailové schránky odkaz s dotazníkem a dotazník vyplnil.

Dotazník, který vyplnili podřízení, čítá 25 otázek. Původní počet respondentů byl 50, vyplněno bylo 48 dotazníků, dva respondenti hodnocení svého nadřízeného nevyplnili z důvodu nemoci. Stejný dotazník, jim přizpůsobený, vyplnili i manažeři těchto zaměstnanců.

4.4 Stanovení hypotéz

1. Hypotéza: Manažeři disponují dostatečnými znalostmi a dovednostmi.
2. Hypotéza: Manažeři nastavují cíle svým zaměstnancům.
3. Hypotéza: Manažeři své podřízené motivují.
4. Hypotéza: Manažeři umí vést své zaměstnance.
5. Hypotéza: Manažeři se umí rozhodnout.
6. Hypotéza: Podřízení zaměstnanci jsou s manažery spokojeni.

5 VLASTNÍ PRŮZKUM

Otázky v dotazníku jsou rozděleny do šesti oblastí dovedností manažera, a to na:

- 1. Znalosti a dovednosti**
- 2. Nastavování a plnění cílů zaměstnanců**
- 3. Motivace zaměstnanců**
- 4. Vedení zaměstnanců**
- 5. Rozhodování**
- 6. Spokojenost s manažerem**

5.1.1 Znalosti a dovednosti

1. otázka: Můj manažer má dostatek zkušeností a znalostí. Mohu se na něj s čímkoliv obrátit.

2. otázka: V případě změn či novinek s námi manažer vždy situaci probere a zodpoví všechny naše dotazy.

3. otázka: Můj manažer mi předává veškeré důležité informace pro mou práci.

4. otázka: Manažer zvládá náročné a vypjaté situace.

Odpovědi manažerů

Tabulka 1: Znalosti a dovednosti manažerů – pohled manažerů

	Cítím se kompetentní pro vykonání své pozice (mám dostatek zkušeností a znalostí)	Každou změnu či novinku vždy proberu se svým týmem a jsem připraven reagovat na dotazy.	Svým podřízeným včas předávám veškeré důležité informace.	Zvládám náročné a vypjaté situace.
Manažer A	Ano	Ano	Ano	Ano
Manažer B	Ano	Proberu s nadřízeným, jak bude předáno.	Ano	Ano
Manažer C	Ano	Ano	Pouze pro ně důležité informace.	Ano
Manažer D	Ano	Ano	Ano	Ano
Manažer E	Ano	Ano	Ano	Ano

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Manažeri se shodují na dostatečné kompetentnosti pro vedení skupiny pracovníků. Každý z manažerů prošel ve firmě kariéřním růstem a v tomto období získal mnoho zkušeností a znalostí.

Ve společnosti dochází velmi často ke změnám, ať už v organizační struktuře, nebo v zaměření společnosti. Tím pádem se změna promítá i do práce týmů. Čtyři z pěti manažerů díky zkušenostem neváhají probrat novou situaci se svým týmem. Způsob předání informací volí dle svého zvážení. Manažer B si před předáním informací potřebuje ještě ujasnit, jakým způsobem budou informace předány, se svým nadřízeným manažerem.

Předávání informací probíhá z pohledu manažerů vždy ve vhodný čas a kompletně. Manažer C ale vždy zváží, jaké informace jsou pro tým důležité a ty do svého týmu předá.

Manažeři se shodují na tom, že jakoukoliv náročnou či vypjatou situaci, která se na jejich oddělení stane, umí racionálně zvládnout.

Odpovědi podřízených:

Tabulka 2: Znalosti a dovednosti manažerů – pohled podřízených

	Odpověď	Počet odpovědí	% odpovědí
Můj manažer má dostatek zkušeností a znalostí, mohu se na něj s čímkoliv obrátit.	Ano	48	100 %
	Ne	0	0 %
V případě nějaké změny nebo novinek s námi manažer vždy situaci probere a zodpoví všechny naše dotazy.	Ano	47	98 %
	Ne	1	2 %
Můj manažer mi předává veškeré důležité informace pro mou práci.	Ano	46	96 %
	Ne	2	4 %
Manažer zvládá náročné a vypjaté situace.	Ano	46	96 %
	Ne	2	4 %

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Pracovníci se shodli na tom, že jejich nadřízený je osoba, na kterou se mohou vždy obrátit s jakýmkoliv problémem nebo překážkou v práci.

Čtyřicet sedm pracovníků vnímá, že v případě změny postupu či implementace novinek v jejich práci vždy dostanou dostatek informací a každý jejich dotaz je vždy zodpovězen. Jeden pracovník se domnívá, že to tak není.

Čtyřicet šest pracovníků je přesvědčeno o tom, že od nadřízeného dostává kompletní informace pro svou činnost. Dva pracovníci to hodnotí opačně, dle svých odpovědí nemají všechny informace, které potřebují.

Čtyřicet šest pracovníků se domnívá, že manažer umí zvládnout náročné a vypjaté situace, které mohou na daném oddělení nastat. Dva pracovníci zhodnotili, že tomu tak není.

5.1.2 Nastavování a plnění cílů zaměstnanců

1. otázka: Manažer mi vždy jasně stanovuje mé cíle (co, jak, dokdy).

2. otázka: Když se mi nedaří plnit cíl, manažer je mi vždy ochoten okamžitě pomoci.

3. otázka: Manažer pravidelně vyhodnocuje dosažení cílů jak jednotlivců, tak celého týmu.

Odpovědi manažerů

Tabulka 3: Nastavování a plnění cílů zaměstnanců – pohled manažerů

	Svým podřízeným vždy zadávám konkrétní a jasné cíle (co, jak, dokdy)	Jsem připraven pomoci jednotlivcům k dosažení jejich cílů	Pravidelně vyhodnocuji plnění týmových i individuálních cílů
Manažer A	Ano	Ano	Ano
Manažer B	Ano	Ano	Ano
Manažer C	Ano	Ano	Ano
Manažer D	Ano	Ano	Ano
Manažer E	Ano	Ano	Ano

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Manažeri se jednomyslně shodují na tom, že veškeré cíle, které společnost stanovila pro své zaměstnance, vždy svým týmům předávají jasně a konkrétně.

Jsou k dispozici svým podřízeným i ve chvíli, kdy některý člen jejich týmu potřebuje pomoc k tomu, aby daného cíle dosáhl.

Shodují se i na pravidelném vyhodnocování výsledků celého týmu i konkrétních zaměstnanců.

Odpovědi podřízených

Tabulka 4: Nastavování a plnění cílů zaměstnanců – pohled podřízených

	Odpověď	Počet odpovědí	% odpovědí
Manažer vždy jasně stanovuje mé cíle (co, jak a dokdy)	Ano	47	98 %
	Ne	1	2 %
Když se mi nedaří plnit prodejní cíl, manažer je mi vždy ochoten okamžitě pomoci.	Ano	44	92 %
	Ne	4	8 %
Manažer pravidelně vyhodnocuje dosažení cílů jednotlivců i celého týmu.	Ano	45	94 %
	Ne	3	6 %

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Téměř všichni podřízení se shodují na tom, že cíle dané společností dostávají od svého nadřízeného definovány jasně. Vědí přesně, co mají udělat, jakým způsobem toho dosáhnout a do kterého data.

Čtyři zaměstnanci nejsou přesvědčeni o okamžité pomoci nadřízeného v případě, že se jim z nějakého důvodu nebude dařit plnit nastavený cíl. Čtyřicet čtyři zaměstnanců odpovědělo, že pomoci od nadřízeného se jim vždy dostává.

Čtyřicet pět zaměstnanců odpovědělo, že jsou pravidelně informováni o výsledku stanovených cílů. Vědí nejen, jak dopadli oni sami, ale i celý jejich tým. Tři zaměstnanci odpověděli, že vyhodnocení cílů nedostávají buď vůbec, nebo nepravidelně.

5.1.3 Motivace zaměstnanců

- 1. otázka:** Manažer oceňuje, když hledám nové nebo lepší pracovní postupy.
- 2. otázka:** Za dobře odvedenou práci dostávám pochvalu nebo uznání.
- 3. otázka:** Manažer pravidelně motivuje mě i celý tým k dosažení cíle (soutěžími, odměnami atd.)
- 4. otázka:** Manažer mě podporuje v mém rozvoji.

Odpovědi manažerů

Tabulka 5: Motivace zaměstnanců – pohled manažerů

	Dokážu ocenit kreativní/innovátorský přístup svých zaměstnanců.	Dostatečně chválím za dobře odvedenou práci.	Pravidelně motivuji své podřízené k dosažení cílů.	Podřízené v jejich rozvoji plně motivuji, hledám u nich prostor k rozvoji.
Manažer A	Ano	Ano	Ano	Ano
Manažer B	Ano	Ano	Ano	Ano
Manažer C	Ano	Ano	Ano	Ano
Manažer D	Ano	Ano	Ano	Ano
Manažer E	Ano	Ano	Ano	Ano

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Odpovědi podřízených

Tabulka 6: Motivace zaměstnanců – pohled podřízených

	Odpověď	Počet odpovědí	% odpovědí
Manažer oceňuje, když hledám nové nebo lepší pracovní postupy (zjednodušení, zlepšováky atd.)	Ano	42	88 %
	Ne	6	12 %
Za dobře odvedenou práci dostávám pochvalu nebo uznání.	Ano	39	81 %
	Ne	9	19 %
Manažer pravidelně motivuje mě i celý tým k dosažení cíle (soutěžemi, odměnami atd.)	Ano	45	94 %
	Ne	3	6 %
Manažer mě podporuje v mém rozvoji.	Ano	48	100 %
	Ne	0	0 %

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Čtyřicet dva pracovníků získává od manažerů ocenění v případě, že jsou ochotni hledat nový postup či zjednodušení práce. V rámci tohoto oddělení se nejčastěji díky zaměstnancům zjednodušují např. tabulky s výsledky nebo zefektivňují kroky k dosažení nastavených cílů. Šest pracovníků má dojem, že od svého nadřízeného podporu v této oblasti nemá.

Pochvalu, případně uznání za dobře odvedenou práci dostává od manažerů pouze 39 zaměstnanců. Devět pracovníků odpovědělo, že se jim pochvaly od nadřízeného nedostává.

Motivaci k dosažení nastaveného cíle dostává dle průzkumu od nadřízeného 45 ze 48 zaměstnanců. Tři zaměstnanci vyplnili, že je, nebo celý jejich tým manažer ke splnění cílů nemotivuje.

5.1.4 Vedení zaměstnanců

1. **otázka:** Manažer se mi dostatečně věnuje, přistupuje ke mně individuálně.
2. **otázka:** Dostávám od něho pravidelnou zpětnou vazbu na svůj výkon.
3. **otázka:** Manažer přistupuje ke mně i ostatním kolegům v týmu stejně (je férový).

