

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA



PROCES STÁVÁNÍ SE MANAŽEREM: POČÁTEČNÍ PŘEKÁŽKY A MOTIVACE  
PRO SETRVÁNÍ V MANAGEMENTU

**Bakalářská práce**

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

PROCES STÁVÁNÍ SE MANAŽEREM: POČÁTEČNÍ PŘEKÁŽKY A MOTIVACE  
PRO SETRVÁNÍ V MANAGEMENTU  
**Bakalářská práce**

Autor: Kateřina Peterková

Vedoucí práce: Mgr. Michal Müller, Ph.D.

Olomouc 2022

## **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma: *„Proces stávání se manažerem: Počáteční překážky a motivace pro setrvání v managementu“* vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedla jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 09.04.2022

Podpis .....

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Mgr. Michalovi Müllerovi, Ph.D., za pomoc, komunikaci a cenné rady, které mi byly poskytnuty při zpracovávání bakalářské práce. Zároveň děkuji také respondentům, kteří se zúčastnili mého výzkumu a ochotně odpovídali na mé otázky. V neposlední řadě děkuji také mé rodině a partnerovi za podporu po celou dobu studia na Univerzitě Palackého v Olomouci.

**Abstrakt:**

Tématem bakalářské práce je proces stávání se manažerem. Cílem práce je zjistit, jak manažeři přemýšlí v kritických chvílích v procesu stávání se manažerem a jaký význam přisuzují motivačním faktorům, díky kterým krizi překonali. Tento výzkum pomáhá ke zjištění problémů, se kterými se manažeři potýkají. Zároveň popisuje, co manažery motivuje, a co je posouvá v práci vpřed. Jelikož práce s manažery a jejich motivace není až do takové míry probádaným tématem, může výzkum pomoci firmám v kvalitnějším zacházení s manažery. Přehled literatury poskytuje vhled do třech oblastí, které byly určeny jako klíčové pro stávání se manažerem. Jedná se o identitu manažera, překážky a syndrom vyhoření. Se všemi těmito tématy souvisí motivace, na kterou se práce následně zaměřuje. Jedná se o kvalitativní výzkum, který je založen na Interpretativní fenomenologické analýze. V závěru je vytyčeno, co manažeři považují ve své práci za nejdůležitější, aby byli k práci motivováni, co jim pomáhá ve špatných chvílích, a jaký pro ně byl přechod na manažerskou pozici. Zároveň je navrženo, jak by měly firmy se svými manažery efektivně pracovat a co by mohly změnit.

**Klíčová slova:**

Stávání se manažerem, motivační faktory, identita manažera, manažerské překážky, Interpretativní fenomenologická analýza

**Abstract:**

The topic of the bachelor thesis is the process of becoming a manager. The aim of the thesis is to find out how managers think at critical moments in the process of becoming a manager and what importance they attach to the motivational factors that helped overcome the crisis. This research helps identify issues that managers often face. At the same time, it describes what motivates managers and what moves them forward in their work. As working with managers and their motivation is not such a explored topic, research can help companies in better work with managers. The literature review provides insight into the three areas that have been identified as key to becoming a manager. These are the identity of the manager, obstacles and burnout. All these topics are related to the motivation on which the work subsequently focuses. This is a qualitative research based on Interpretative Phenomenological Analysis. In the end, it outlines what managers consider the most important in their work for their motivation, what helps them in bad times and what the transition to a managerial position was for them. At the same time, it is suggested how companies should work effectively with their managers and what they could change.

**Key words:**

Becoming a manager, motivational factors, manager's identity, managerial obstacles, Interpretative Phenomenological Analysis