Odpovědi manažerů

Tabulka 7: Vedení zaměstnanců – pohled manažerů

	Svým podřízeným zaměstnancům se maximálně věnuji a zachovávám k nim individuální přístup.	Každému ze svých podřízených předávám pravidelnou zpětnou vazbu.	Vždy uplatňuji férové jednání.
Manažer A	Ano	Ano	Ano
Manažer B	Ano	Ano	Ano
Manažer C	Ano	Ano	Ano
Manažer D	Ano	Ano	Ano
Manažer E	Ano	Ano	Ano

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

V této oblasti je u manažerů úplná shoda ve všech třech otázkách.

Svým týmům věnují dostatek času, zároveň ke každému členu týmu přistupují individuálně.

Pravidelně se setkávají se svými podřízenými k předání zpětné vazby na jejich výkon.

V rámci přístupu k zaměstnancům jsou přesvědčeni o tom, že uplatňují férové jednání.

Odpovědi podřízených

Tabulka 8: Vedení zaměstnanců – pohled podřízených

	Odpověď	Počet odpovědí	% odpovědí
Manažer se mi dostatečně věnuje, přistupuje ke mně individuálně.	Ano	48	100 %
	Ne	0	0 %
Dostávám od něho pravidelnou individuální zpětnou vazbu na svůj výkon.	Ano	43	90 %
	Ne	4	8 %
	Jiná	1	2 %
Manažer přistupuje ke mně i ostatním kolegům stejně (je férový)	Ano	48	100 %
	Ne	0	0 %

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Zaměstnanci se shodují na tom, že jejich manažeři jim věnují dostatečnou pozornost a čas. Nemají tedy pocit, že by se manažer věnoval jen svým činnostem.

Čtyřicet tři podřízených odpovědělo, že dostávají pravidelně zpětnou vazbu na svůj výkon. Čtyři zaměstnanci v dotazníku odpověděli, že zpětné vazby na výkon se jim od manažera nedostává. Jeden pracovník odpověděl s doplněním, že zpětnou vazbu od nadřízeného dostává, nikoliv však pravidelně.

Shoda byla také v hodnocení přístupu manažerů. Každý pracovník vnímá, že je manažer férový a přistupuje k němu individuálně.

5.1.5 Rozhodování

1. otázka: Manažer vždy učiní zásadní rozhodnutí tak, že:

a) Důležitá rozhodnutí s námi vždy předem probírá.

b) Velká rozhodnutí nebo změnu vždy provede sám a nám jen předá informace a důvod pro to, jak se rozhodl.

c) Vždy se zeptá, jak bychom rozhodli my, a to považuje za finální motivaci k rozhodnutí.

2. otázka: Manažer nám svá rozhodnutí vždy odůvodní a vysvětlí.

3. otázka: Manažer má ke členům týmu důvěru a nebojí se zadávat jednotlivcům samostatné úkoly nebo činnosti.

Odpovědi manažerů

Tabulka 9: Rozhodování – pohled manažerů

	Před přijetím zásadního rozhodnutí	Svému týmu svá rozhodnutí vždy zdůvodním	Nebojím se delegovat individuální úkoly.
Manažer A	a	Ano	Ano
Manažer B	a	Ano	Ano
Manažer C	b	Ano	Ano
Manažer D	b	Ano	Ano
Manažer E	a	Ano	Ano

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Tři z pěti manažerů vždy k rozhodnutí přistupují sami. Jakmile se daným způsobem rozhodnou, informují o volbě a důvodu rozhodnutí své zaměstnance. Dva manažeri ještě před rozhodnutím probírají situaci se svým týmem. Teprve po obdržení

reakcí a nápadů podřízených situaci ještě jednou zhodnotí a až poté rozhodnou. Žádný z manažerů svá rozhodnutí nestaví na tom, jak by se rozhodli jeho zaměstnanci

Všichni manažeři vždy svá rozhodnutí zdůvodňují svým podřízeným. Jejich podřízení tak mají vždy všechny informace, aby pochopili důvod, proč se manažer tímto způsobem rozhodl.

Žádný z 5 manažerů nemá obavu z delegování úkolů na své podřízené. Manažeři svým podřízeným důvěřují.

Odpovědi podřízených

Tabulka 10: Rozhodování – pohled podřízených

	Odpověď	Počet odpovědí	% odpovědí
Manažer vždy učiní zásadní rozhodnutí tak, že:	a	33	69 %
	b	15	31 %
	c	0	0 %
Manažer nám svá rozhodnutí vždy zdůvodní a vysvětlí.	Ano	46	96 %
	Ne	2	4 %
Manažer má ke členům týmu důvěru a nebojí se zadávat jednotlivcům samostatné úkoly nebo činnosti.	Ano	44	92 %
	Ne	4	8 %

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Třicet tři ze čtyřiceti osmi zaměstnanců vnímá, že manažer před svým rozhodnutím vždy nastalou situaci předem se svým týmem probírá. Patnáct zaměstnanců odpovědělo, že jejich manažer vždy provede rozhodnutí a poté předá svým zaměstnancům informaci s odůvodněním, proč se rozhodl právě takto. Žádný ze zaměstnanců nevyplnil, že by se manažer rozhodoval pouze na základě názoru svého týmu.

Čtyřicet šest ze čtyřiceti osmi zaměstnanců odpovědělo, že jejich nadřízený jim vždy zdůvodní své rozhodnutí. Dva zaměstnanci odpověděli, že tomu tak není.

Čtyřicet čtyři ze čtyřiceti osmi zaměstnanců vnímá, že manažer má vůči jednotlivcům důvěru a nebojí se jim svěřit zpracování samostatného úkolu. Čtyři zaměstnanci jsou opačného názoru.

5.1.6 Spokojenost s manažerem

V této části práce byly porovnány odpovědi konkrétních manažerů a jejich přímých podřízených zaměstnanců.

1. otázka: Můj manažer umí přijmout konstruktivní kritiku a dále s ní pracuje.
2. otázka: Dokáže manažer zlepšit negativní atmosféru v týmu?
3. otázka: Je tvůj manažer efektivní? (vede meeting tak, že dává smysl, má jasný cíl, mluví na rovinu a upřímně)
4. Svému manažerovi plně důvěřuji.
5. S vedením svého manažera jsem spokojen.

Manažer A

Odpovědi manažera

Tabulka 11: Spokojenost s manažerem – pohled manažera

Umím přijmout kritiku od svých zaměstnanců a pracovat na zlepšení.	Ano
Ve svém týmu dokážu zlepšit negativní atmosféru.	Ano
Moji podřízení mi mohou plně důvěřovat.	Ano
Umím přijmout kritiku od svých zaměstnanců a pracovat na zlepšení.	Ano
Moji podřízení jsou spokojeni s mým vedením.	Ano
V čem bych se chtěl jako manažer zlepšit (3 oblasti)?	Více se zaměřit na lidi, ne tak na výkon.
	Najít si více prostoru na svůj profesní rozvoj.

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Manažer A v odpovědích odpověděl pozitivně na všechny otázky. Cítí se být osobou, která působí kladně na svůj tým, zároveň nepochybuje o tom, že jeho podřízení v něj mají naprostou důvěru.

Na otázku na zlepšení odpovídá, že by chtěl být manažerem více lidským, spíše leaderem s větším prostorem na práci s jednotlivci ve svém týmu. Dále by chtěl pracovat na nových dovednostech, díky kterým by mohl znát a uplatňovat nové věci a metody a do budoucna řešit svůj kariérní růst.

Odpovědi podřízených manažera A

Tabulka 12: Spokojenost s manažerem – pohled podřízených

	Odpověď	Počet odpovědí	% odpovědí
Můj manažer umí přijmout konstruktivní kritiku a dále s ní pracuje.	Ano	10	100 %
	Ne	0	0 %
Dokáže tvůj manažer zlepšit negativní atmosféru v týmu?	Ano	9	90 %
	Ne	1	10 %
Je tvůj manažer efektivní? (meetingy dávají smysl, mají jasný cíl, manažer mluví narovinu a upřímně)	Ano	10	100 %
	Ne	0	0 %
Svému manažerovi plně důvěřuji.	Ano	9	90 %
	Ne	0	0 %
	Spíše ano	1	10 %
	Spíše ne	0	0 %
S vedením svého manažera jsem spokojen.	Spokojen	10	0 %
	Nespokojen	0	0 %
	Ani spokojen, ani nespokojen	0	0 %
	Spíše spokojen	0	0 %
	Spíše nespokojen	0	0 %
Kdybys byl manažerem ty, co bys dělal jinak než tvůj aktuální nadřízený?	Nebyl bych tak pečlivý.		
	Nic, je dokonalá.		
	Nic mě nenapadá.		
	Nic, je super. :-)		
	S jeho prací jsem spokojena a myslím, že přesně takto by měl nadřízený fungovat.		
	Nedělala bych vůbec nic jinak. Svého man. uznávám, respektuji a mám ho ráda.		
	Nevím.		
	Nemám sem co napsat. Jsem naprosto spokojena.		
	Jsem spokojen.		
	Nevím.		

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Podřízení pracovníci manažera A jsou s vedením svého nadřízeného spokojeni, důvěřují mu. Jeden zaměstnanec z deseti má menší pochybnosti v důvěře vůči nadřízenému.

Zaměstnanci svému manažerovi nedoporučují žádnou změnu. Osm z deseti pracovníků odpovědělo, že nevnímá žádnou oblast, ve které by se měl jejich manažer zlepšit. Dva pracovníci nedali žádné doporučení.

Manažer B

Odpovědi manažera

Tabulka 13: Spokojenost s manažerem – pohled manažera

Umím přijmout kritiku od svých zaměstnanců a pracovat na zlepšení.	Ne
Ve svém týmu dokážu zlepšit negativní atmosféru.	Ano
Moji podřízení mi mohou plně důvěřovat.	Ano
Umím přijmout kritiku od svých zaměstnanců a pracovat na zlepšení.	Ano
Moji podřízení jsou spokojeni s mým vedením.	Ano
V čem bych se chtěl jako manažer zlepšit (3 oblasti)?	jazykové znalosti
	time management
	kariérní růst

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Manažer B dle vlastní odpovědi neumí přijmout kritiku své osoby nebo konkrétního jednání či chování ze strany svých podřízených.

V ostatních oblastech je manažer přesvědčen o tom, že je pro svůj tým osobou, které mohou podřízení naprosto důvěřovat a která dokáže udržet ve svém týmu pozitivní atmosféru.

Tento manažer by v rámci svého profesního růstu rád zlepšil svou znalost cizího jazyka, zefektivnil plánování a plnění svých povinností, tzv. time management. Za další oblast pro svůj rozvoj považuje zaměření na kariérní růst.

Odpovědi podřízených manažera B

Tabulka 14: Spokojenost s manažerem – pohled podřízených

	Odpověď	Počet odpovědí	% odpovědí
Můj manažer umí přijmout konstruktivní kritiku a dále s ní pracuje.	Ano	4	50 %
	Ne	4	50 %
Dokáže tvůj manažer zlepšit negativní atmosféru v týmu?	Ano	3	40 %
	Ne	5	60 %
Je tvůj manažer efektivní? (meetingy dávají smysl, mají jasný cíl, manažer mluví narovinu a upřímně)	Ano	7	87 %
	Ne	1	13 %
Svému manažerovi plně důvěřuji.	Ano	2	25 %
	Ne	3	37 %
	Spíše ano	1	13 %
	Spíše ne	2	25 %
S vedením svého manažera jsem spokojen.	Spokojen	3	37 %
	Nespokojen	1	13 %
	Ani spokojen, ani nespokojen	0	0 %
	Spíše spokojen	2	25 %
	Spíše nespokojen	2	25 %
Kdybys byl manažerem ty, co bys dělal jinak než tvůj aktuální nadřízený?	Nechci odpovídat.		
	Hlídal bych včasné příchody do zaměstnání.		
	Hlavně přístup, asi ho ta práce nebaví.		
	Vše.		
	Nechci uvádět, bylo by to na dlouho.		
	Pár věcí bych změnil, ale to si nechám pro sebe.		
	Nedával bych občas podřízeným najevo, že mě ta práce nebaví.		
	Nevím.		

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Polovina zaměstnanců uvádí, že jejich manažer neumí kritiku na svou osobu přijmout.

Pět zaměstnanců z osmi odpovědělo, že v případě zhoršení atmosféry na pracovišti neumí manažer přispět tak, aby byla nálada zlepšena.

Sedm zaměstnanců v odpovědích uvedlo, že jejich nadřízený je efektivní, umí kvalitně předat informace, je upřímný a mluví s nimi narovinu. Jeden zaměstnanec s tímto tvrzením dle odpovědi nesouhlasil.

Manažer má plnou důvěru pouze u dvou zaměstnanců. Tři zaměstnanci manažerovi nedůvěřují, jeden má mírné pochybnosti, dva mají větší pochybnosti.

S manažerem jsou naprosto spokojeni tři zaměstnanci, dva zaměstnanci mají mírné pochybnosti, dva mají větší pochybnosti a jeden zaměstnancem vyjádřil nespokojenost.

Zaměstnanci manažera B uvedli, že je více oblastí, kde by se měl zlepšit, většina z nich ale nedala konkrétní doporučení. Čtyři pracovníci vyplnili, že buď nevědí, kde by mohlo dojít ke zlepšení, nebo vůbec nechtěli odpovídat. Jeden pracovník se domnívá, že manažer dostatečně nehlídá včasné příchody svých podřízených do zaměstnání, dva měli dojem, že manažera jeho práce nebaví, jeden zaměstnanec v dotazníku uvedl, že manažer by měl změnit vše.

Manažer C

Odpovědi manažera

Tabulka 15: Spokojenost s manažerem – pohled manažera

Umím přijmout kritiku od svých zaměstnanců a pracovat na zlepšení.	Ano
Ve svém týmu dokážu zlepšit negativní atmosféru.	Ano
Moji podřízení mi mohou plně důvěřovat.	Ano
Umím přijmout kritiku od svých zaměstnanců a pracovat na zlepšení.	Ano
Moji podřízení jsou spokojeni s mým vedením.	Ano
V čem bych se chtěl jako manažer zlepšit (3 oblasti)?	time management
	předávání zpětné vazby
	více času na podřízené, méně na výkonová čísla

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Manažer C uvedl stejné odpovědi jako manažer A. Cítí se být vůči svému týmu podřízených důvěryhodnou osobou s pozitivním vlivem.

Rád by se zlepšil v efektivním plánování a plnění svých úkolů, dále by chtěl být lepším leaderem a svým podřízeným věnovat více času než doposud, také by chtěl posílit dovednost předávání zpětné vazby.

Odovědi podřízených manažera C

Tabulka 16: Spokojenost s manažerem – pohled podřízených

	Odpověď	Počet odpovědí	% odpovědí
Můj manažer umí přijmout konstruktivní kritiku a dále s ní pracuje.	Ano	11	100 %
	Ne	0	0 %
Dokáže tvůj manažer zlepšit negativní atmosféru v týmu?	Ano	10	91 %
	Ne	1	9 %
Je tvůj manažer efektivní? (meetingy dávají smysl, mají jasný cíl, manažer mluví narovinu a upřímně)	Ano	11	100 %
	Ne	0	0 %
Svému manažerovi plně důvěřuji.	Ano	9	82 %
	Ne	0	0 %
	Spíše ano	2	8 %
	Spíše ne	0	0 %
S vedením svého manažera jsem spokojen.	Spokojen	11	100 %
	Nespokojen	0	0 %
	Ani spokojen, ani nespokojen	0	0 %
	Spíše spokojen	0	0 %
	Spíše nespokojen	0	0 %
Kdybys byl manažerem ty, co bys dělal jinak než tvůj aktuální nadřízený?	Nic. Je skvělá.		
	Nic.		
	Nic bych nedělala jinak.		
	Nechci být manažer.		
	Všechno dělá dobře.		
	Nic, spíš naopak. Děkuji za super manažera.		
	Všechno v pořádku, nic bych nedělal jinak.		
	Jsem tu krátkou dobu na to, abych nad tímto přemýšlel.		
	Nevím, asi nic.		
	Nic, vše je v pořádku.		

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Pracovníci manažera C v dotazníku tvrdí, že jejich nadřízený umí přijmout konstruktivní kritiku a dále s ní pracuje.

Deset z jedenácti pracovníků potvrdilo, že umí zlepšit negativní atmosféru. Jeden pracovník si to nemyslí.

Všichni zaměstnanci potvrdili manažerovu efektivitu v rámci vedení porad, meetingů a předávání informací, také se shodli na tvrzení, že jsou se svým nadřízeným spokojeni.

Devět pracovníků svému nadřízenému manažerovi důvěřuje, dva mají o plné důvěře mírnou pochybnost.

Zaměstnanci svému nadřízenému žádnou změnu nedoporučují, dle odpovědí jsou se svým vedením spokojeni.

Manažer D

Odovědi manažera

Tabulka 17: Spokojenost s manažerem – pohled manažera

Umím přijmout kritiku od svých zaměstnanců a pracovat na zlepšení.	Ano
Ve svém týmu dokážu zlepšit negativní atmosféru.	Ano
Moji podřízení mi mohou plně důvěřovat.	Ano
Umím přijmout kritiku od svých zaměstnanců a pracovat na zlepšení.	Ano
Moji podřízení jsou spokojeni s mým vedením.	Ano
V čem bych se chtěl jako manažer zlepšit (3 oblasti)?	více času na svůj rozvoj

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Manažer D uvedl stejné odpovědi jako manažer A a manažer C. Pro svůj tým je důvěryhodný, zakládá si na svém pozitivním vlivu.

V oblasti pro zlepšení uvedl pouze jednu věc. Chce pracovat na svém dalším rozvoji v rámci společnosti.

Odpovědi podřízených manažera D

Tabulka 18: Spokojenost s manažerem – pohled podřízených

	Odpověď	Počet odpovědí	% odpovědí
Můj manažer umí přijmout konstruktivní kritiku a dále s ní pracuje.	Ano	8	89 %
	Ne	1	11 %
Dokáže tvůj manažer zlepšit negativní atmosféru v týmu?	Ano	7	88 %
	Ne	2	22 %
Je tvůj manažer efektivní? (meetingy dávají smysl, mají jasný cíl, manažer mluví narovinu a upřímně)	Ano	9	100 %
	Ne	0	0 %
Svému manažerovi plně důvěřuji.	Ano	4	44 %
	Ne	0	0 %
	Spíše ano	5	56 %
	Spíše ne	0	0 %
S vedením svého manažera jsem spokojen.	Spokojen	6	66 %
	Nespokojen	0	0 %
	Ani spokojen, ani nespokojen	0	0 %
	Spíše spokojen	0	33 %
	Spíše nespokojen	0	0 %
Kdybys byl manažerem ty, co bys dělal jinak než tvůj aktuální nadřízený?	Vůbec nic, je manažerem na svém místě.		
	Jsem spokojená, takže asi nic.		
	Kdybych byla manažerem já, tak bych se chovala stejně jako ten můj.		
	Nevím.		
	Nic.		
	Můj nadřízený je prostě fajn člověk, který dělá přesně, co má, není, co bych změnil.		
	Míň srandy, víc práce.		
	Větší důvěra u podřízených.		
	Trochu jiný přístup k problémům a lidem v týmu.		

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Osm z devíti pracovníků se shodlo na tom, že jejich manažer umí přijmout konstruktivní kritiku a dále s ní pracovat. Jeden pracovník je opačného názoru.

Sedm pracovníků potvrdilo, že manažer umí zasáhnout ve chvíli, kdy se na pracovišti zhoršuje týmová atmosféra, a dokáže ji zlepšit. Dva podřízení pracovníci odpověděli, že to tak není.

Všichni pracovníci manažera D se shodují na efektivním předávání informací, vedení meetingů a porad od svého nadřízeného.

Důvěru svému nadřízenému vyjádřilo 5 pracovníků, 4 pracovníci mají mírnou pochybnost.

Spokojenost s vedením potvrdilo 6 zaměstnanců, 3 zaměstnanci reagovali s mírnou pochybností.

Čtyři zaměstnanci by žádné zlepšení manažerovi nedoporučili, 2 zaměstnanci nenapsali konkrétní odpověď, 1 pracovník manažerovi doporučuje přistupovat k podřízeným s větší vážností, 1 doporučuje navýšit důvěru vůči podřízeným, 1 doporučuje manažerovi zvolit jiný přístup v řešení problémů v pracovním týmu.

Manažer E

Odpovědi manažera

Tabulka 19: Spokojenost s manažerem – pohled manažera

Umím přijmout kritiku od svých zaměstnanců a pracovat na zlepšení.	Ano
Ve svém týmu dokážu zlepšit negativní atmosféru.	Ano
Moji podřízení mi mohou plně důvěřovat.	Ano
Umím přijmout kritiku od svých zaměstnanců a pracovat na zlepšení.	Ano
Moji podřízení jsou spokojeni s mým vedením.	Ano
V čem bych se chtěl jako manažer zlepšit (3 oblasti)?	více koučinků
	zpětná vazba
	zlepšení anglického jazyka

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Manažer E se v dotazníku shoduje na stejných odpovědích jako manažer A, C a D. Je pozitivní a důvěryhodnou osobou pro svůj tým, umí pracovat na zlepšení na základě konstruktivní kritiky svých podřízených.