Obsah

<b>Úvod</b> .....	9
<b>1. Teoretická východiska a přehled literatury</b> .....	11
1.1 Proces stávání se manažerem a konfrontace s překážkami .....	11
1. 1. 1 Nalezení identity.....	11
1. 1. 2 Překážky .....	14
1. 1. 3 Syndrom vyhoření.....	16
1.2 Motivace pro setrvání v managementu .....	18
1. 2. 1 Charakteristika motivace .....	18
1. 2. 2 Motivační teorie v managementu .....	19
1. 2. 3 Výzkumy zaměřené na motivaci pro setrvání v managementu .....	19
<b>2. Metoda výzkumu</b> .....	23
2. 1 Interpretativní fenomenologická analýza (IPA) .....	23
2. 2 Výzkumná otázka.....	24
2. 3 Popis výzkumného souboru .....	24
2. 4 Sběr dat .....	27
2. 6 Analýza výzkumných dat .....	29
<b>3. Výsledky</b> .....	30
3. 1 Počátky ve spojitosti s překážkami.....	30
3. 2 Identita manažera .....	35
3. 3 Pandemie koronaviru .....	39
3. 4 Vliv okolí a rodiny .....	43
3. 5 Vnímání práce .....	47
3. 6 Vhodnost práce a motivace.....	51
3. 7 Plány a vyhlídky do budoucna .....	55
<b>4. Zodpovězení výzkumné otázky a přínos výzkumu</b> .....	61
4. 1 Zodpovězení výzkumné otázky .....	61
4. 1. 1 Reflexe kritických okamžiků během procesu stávání se manažerem .....	61
4. 1. 2 Význam motivačních faktorů .....	62
4. 2 Teoretický přínos.....	64
4. 3 Praktický přínos a doporučení.....	67
<b>5. Návrhy pro budoucí výzkum a limity výzkumu</b> .....	69
<b>Závěr</b> .....	72
<b>Seznam zdrojů</b> .....	75

<b>Seznam tabulek, schémat .....</b>	<b>82</b>
--------------------------------------	-----------



## Úvod

Snad v každé firmě, ať už v České republice nebo i ve světě, je potřeba mít kvalitní zázemí pod vedením kvalitního manažera. Je ovšem těžké najít manažera, který ustojí každou situaci a dokáže si poradit s každým vzniknutým problémem bez předem připraveného plánu. Ve firmách se často zapomíná na motivaci manažerů, která je klíčová pro odvádění dobré práce. Nejen podřízeným zaměstnancům, ale i vedoucím pracovníkům je potřeba poskytovat v práci výhody. Je důležité zjišťovat, co manažeři považují za důležité, a co je motivuje k tomu, aby byli plně výkonní. V případě nedostatečné motivovanosti může dojít k opuštění pracovního místa. Pro zkvalitnění motivace je důležitá komunikace mezi top managementem a středním managementem, případně i komunikace s jednotlivými manažery.

Před zahájením výzkumu byla položena hlavní výzkumná otázka, jak manažeři přemýšlí v kritických chvílích v procesu stávání se manažerem a jaký význam přisuzují motivačním faktorům, díky kterým krizi překonali. Cílem výzkumu je zjistit a pochopit, s jakými překážkami se manažeři ve své práci setkávají, a jak se s nimi snaží vypořádat. Dále má práce za cíl se podrobněji zaměřit na to, co manažery v práci motivuje, a jakou důležitost přiřkládají těmto motivačním faktorům. Na základě výzkumu mohou čtenáři hlouběji porozumět manažerské práci a její náročnosti. Tato práce může být obohacením pro lidi, kteří sami o manažerské práci uvažují, ale nemají žádné zkušenosti. Díky tomuto výzkumu mohou zjistit, co je vhodné jako manažer dělat, a čemu se naopak vyvarovat. Důležitým tématem je i přechod na manažerskou pozici. Díky výzkumu bude zjištěno, zda byl přechod z běžné pozice na pozici manažera náročný či ne. Celkově je tento výzkum důležitý pro společnosti. Ty mohou díky výzkumu zjistit, zda se svými manažery pracují správně a poskytují jim vše potřebné, nebo zda je naopak potřeba přehodnotit a změnit styl práce a jednání s manažery.

Práce se podrobněji bude zabývat faktory, které jsou důležité pro utváření manažera. Manažer vzniká po celou dobu na své pozici. Neustále se setkává s něčím novým, zažívá úspěchy i neúspěchy, a musí se naučit pracovat sám se sebou i s ostatními lidmi. Manažerem se člověk nestane po vystudování oboru s tímto zaměřením, ale je potřeba

praxe, která teprve ukáže, co se doopravdy od manažera očekává a co všechno bude muset na své pozici zvládat. Praxe je klíčovým prvkem pro formování identity manažera. Prvním faktorem, kterým se práce zabývá, je tedy identita, která je důležitá pro každou osobnost i mimo manažerský proces. Dále se jedná o překážky, které mohou negativně, ale i pozitivně ovlivnit proces stávání se manažerem. V neposlední řadě bude zmíněn i syndrom vyhoření, kterému stále není přikládána až tak velká váha a na člověka působí především negativně. To všechno je zastřešeno právě motivací, která je potřebná v každé fázi procesu stávání se manažerem.