Je přesvědčen o kvalitě svého vedení.

Prostor pro zlepšení vidí ve větší frekvenci koučinků se svými podřízenými, dále v posílení předání zpětné vazby, potřebuje i zlepšení v anglickém jazyce.

Odpovědi podřízených manažera E

Tabulka 20: Spokojenost s manažerem – pohled podřízených

	Odpověď	Počet odpovědí	% odpovědí
Můj manažer umí přijmout konstruktivní kritiku a dále s ní pracuje.	Ano	10	100 %
	Ne	0	0 %
Dokáže tvůj manažer zlepšit negativní atmosféru v týmu?	Ano	10	100 %
	Ne	0	0 %
Je tvůj manažer efektivní? (meetingy dávají smysl, mají jasný cíl, manažer mluví narovinu a upřímně)	Ano	9	90 %
	Ne	1	10 %
Svému manažerovi plně důvěřuji.	Ano	9	90 %
	Ne	0	0 %
	Spíše ano	1	10 %
	Spíše ne	0	0 %
S vedením svého manažera jsem spokojen.	Spokojen	10	100 %
	Nespokojen	0	0 %
	Ani spokojen, ani nespokojen	0	0 %
	Spíše spokojen	0	0 %
	Spíše nespokojen	0	0 %
Kdybys byl manažerem ty, co bys dělal jinak než tvůj aktuální nadřízený?	Postupovala bych stejně. :-)		
	Vše ok.		
	Nemám, co bych vytkla. :) Máme skvělého manažera.		
	Nevím.		
	Jsem spokojena.		
	Není co vytknout.		
	Nic.		
	Nic.		
	Nic.		
	Nevím.		

Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Všichni podřízení pracovníci manažera E se shodli na tom, že jejich nadřízený umí pracovat s konstruktivní kritikou a umí zlepšit atmosféru na oddělení, pokud je to potřeba.

Devět z deseti pracovníků potvrdilo v dotazníku manažerovu efektivitu ve smyslu organizace a předávání informací. Jeden pracovník je opačného názoru.

Devět z deseti pracovníků vnímá manažera jako důvěryhodnou osobu. Jeden pracovník má mírné pochybnosti.

Všichni podřízení manažera E jsou spokojeni s jeho vedením.

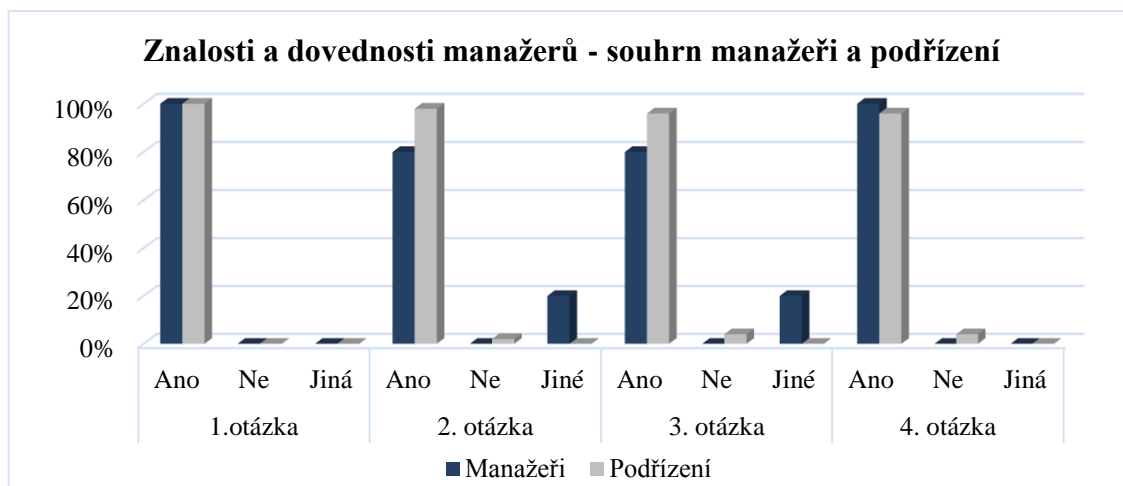
V rámci doporučení pro zlepšení 5 pracovníků nenapsalo konkrétní odpověď, 5 pracovníků dalo na základě odpovědí najevo, že manažer pracuje dobře a žádné výrazné zlepšení nepotřebuje.

6 VÝSTUPY Z PRŮZKUMU

6.1 Porovnání odpovědí manažerů a podřízených zaměstnanců

6.1.1 Znalosti a dovednosti

Graf 1: Souhrn odpovědí v oblasti znalostí a dovedností



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

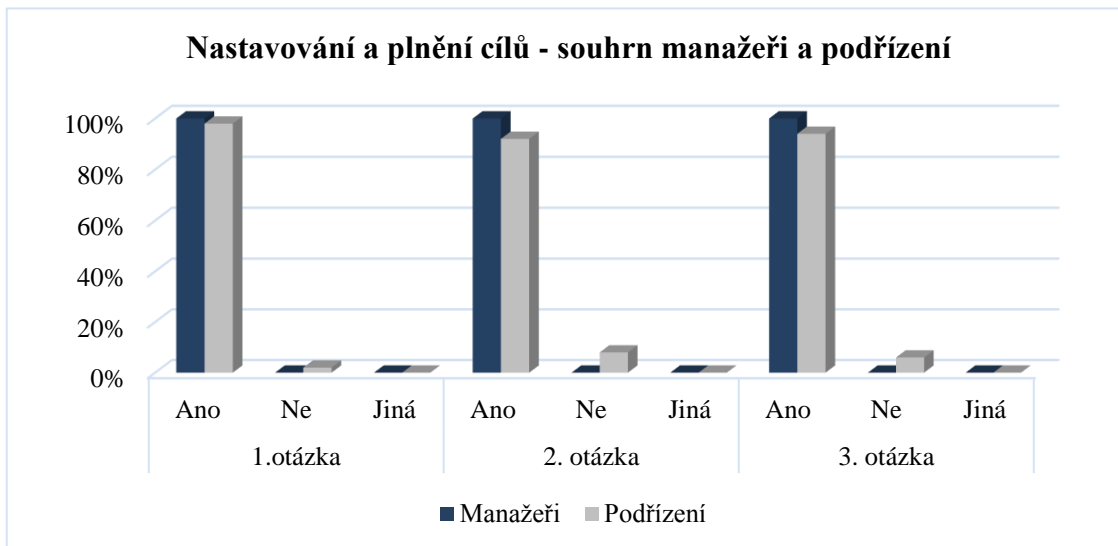
V celkovém porovnání se mínění manažerů shoduje se 46 ze 48 podřízených.

Dva z pěti manažerů nepředávají informace ihned, jeden si vždy ještě předem předání probere se svým nadřízeným, druhý je toho názoru, že zaměstnanci by měli znát pouze to, co je důležité pro jejich práci, nikoliv informace navíc, které s jejich činnostmi nesouvisí.

Z porovnání je tedy zřejmé, že podřízení vnímají své manažery jako osoby, které mají dostatek dovedností a znalostí, aby mohly do svých týmů předávat veškeré potřebné informace pro fungování oddělení.

6.1.2 Nastavování a plnění cílů zaměstnanců

Graf 2: Souhrn odpovědí v oblasti nastavování a plnění cílů



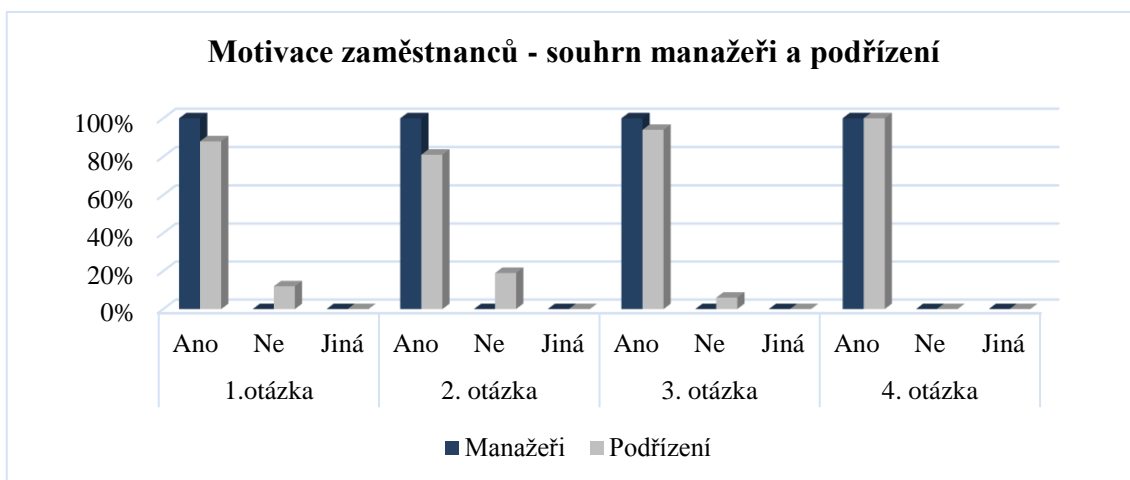
Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Manažeři se shodují na tom, že cíle oddělení stanovují jasně a přehledně. Jsou připraveni kdykoliv pomoci svým podřízeným, pokud to potřebují. V rámci vyhodnocení cílů počítají jak s výsledkem týmu, za který jsou hodnoceni, tak s výsledky jednotlivců.

V průměru 45 ze 48 zaměstnanců se s míněním manažerů shoduje. Tři zaměstnanci buď nevnímají nastavené cíle jako dostatečně jasné pro sebe či pro celý tým, nebo v případě potíží nedostávají okamžitou pomoc od svého nadřízeného.

6.1.3 Motivace zaměstnanců

Graf 3: Souhrn odpovědí v oblasti motivace zaměstnanců



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Manažeri se shodují na tom, že své týmy pravidelně motivují ke splnění cílů, dokážou ocenit jakýkoliv inovátorský přístup zaměstnanců a další věci, které jim a celému týmu dokáží ulehčit nebo zpřehlednit práci.

V případě splnění či přeplnění cílů dokáží vždy pochválit a ocenit jejich úsilí.

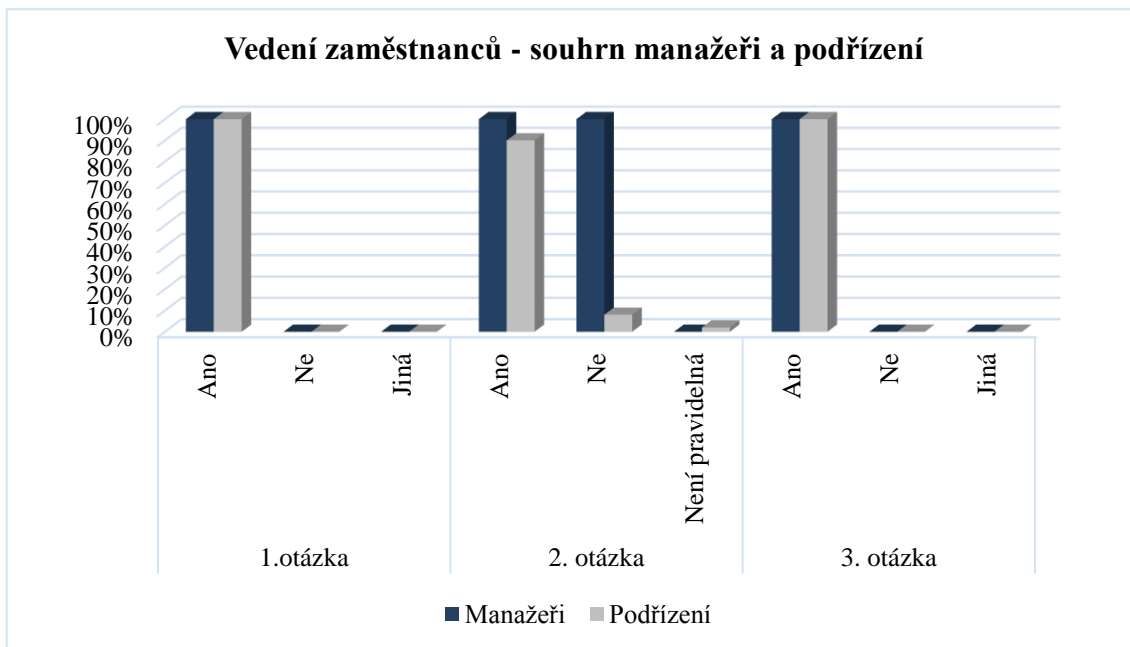
U každého zaměstnance se snaží najít prostor k jeho rozvoji a dále na něm společně pracují.

Zaměstnanci se ve většině případů shodují s manažery v oblasti ocenění, hledání lepších pracovních postupů, pravidelné motivaci. Naprostá shoda zaměstnanců s míněním manažerů platí v oblasti jejich rozvoje.

Devíti ze čtyřiceti osmi zaměstnanců se nedostává pochvaly či jiného ocenění jejich práce.

6.1.4 Vedení zaměstnanců

Graf 4: Souhrn odpovědí v oblasti motivace zaměstnanců



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Manažeri a podřízení se shodují na tom, že na oddělení manažer věnuje všem svým podřízeným dostatek času.

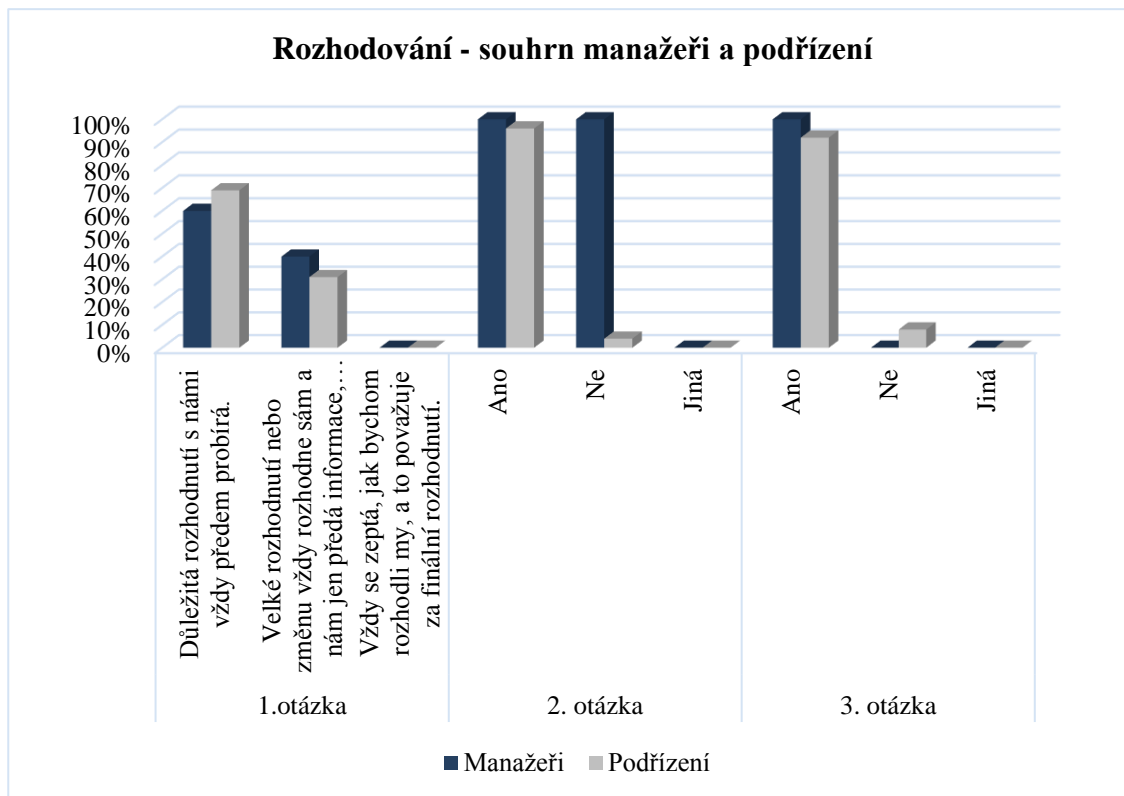
Čtyři zaměstnanci se s manažery neshodují v odpovědi na předávání pravidelné zpětné vazby na jejich výkon. Jeden podřízený zpětnou vazbu od nadřízeného dostává, není ale pravidelná.

Shoda manažerů s podřízenými je i v manažerském přístupu. Manažeri i jejich podřízení vnímají na svém pracovišti férovost a individuální přístup ke každému členu týmu.

Manažeri dle odpovědí svých zaměstnanců umí dobře vést a pracovat se svými týmy.

6.1.5 Rozhodování

Graf 5: Souhrn odpovědí v oblasti motivace zaměstnanců



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Tři manažeři před zásadním rozhodnutím konzultují nastalou situaci se svým týmem. Třicet tři ze čtyřiceti osmi podřízených přesně tento přístup vnímá.

Dva manažeři nejprve rozhodnutí udělají a až poté vše konzultují se svým týmem a objasňují důvod svého rozhodnutí. Patnáct zaměstnanců vnímá tento přístup.

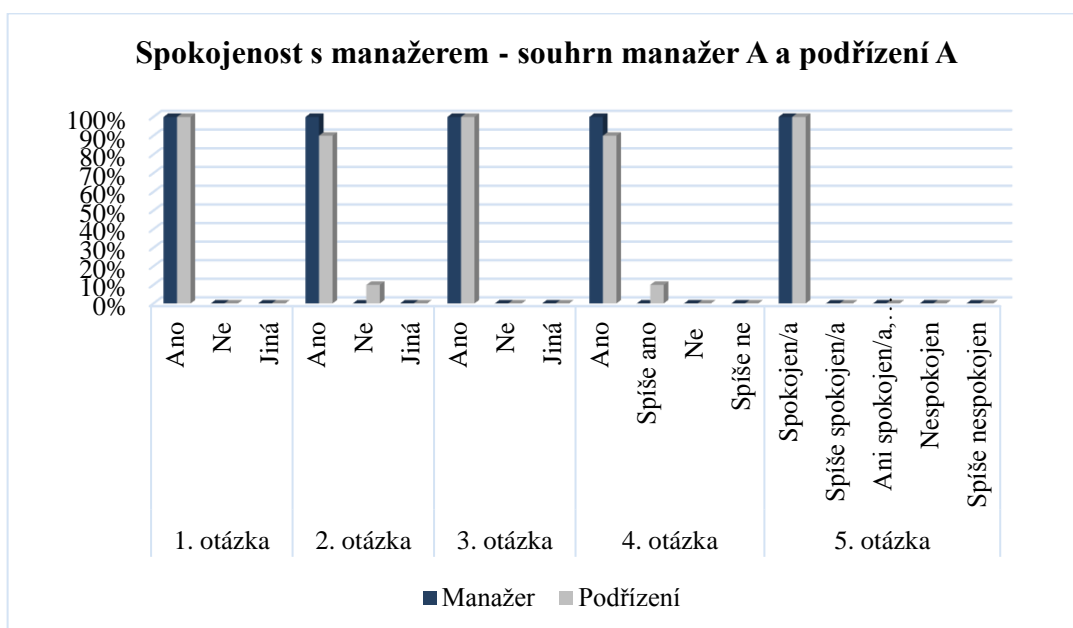
Dá se tedy předpokládat, že tito manažeři se shodli se zaměstnanci, které vedou.

Manažeři se téměř se všemi zaměstnanci shodují na sdělení důvodů rozhodnutí svým týmům. Ať už se rozhodují sami, nebo s přihlédnutím k názorům svých podřízených, vždy s nimi poté situaci detailně proberou.

Všichni manažeři a 44 ze 48 zaměstnanců se shodují v oblasti důvěry ke členům týmu. Manažeři se nebojí na základě důvěry předat jednotlivcům zodpovědnost za zpracování samostatných úkolů.

6.1.6 Spokojenost s manažerem

Graf 6: Souhrn odpovědí v oblasti spokojenosti s manažerem – Manažer A, podřízení A



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

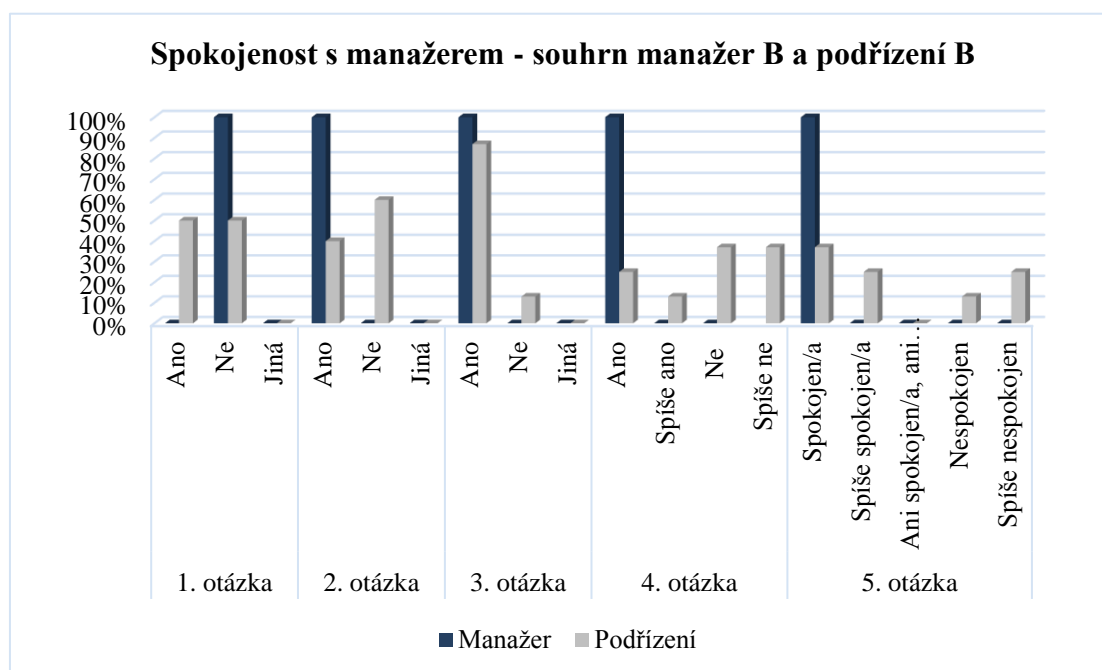
Manažer A se shoduje se svými podřízenými na tom, že umí přijmout kritiku své osoby či pracovního postupu, a dále dokáže pracovat na tom, aby se v dané oblasti zlepšil.