Na základě zanalyzovaných rozhovorů s novými manažery budou vytyčena témata, která se týkají všech dotazovaných manažerů. Na základě vytvoření závěru z daných témat může být práce manažera lépe pochopena a vnímána jinak než doposud. Informace o manažerech z této bakalářské práce mohou posloužit i společností k lepšímu zacházení se svými manažery nebo zaměstnanci, kteří by chtěli být manažery. Se všemi respondenty výzkumu byla probírána práce na běžné pozici a proces, který je posunut právě na manažerskou pozici. Výzkum může být tedy vhodný pro zaměstnance ke zjištění vlastních možností, a může být podporou k udělení prvního kroku směrem k manažerské pozici.

# 1. Teoretická východiska a přehled literatury

## 1.1 Proces stávání se manažerem a konfrontace s překážkami

Proces stávání se manažerem není ustálený proces, ale je složen z několika důležitých částí, které celý tento proces formují. Nízká úroveň ověření významné role-identity bude spojena s vysokou úrovní vyhoření (Hamoucheová a Marchard, 2020). Kapitola se skládá ze tří částí, které jsou vzájemně provázané a úzce spolu souvisejí. Základem je identita, která je klíčová pro pochopení sebe sama jako manažera. Uznání identity může pomoci zjednodušit každodenní pracovní i soukromý život. Velmi důležité jsou i reakce a chování okolí, které mohou mít na identitu manažera velký vliv. S uznáním identity souvisí překážky v procesu stávání se manažerem, které jsou nevyhnutelné. V této části jsou popisovány některé z možných překážek pro nové manažery, se kterými musí bojovat. V tomto je právě klíčová i identita manažera, se kterou můžeme být odhodlanější a sebevědomější postavit se překážkám. Pokud manažer není dostatečně ztotožněn se svou identitou, může ho to společně s překážkami dovést až k syndromu vyhoření. Maslachová (1976) zjistila ohledně emočního stresu pracovníků, že strategie zvládnání stresu má důležitý vliv na lidi, profesní identitu a pracovní chování. Syndrom vyhoření nastává, pokud je manažer přepracován, nemotivován k práci či nevidí smysl ve své práci.

### 1. 1. 1 Nalezení identity

Identita je soubor významů aplikovaných na sama sebe v sociální roli nebo situacích, které definují, co to znamená „být tím, kým jsem“ (Burke a Tullyová, 1977). Thoitsová (2012) popisuje, že význam identity se týká subjektivní důležitosti nebo hodnoty, kterou lidé přiřkládají různým rolím, které přijímají jako sebe definující. Na základě teorie identity představuje identita soubor významů, které si jednotlivci sami přijímají na základě jejich role ve společnosti (Hamoucheová a Marchard, 2020).

Zaměstnanec, který přináší dobré výsledky, pomáhá týmu a technicky zvládá svou práci, má předpoklady k povýšení na manažera. Nicméně to však vyžaduje osvojování nových

dovedností a rozvíjení nových hodnot, které mohou být klíčové pro pochopení sebe sama (Charan et al., 2009 cit. dle Amaralové a Oliveiry, 2017). Jak říká Watson (2001), neexistuje žádný zřejmý bod, ve kterém by se člověk najednou stal manažerem. Spíše než se jen naučit dělat manažerskou práci, manažerské učení zahrnuje také naučit se chápat sebe samého jako manažera a toto porozumění si uzákonit v každodenním životě (Bolanderová et al., 2019). Maurer a London (2015) poukazují na potřebu převzetí nové identity (manažera) a opuštění své předchozí identity. Manažeři vznikají po celou dobu procesu stávání se manažerem (Parker, 2004). Podobnou myšlenku uvádí i Hillová (2019). Tvrdí, že stát se manažerem je skutečná proměna a nepřetržitý proces učení se ze zkušeností.

Segal (2017) zmiňuje potřebu překonat strach z neznáma. Pokud člověk tento bod překoná, je to cesta ke vzniku manažerské identity, kterou si manažer buduje postupně po celou dobu na své pozici. S tím souvisí problematika chápání a tvoření vlastní identity manažera. Gonzales-Miranda (2020) uvádí, že místo toho, aby byla identita jistá, je součástí organizačního procesu.

Down a Reveley (2009) interpretují výsledky své studie v kontextu díla Goffmana (1990), který upozorňuje na skutečnost, že ústřední pro formování identity je zobrazování sama sebe v mluvené interakci. Obecně řečeno, práce s identitou zahrnuje reflexivní vlastní vyprávění, které vychází ze sociálně zásobených příběhů a diskurzů na jedné straně, a na straně druhé interakce tváří v tvář, která zahrnuje narůstající věrohodné dramaturgické výkony. Dochází zde především ke sledování reakcí na konkrétní situace a vztahy, do kterých manažeři denně vstupují. Podobně zmiňuje Burke (1991), že ověření identity jedince v „zrcadle“ reakcí druhých je ústřední pro formování identity. Autoři tímto chtějí vyjádřit, že je klíčové pracovat na sobě samém, jelikož nikdo jiný z nás manažera neudělá, vše závisí hlavně na nás.

Gonzales-Miranda (2020) ve svém výzkumu zjišťuje, že komponenty procesu vytváření identity jsou rozpoznávání, transcendence a bezpečnost, přičemž vychází ze zjištění Honnetha (2006), jehož studie se zabývá možností racionálního a vhodného způsobu uznání, který spočívá ve veřejném výkonném prosazování hodnotných vlastností již

existujících v lidských bytostech. V pojmu transcendence se zabývá Gonzales-Miranda (2020) *strategií dávání a držení* od Godeliera (1996). Strategie popisuje vzájemnou závislost mezi oběma zmiňovanými aspekty. Různé identity jsou hierarchicky konstituovány a vedou k procesu produkce a reprodukce hierarchií mezi jednotlivci, skupinami nebo společnostmi. Za bezpečnost označuje jakoukoli aktivitu, která se zaměřuje na upevnění a posílení sociální skupiny, interně i externě (Bédardová, 2004).

Down a Reveley (2009) ve svém výzkumu uvádějí příklad, kdy se konkrétní manažer začal skutečně sám za manažera považovat. Úspěšně prezentoval sám sebe a pozitivní reakce ostatních jej přiměly k uznání vlastní identity inteligentního a schopného manažera. Autoři zdůrazňují mimo jiné i potřebu používání různých typů identit současně.

Sturdy et al. (2006) došli k závěru, že manažerské vzdělávání usnadňuje stávání se manažerem. Konkrétně jde o školení manažerů v jazyce, který jim umožňuje uznat identitu manažera. Také Pearce (1982) uvádí, že se může stát, že školení, orientaci a výkon nových manažerů na pracovišti lze zlepšit identifikací a upozorněním na nastalé problémy, přičemž je vhodnější orientace a školení ohledně skutečných problémů než problémů předpokládaných.

V literatuře často bývá popisována problematika rozdílů mezi rolemi – individuální pracovník a manažer. Oba se setkávají s výzvami, kterým při přechodu na vyšší pozici čelí. Plakhotniková et al. (2010) ve výsledcích své studie ukazuje, že přechod na manažerskou pozici je ten nejsložitější, z důvodu změny náplně práce. S tím souvisí také změna postojů a chování člověka. U individuálního pracovníka záleží na tom, aby dělal svou práci dobře, naopak u manažera záleží na jeho schopnosti vést lidi a dokončit práci do úspěšného konce. Mnoho nových manažerů považuje tento přechod za náročnější, než očekávali, a jsou proto často frustrováni nebo ohromeni výzvami přechodu (Parková a Faermanová, 2019).

Nalezení identity manažera je klíčové pro to, aby byl člověk kvalitním manažerem. Identitu člověk získává postupem času s přibývajícím zkušenostmi. Pokud člověk tuto cestu zvládne až do konce, má nejspíš kompetence k tomu být dobrým manažerem a

vést lidi. Vše je ale otázka času a s touto cestou je spojeno i velké množství problémů či překážek, se kterými se musí začínající manažeři potýkat.

### **1. 1. 2 Překážky**

V managementu se setkáváme s mnohými překážkami, se kterými musí začínající manažeři bojovat. Cesta k dosažení a nalezení vlastní identity je velmi těžká a velkou váhu může mít to, jak moc má člověk pevnou vůli či jak je odolný vůči stresovým situacím. Pokud manažer dokáže problémy překonat i za podmínek, že musí vystoupit z komfortní zóny a nevzdá tuto práci a vytrvá, dal by se považovat za nadějného manažera. Hillová (2004) ve svém díle uvádí, že určitě budou nejefektivnějšími manažery ti, kteří mají chuť do celoživotního učení.