Devět z deseti podřízených se shoduje se svým manažerem na tom, že umí zasáhnout při zhoršení atmosféry v týmu nebo na pracovišti a dokáže ji zlepšit. Jeden zaměstnanec odpověděl, že to tak není.

Shoda manažera a jeho zaměstnanců nastala i v otázce na efektivitu nadřízeného. Manažer umí vést meetingy a porady tak, aby byly jasné, přehledné, se svým týmem vždy hovoří upřímně a narovinu.

Důvěru ke svému nadřízenému potvrdili všichni jeho zaměstnanci.

Graf 7: Souhrn odpovědí v oblasti spokojenosti s manažerem – Manažer B, podřízení B



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Manažer A má potíže s přijetím kritiky na svou osobu a v této odpovědi se shoduje s polovinou svých podřízených. Druhá polovina podřízených odpověděla, že jejich manažer kritiku přijmout umí.

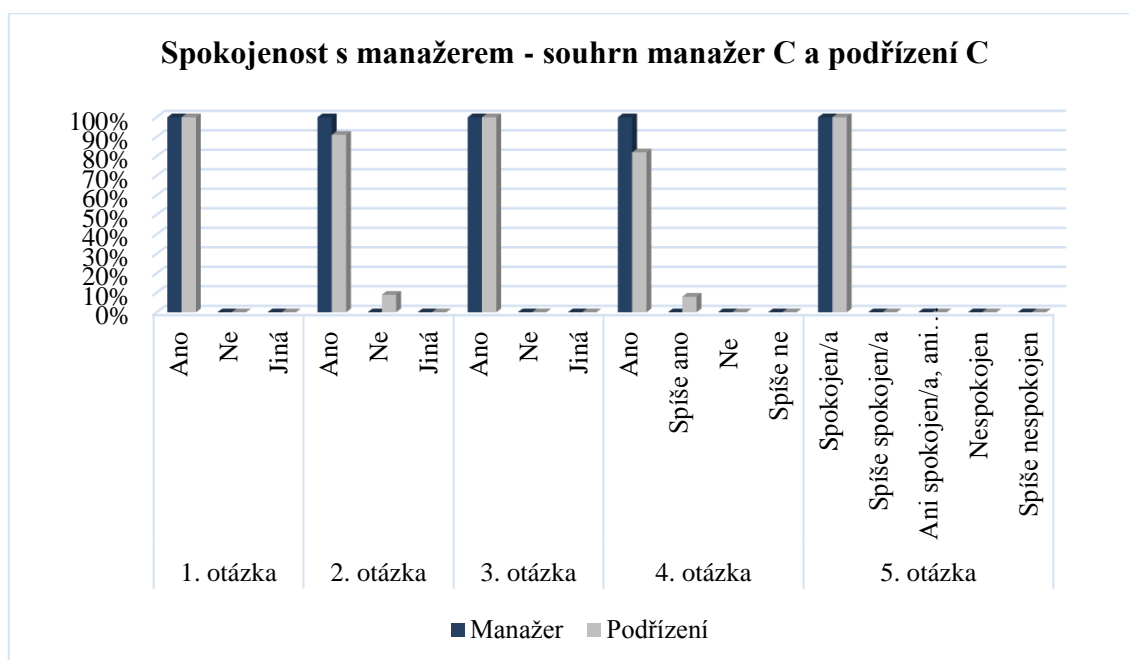
Pět z osmi zaměstnanců odpovědělo, že jejich nadřízený neumí zlepšit zhoršenou pracovní atmosféru na pracovišti, tři zaměstnanci se shodují s manažerem v tvrzení, že manažer zlepšit atmosféru v týmu umí.

Sedm z osmi zaměstnanců se shoduje s manažerem v oblasti jeho efektivity vedení porad, meetingů. Jeden zaměstnanec s tím nesouhlasí.

Manažer odpověděl, že je důvěryhodnou osobou vůči svým zaměstnancům. Na této odpovědi se s ním shodli dva zaměstnanci, jeden s mírnými pochybnostmi. Pět zaměstnanců důvěru ke svému nadřízenému nemá.

Manažer je přesvědčen o spokojenosti svých podřízených s jeho vedením. Pět jeho podřízených je spokojeno s jeho vedením, tři zaměstnanci spokojeni nejsou.

Graf 8: Souhrn odpovědí v oblasti spokojenosti s manažerem – Manažer C, podřízení C



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

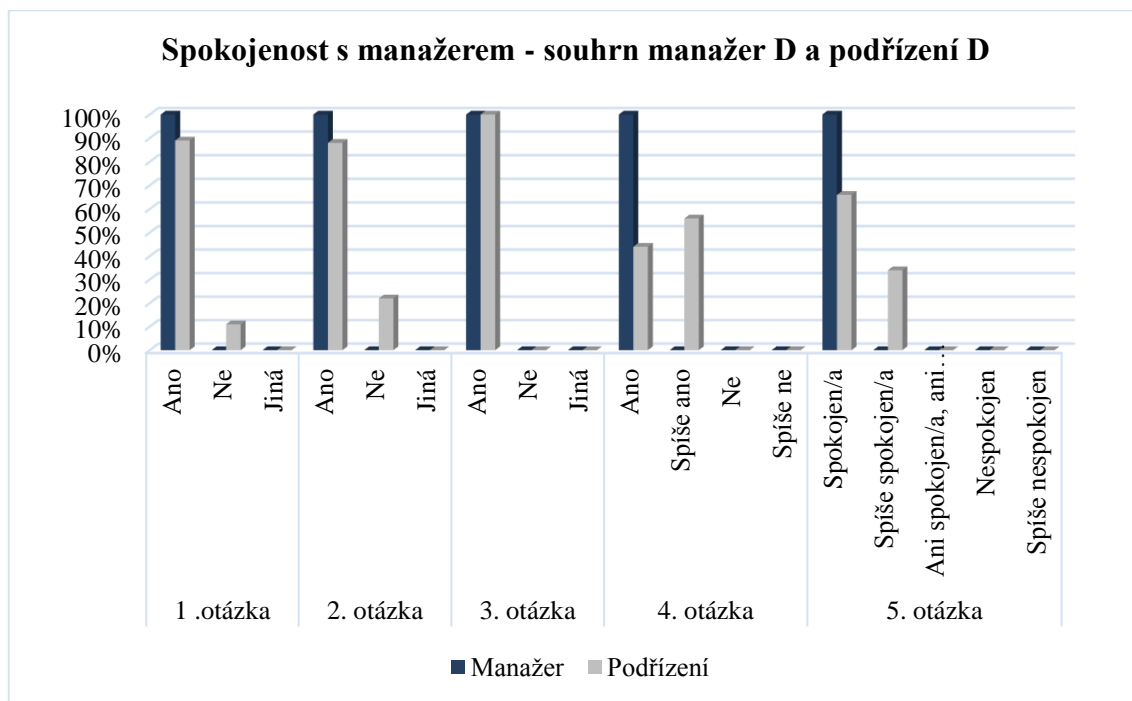
Manažer C a jeho podřízení se shodují v odpovědích na tom, že manažer umí přijmout konstruktivní kritiku a dále s ní dokáže pracovat, aby do budoucna eliminoval v dané oblasti své chyby.

Manažer odpovídá, že je schopen kdykoliv zlepšit zhoršenou atmosféru na pracovišti. Deset z jedenácti zaměstnanců se shoduje na stejné odpovědi. Jeden zaměstnanec je opačného názoru.

Manažer se považuje za důvěryhodnou osobu vůči svým zaměstnancům. Důvěru ke svému nadřízenému má 10 z 11 podřízených, jeden podřízený má menší pochybnost.

Všichni zaměstnanci se shodli na tom, že jsou spokojeni se svým vedením, stejnou odpověď vyplnil i manažer.

Graf 9: Souhrn odpovědí v oblasti spokojenosti s manažerem – Manažer D, podřízení D



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Manažer odpověděl, že nemá potíže s přijetím kritiky na svou práci či postup. Osm podřízených se s ním na odpovědi shoduje, jeden zaměstnanec je opačného názoru.

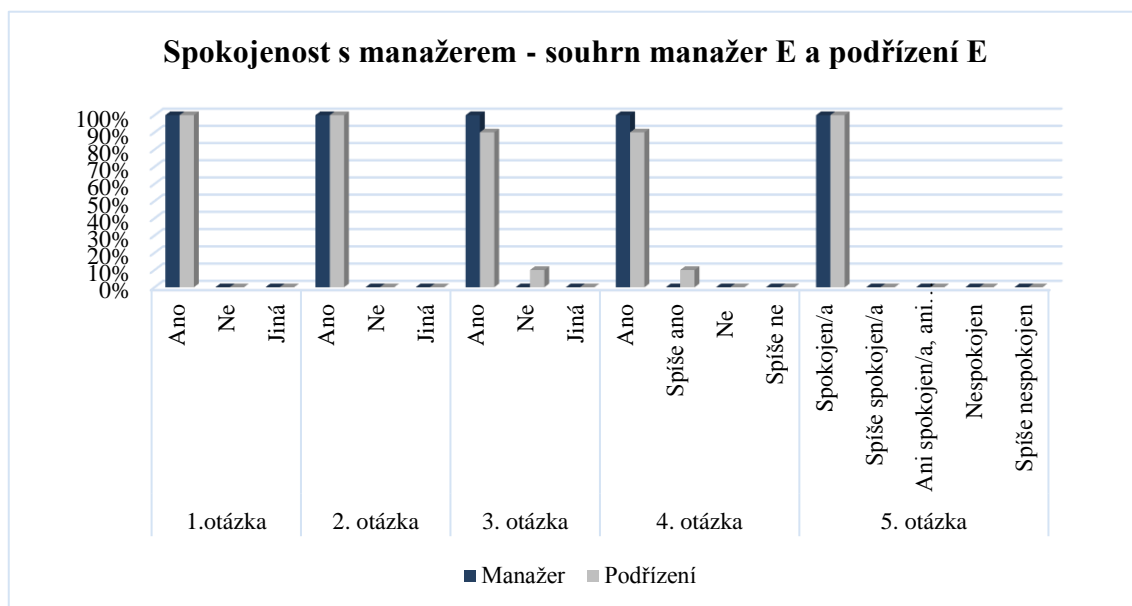
O tom, že manažer dokáže na pracovišti zlepšit negativní atmosféru, je přesvědčen manažer a sedm jeho podřízených zaměstnanců. Dva zaměstnanci odpovídají, že jejich nadřízený upadající atmosféru vylepšit neumí.

Manažer a všichni jeho podřízení se v dotazníku shodli na efektivitě svého manažera.

Manažer D odpověděl, že jeho podřízení mu důvěřují. Čtyři zaměstnanci mají ke svému manažerovi plnou důvěru, pět zbylých svému manažerovi důvěřuje s mírnými pochybnostmi.

Manažer věří v maximální spokojenost svého týmu se svou osobou. Plnou spokojenost s vedením dalo v dotazníku najevo 6 zaměstnanců, 3 zaměstnanci jsou spokojeni s mírnými pochybnostmi.

Graf 10: Souhrn odpovědí v oblasti spokojenosti s manažerem - Manažer E, podřízení E



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Manažer E odpověděl, že dokáže přijmout případnou konstruktivní kritiku a dále s ní pracuje. Všichni zaměstnanci se s ním na této odpovědi shodují.

Na schopnosti manažera zlepšit negativní atmosféru na pracovišti se shoduje manažer i všichni jeho zaměstnanci.

Manažer v dotazníku odpověděl, že dokáže být efektivní, jasně vést porady a meetingy tak, že předání informací do týmu je jasné a přehledné. Devět z desetizaměstnanců se v této oblasti s manažerem shoduje. Jeden zaměstnanec je opačného názoru.

Důvěru má manažer u 9 z 10 svých podřízených. Jeden zaměstnanec nadřízenému důvěřuje s mírnými pochybnostmi.

Manažer se domnívá, že jeho podřízení jsou s jeho vedením spokojeni. Všichni jeho podřízení se s ním na tomto tvrzení shodují.

7 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ A HODNOCENÍ

Poslední kapitola této práce je zaměřena na souhrn empirické části, komentování stanovených hypotéz a v další části doporučení a akční plán manažerů.

7.1 Hodnocení hypotéz a cílů práce

Hlavním cílem bakalářské práce bylo ověřit schopnosti pro zastávání manažerské pozice u manažerů v konkrétní společnosti na základě posouzení jejich podřízených pracovníků. V šetření byly porovnány také dotazníky, které vyplnili manažeři. Dotazníky byly pro manažery sestaveny stejně jako pro podřízené.

Autorka bakalářské práce zhodnotila manažerské osobnosti v pěti oblastech (znalosti a dovednosti, nastavování a plnění stanovených cílů, motivace zaměstnanců, vedení zaměstnanců a rozhodování), které odhalují, zda jsou manažeři společnosti vnímáni svými podřízenými jako osoby, které dokáží naplno a zodpovědně vést své pracovní týmy.

Další, šestou oblastí, bylo zpracování odpovědí na otázky, které se týkají spokojenosti a důvěry. Oproti pěti výše uvedeným oblastem je tato část zaměřena vždy na konkrétního manažera a jeho přímý tým.

Na počátku bylo stanoveno pět hypotéz (viz kapitola 4.4). Dotazníky, které byly vytvořeny pro respondenty, vycházely právě z nich.

1. Hypotéza: Manažeři disponují dostatečnými znalostmi a dovednostmi.

V této oblasti se podřízení manažerů shodli v 98 % na tvrzení, že jejich vedoucí pracovníci jsou osobami, které mají dostatek informací, znalostí a dovedností k tomu, aby mohly být svým týmům maximálně nápomocny, schopny předávat informace vhodným a přehledným způsobem.

2. Hypotéza: Manažeři nastavují cíle svým zaměstnancům.

95 % podřízených pracovníků se shodlo na tvrzení, že jejich manažeři umí nastavit cíle na jejich oddělení tak, aby zaměstnanci přesně věděli, co, jakým způsobem a dokdy mají splnit. Dále na tom, že jsou manažeři ochotni být v případě potíží

zaměstnancům nápomocni s plněním cílů. Zároveň nezapomínají na pravidelné vyhodnocování stanovených cílů, pro celý tým i jednotlivce, aby měli jejich zaměstnanci přehled o tom, jak se jim plnění daří, či nedaří.

3. Hypotéza: Manažeři své podřízené motivují.

91 % zaměstnanců potvrzuje, že motivaci od svých nadřízených plně pocítuje., Zaměstnanci od manažerů dostávají pochvalu či uznání v případě dobře odvedené práce, také ocenění při uplatnění nápadu na zlepšení a podporu v kariérním rozvoji na aktuální pozici nebo v dalším rozvoji a případně změně pracovní pozice ve společnosti.

4. Hypotéza: Manažeři umí vést své zaměstnance.

97 % zaměstnanců potvrdilo v dotazníku kvalitu vedení svých manažerů. Manažeři umí přistupovat ke svým zaměstnancům individuálně a každému jednotlivci se dostatečně věnují na pravidelných schůzkách.

5. Hypotéza: Manažeři se umí rozhodnout.

Podřízení pracovníci se ve většině shodují na tvrzení, že většinu zásadních rozhodnutí manažeři vždy se svými pracovníky předem probírají. 94 % pracovníků potvrzuje, že manažer vždy svá rozhodnutí dostatečně zdůvodní a vysvětlí, mají důvěru ke svým podřízeným a nebojí se jim svěřit samostatné činnosti. Umí delegovat.

6. Hypotéza: Podřízení zaměstnanci jsou s manažery spokojeni.

Manažer A

Podřízení manažera A jsou s jeho vedením velice spokojeni. Žádný z podřízených manažera A v dotazníku neuvedl žádnou negativní ani neutrální odpověď ani případné doporučení pro zlepšení jeho činností či chování.

Manažer B

Podřízení manažera B nejsou s vedením spokojeni, nemají ke svému nadřízenému důvěru. Na základě odpovědí, kde mohli napsat doporučení pro manažera,

odpovědělo několik zaměstnanců, že manažer nepracuje, jak má, a je patrné, že by asi raději pracoval na jiné pracovní pozici, a to na jiné než manažerské.

Manažer C

Manažer C má důvěru u svých zaměstnanců. Dle odpovědí panuje v kolektivu díky nadřazenému dobrá nálada. Podřízení nedávají svému manažerovi žádná doporučení, jsou velmi spokojeni s tím, jaké mají z jeho strany vedení.

Manažer D

Manažerovi D jeho tým důvěřuje a je s ním spokojen. Na základě odpovědí mu podřízení doporučují, aby se snažil o zvýšení důvěry u svých zaměstnanců.

Manažer E

Manažer E má u svých zaměstnanců důvěru a jsou s ním spokojeni. Většina zaměstnanců nedala žádné konkrétní doporučení na zlepšení. Dle ostatních odpovědí jsou v tomto týmu veškeré procesy manažerem nastaveny dobře.

Čtyři pracovní týmy z pěti jsou s vedením nadřazeného spokojeni.

7.2 Akční plán a doporučení

Autorka se domnívá, že manažeři A, C, D, E jsou vhodnými osobami pro vedení týmu zaměstnanců. Umí své podřízené dostatečně motivovat k plnění cílů, jsou jim nápomocni v případě potíží, pozitivně působí na své týmy a jsou pro své zaměstnance inspirací.

U těchto manažerů není nutné žádné zásadní opatření. I tak ale každý z nich pocituje prostor pro změnu či úpravu vedení svého týmu. V dotazníku také uvedli, že by rádi věnovali čas svému vlastnímu rozvoji. Autorka doporučuje každému z těchto manažerů v co nejkratší možné době požádat svého nadřazeného o schůzku, kde by byly nastaveny cíle, kam a za jak dlouho dobu by se manažer mohl ve své odbornosti posunout. V rámci této společnosti probíhá velice zajímavé několikadenní školení

Leadership, které vede certifikovaný kouč. Na tomto školení dostane manažer nový vhled do problematiky vedení zaměstnanců, naučí se předávat efektivní zpětnou vazbu svým zaměstnancům a také individuální vedené každého zaměstnance na základě jeho schopností a dovedností s pravidelným vyhodnocováním. Personální oddělení společnosti XY, a. s. má k dispozici program dalšího vzdělávání manažerů. Nadřízený by tedy měl na základě konzultace s personalisty své podřízené manažery do tohoto programu doporučit.

Manažer B se cítí být důvěryhodnou osobou, se kterou by jeho podřízení měli být spokojeni. Jeho zaměstnanci o něm ale mají velké pochyby. I tento manažer by se měl co nejdříve setkat se svým nadřízeným a ověřit s ním, zda chce pracovat na zlepšení manažerské pozice, nebo se posunout na pozici, která nemá za hlavní cíl vedení zaměstnanců. Autorka práce doporučuje provedení další zpětné vazby od podřízených pracovníků, aby manažer B mohl odhalit důvody negativního hodnocení. Další kroky by měly být nastaveny za přítomnosti personalisty.

ZÁVĚR

V bakalářské práci se autorka zabývala kompetencemi pěti manažerů na stejné úrovni organizační struktury v konkrétní společnosti.

Bakalářská práce byla v teoretické části zaměřena na teoretické poznatky k tématu, které byly čerpány z odborných zdrojů. Druhá část práce je praktická a vychází z empirického šetření.

V teoretické části jsou kapitoly zařazeny s ohledem na téma práce a zabývaly se manažerem, jeho osobností, dovednostmi a znalostmi, které by měl ovládat, aby byl pro své podřízené kvalitním vedoucím.

Na teoretickou část navazuje část praktická. Dotazníky byly distribuovány tak, aby autorka získala v krátkém čase potřebné množství vzorků pro zkoumání dat a informací.

Praktická část práce byla rozdělena do čtyř hlavních kapitol. Na začátku bylo uvedeno, v jaké společnosti a jakým způsobem bude šetření probíhat. Následoval průzkum dle odpovědí v dotaznících.

Dotazník byl rozdělen do šesti oblastí. Pět oblastí bylo zaměřeno na kompetence manažerů a manažeři byli porovnáváni společně na základě všech odpovědí pracovníků. Průzkum prokázal, že pracovníci vnímají, že jejich nadřízení manažeři mají veškeré dispozice pro to, aby dobře vedli své pracovní týmy. Šestá oblast zkoumala spokojenost konkrétních podřízených s jejich manažerem. Zde se průzkum zaměřil především na ověření, zda i v případě, že manažer má dle svých podřízených veškeré kompetence k vedení pracovního týmu, jsou jeho podřízení s jeho vedením spokojeni a důvěřují mu. Čtyři z pěti manažerů jsou pro své týmy důvěryhodní a pracovníci jsou pod jejich vedením spokojeni. Zároveň byla odhalena i neshoda u manažera B, jehož pracovníci dali v dotaznících najevo, že sice má veškeré schopnosti k vedení, ale není to osoba, které by všichni důvěřovali a byli s ní spokojeni, což se projevilo právě až v šesté oblasti. V tomto případě ukazovaly odpovědi na to, že manažer B tuto pozici nevykonává s chutí a energií jako jeho ostatní kolegové. Manažerům A, C, D a E byl tedy doporučen jiný akční plán než manažerovi B.

Výsledky průzkumu v této práci byly předány nadřízenému manažerů, u kterých byl průzkum proveden. Tento výsledky průzkumu konzultoval s personalisty společnosti a pro každého zkoumaného manažera byly stanoveny kroky pro jeho další rozvoj.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. 6. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTÁK, J., VACÍNOVÁ, M. a kol. *Rozvíjení osobnostního potenciálu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. ISBN 978-80-7452-127-0.

BĚLOHLÁVEK a kol. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. 1. vy. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-9354-2.

CEJTAHMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7229-5.

MAGRETTA, J. a N. STONE. *Co je to management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-106-2.

MIKULÁŠTÍK, M. *Jak být úspěšnou manažerkou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1217-2.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

MLÁDKOVÁ, L. a P. JEDINÁK a kol. *Management*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

ŘEZÁČ, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

ŠULER, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout?* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1378-X.

VACÍNOVÁ, M. *Osobnostně sociální rozvoj manažera a manažerských dovedností.* Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem. Pedagogická fakulta, 2007. ISBN 978-80-7044-895-3.

VACÍNOVÁ, M., D. TRPIŠOVSKÁ a M. FARKOVÁ. *Psychologie.* 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-008-2.

VEBER, J. a kol. *Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Teorie a praxe v informační společnosti.* 3. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 90-85943-94-8.

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Znalosti a dovednosti manažerů – pohled manažerů.....	36
Tabulka 2: Znalosti a dovednosti manažerů – pohled podřízených.....	37
Tabulka 3: Nastavování a plnění cílů zaměstnanců – pohled manažerů.....	38
Tabulka 4: Nastavování a plnění cílů zaměstnanců – pohled podřízených.....	39
Tabulka 5: Motivace zaměstnanců – pohled manažerů.....	40
Tabulka 6: Motivace zaměstnanců – pohled podřízených.....	40
Tabulka 7: Vedení zaměstnanců – pohled manažerů.....	41
Tabulka 8: Vedení zaměstnanců – pohled podřízených.....	42
Tabulka 9: Rozhodování – pohled manažerů.....	43
Tabulka 10: Rozhodování – pohled podřízených.....	44
Tabulka 11: Spokojenost s manažerem – pohled manažera.....	45
Tabulka 12: Spokojenost s manažerem – pohled podřízených.....	47
Tabulka 13: Spokojenost s manažerem – pohled manažera.....	48
Tabulka 14: Spokojenost s manažerem – pohled podřízených.....	49
Tabulka 15: Spokojenost s manažerem – pohled manažera.....	50
Tabulka 16: Spokojenost s manažerem – pohled podřízených.....	51
Tabulka 17: Spokojenost s manažerem – pohled manažera.....	52
Tabulka 18: Spokojenost s manažerem – pohled podřízených.....	53
Tabulka 19: Spokojenost s manažerem – pohled manažera.....	54
Tabulka 20: Spokojenost s manažerem – pohled podřízených.....	56

Seznam grafů

Graf 1: Souhrn odpovědí v oblasti znalostí a dovedností.....	58
Graf 2: Souhrn odpovědí v oblasti nastavování a plnění cílů.....	59
Graf 3: Souhrn odpovědí v oblasti motivace zaměstnanců.....	60
Graf 4: Souhrn odpovědí v oblasti motivace zaměstnanců.....	61
Graf 5: Souhrn odpovědí v oblasti motivace zaměstnanců.....	62
Graf 6: Souhrn odpovědí v oblasti spokojenosti s manažerem - Manažer A, podřízení A....	63
Graf 7: Souhrn odpovědí v oblasti spokojenosti s manažerem - Manažer B, podřízení B....	64

Graf 8: Souhrn odpovědí v oblasti spokojenosti s manažerem – Manažer C, podřízení C...65

Graf 9: Souhrn odpovědí v oblasti spokojenosti s manažerem – Manažer D, podřízení D...66

Graf 10: Souhrn odpovědí v oblasti spokojenosti s manažerem – Manažer E, podřízení E...67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník pro manažery	I
Příloha B – Dotazník pro zaměstnance	V

Příloha A – Dotazník pro manažery

1. Cítím se kompetentní pro vykonávání své pozice (mám dostatek zkušeností a znalostí).

ano

ne

jiná

2. Každou změnu či novinku vždy proberu se svými podřízenými a jsem připraven reagovat na dotazy.

ano

ne

jiná

3. Svým podřízeným včas předávám veškeré důležité informace.

ano

ne

jiná

4. Zvládám náročné a vypjaté situace.

ano

ne

jiná

5. Svým podřízeným vždy zadávám konkrétní a jasné cíle (co, jak, dokdy).

ano

ne

jiná

6. Jsem připraven pomoci jednotlivcům k dosažení jejich cílů.

ano

ne

jiná

7. Pravidelně vyhodnocuji plnění týmových i individuálních cílů.

ano

ne

jiná

8. Dokážu ocenit kreativní/inovátorský přístup svých zaměstnanců.

ano

ne

jiná

9. Dostatečně chválím za dobře odvedenou práci.

ano

ne

jiná

10. Pravidelně motivuji své podřízené k dosažení cílů.

ano

ne

jiná

11. Podřízené v jejich rozvoji plně motivuji, hledám u nich prostor k rozvoji.

ano

ne

jiná

12. Svým podřízeným zaměstnancům se maximálně věnuji a zachovávám k nim individuální přístup.

ano

ne

jiná

13. Každému ze svých podřízených předávám pravidelnou zpětnou vazbu.

ano

ne

jiná

14. Vždy uplatňuji férové jednání.

- ano
- ne
- jiná

15. Před přijetím zásadního rozhodnutí...

- Vždy situaci předem proberu s podřízenými
- Zásadní rozhodnutí vždy dělám sám, svůj tým pouze informuji.
- V zásadních rozhodnutí dám na názor svého týmu.

16. Svému týmu svá rozhodnutí vždy zdůvodním.

- ano
- ne
- jiná

17. Nebojím se delegovat individuální úkoly.

- ano
- ne
- jiná

18. Umím přijmout kritiku od svých zaměstnanců a pracovat na zlepšení.

- ano
- ne
- jiná

19. Ve svém týmu dokážu zlepšit negativní atmosféru.

- ano
- ne
- jiná

20. Dokážu být efektivní – mé vedení meetingů je vždy strukturované, mluvím k věci, narovinu a upřímně.

- ano
- ne
- jiná

21. Moji podřízení mi mohou plně důvěřovat.

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

22. Moji podřízení jsou spokojeni s mým vedením.

- spokojeni
- spíše spokojeni
- ani spokojeni, ani nespokojeni
- nespokojeni
- spíše spokojeni

23. V čem bych se chtěl jako manažer zlepšit (3 oblasti).

-
-
-

Příloha B – Dotazník pro zaměstnance

1. Kdo je Tvůj manažer?

- Manažer A
- Manažer B
- Manažer C
- Manažer D
- Manažer E

2. Můj manažer má dostatek zkušeností a znalostí, mohu se na něj s čímkoliv obrátit.

- ano
- ne
- jiná

3. V případě nějaké změny nebo novinek s námi manažer vždy situaci probere a zodpoví všechny naše dotazy.

- ano
- ne
- jiná

4. Můj manažer mi předává veškeré důležité informace pro mou práci.

- ano
- ne
- jiná

5. Manažer mi vždy jasně stanovuje mé cíle (co, jak a dokdy)

- ano
- ne
- jiná

6. Když se mi nedaří plnit prodejní cíl, manažer je mi vždy ochoten okamžitě pomoci.

- ano
- ne
- jiná

7. Manažer pravidelně vyhodnocuje dosažení cílů jednotlivců i celého týmu.

ano

ne

jiná

8. Manažer oceňuje, když hledám nové nebo lepší pracovní postupy (zjednodušení, zlepšováky atd.)

ano

ne

jiná

9. Za dobře odvedenou práci dostávám pochvalu nebo uznání.

ano

ne

jiná

10. Manažer pravidelně motivuje mě i celý tým k dosažení cíle (soutěžemi, odměnami atd.).

ano

ne

jiná

11. Manažer mě podporuje v mém rozvoji.

ano

ne

jiná

12. Manažer se mi dostatečně věnuje, přistupuje ke mně individuálně.

ano

ne

jiná

13. Dostávám od něho pravidelnou individuální zpětnou vazbu na svůj výkon.

ano

ne

jiná

14. Manažer přistupuje ke mně i ostatním kolegům stejně (je férový).

ano

ne

jiná

15. Manažer vždy učiní zásadní rozhodnutí tak, že:

Důležitá rozhodnutí s námi vždy předem probírá.

Velká rozhodnutí nebo změnu vždy rozhodne sám a nám jen předá informace se zdůvodněním toho, jak se rozhodl.

Vždy se zeptá, jak bychom rozhodli my, a to považuje za finální motivaci k rozhodnutí.

16. Manažer nám svá rozhodnutí vždy zdůvodní a vysvětlí.

ano

ne

jiná

17. Manažer má ke členům týmu důvěru a nebojí se zadávat jednotlivcům samostatné úkoly nebo činnosti.

ano

ne

jiná

18. Můj manažer umí přijmout konstruktivní kritiku a dále s ní pracuje.

ano

ne

jiná

19. Dokáže tvůj manažer zlepšit negativní atmosféru v týmu?

ano

ne

jiná

20. Je tvůj manažer efektivní? (meetingy dávají smysl, mají jasný cíl, manažer mluví narovinu a upřímně)

- ano
- ne
- jiná

21. Svému manažerovi plně důvěřuji.

- ano
- ne
- spíše ano
- spíše ne

22. S vedením svého manažera jsem spokojen.

- spokojen
- nespokojen
- ani spokojen, ani nespokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen

23. Kdybys byl manažerem ty, co bys dělal jinak než tvůj aktuální nadřízený?

-
-
-

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Eva Mrvečková

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Osobnost úspěšného manažera

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 65

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.