Nový manažer, jehož cílem je získat důvěru svých nadřízených, může také dělat špatná nebo ukvapená rozhodnutí kvůli obavám, že může vypadat nepřipraveně či nezkušeně, když požádá někoho jiného o pomoc (McDermott, 2001 cit. dle Amaralové a Oliveiry, 2017). Rovněž si člověk myslí, že na pozici manažera bude mít větší autoritu a svobodu, většinou se ale stává opak, má větší závislost na ostatních (Hillová, 2004). To se stává z důvodu nezkušenosti a strachu z neznáma, který je běžný v nových situacích či životných etapách.

Pearce (1982) porovnával problémy, s nimiž se potýkají zkušení manažeři, s těmi, kteří se ujali vedoucí role před necelými dvěma lety. Největším problémem, zvýrazněným novými manažery, byla zejména frustrace nenaplněnými očekáváními, mezi které se řadí časové tlaky či nezajímavá práce. Dále jsou to problémy ve vztazích s podřízenými nebo naopak i ve vztazích s nadřízenými, kde se může jednat o nedostatečnou pomoc při přizpůsobování se nové pozici.

Amaralová a Oliveira (2017) ve svém výzkumu zjistily, že jednou z hlavních obtíží je delegování úkolů a odpovědnosti vůči podřízeným, zejména mezi těmi, kteří zůstali ve stejné oblasti a stejné společnosti, když se stali manažery, protože se jednalo o práci, kterou dříve vykonávali oni sami. Mezi těmi, kteří začali pracovat v jiné oblasti nebo

přešli do jiné společnosti, se objevily také informace o obtížích. Zdá se, že v obou skupinách bylo těžké vyrovnat se s pocitem ztráty kontroly a naučit se důvěřovat týmu. Další častou výzvou je dle výzkumu vypořádání se s tlakem nové role a s nárůstem pracovního vytížení. Silný tlak na výsledky často může vést k přesčasům a zhoršené kvalitě života. Dalším problémem, který je často zmiňován zejména v začátcích na manažerské pozici, je uznání a respekt od podřízených a interních nebo externích zákazníků. Začínající manažeři se museli odnaučit hluboce zakořeněným postojům a zvykům, které si vytvořili, když byli zodpovědní jednoduše za svůj vlastní výkon (Hillová, 2004).

Amaralová a Oliveira (2017) upozorňovaly na problémy některých začínajících manažerů. Jednalo se o zvládání podřízených s nedostatečným výkonem, včetně těch, kteří mají potíže s učením a kteří zastávají role, které neplní, i přesto, že byli adekvátně připraveni. Problém spočívá i v nedostatečné oddanosti podřízených vůči své práci. Vysoce výkonní odborníci mají při nástupu na první manažerskou pozici obvykle potíže s přijetím různých způsobů provádění práce, kterou praktikují jejich podřízení (Charan et al., 2009 cit. dle Amaralové a Oliveiry, 2017). Dle Parkové, Faermanové (2019) práce s lidmi vyžaduje být si vědom emocí ostatních. Plamínek (2015) zastává názor, že by lidé neměli být přizpůsobováni úkolům, ale úkoly lidem.

Freedman (1998) tvrdí, že noví manažeři se musí soustředit na práci se svými podřízenými – například pomáhat podřízeným porozumět širším organizačním cílům a také jejich individuálním úkolům. Podobně také Benjaminová a O'Reilly (2011) ve svém výzkumu tvrdí, že úspěšný přechod na manažerskou pozici vyžaduje, aby noví manažeři chápali důležitost vzájemné závislosti, tedy úzké spolupráce s vrstevníky a ostatními mimo jejich bezprostřední pracovní jednotku, stejně jako trávení času s podřízenými. Mimo jiné je potřeba, aby se manažeři naučili získávat uspokojení z toho, že pomáhají svým podřízeným podávat výkony na nejvyšší úrovni (Benjaminová a O'Reilly, 2011; Maurer a London, 2018).

Aby manažeři překonali výzvy přechodu, často žádali o radu, hledali informace a vedli rozhovory s ostatními členy organizace. Jednalo se zejména o jednotlivce, které

identifikovali jako vzory, aby se dozvěděli o své roli manažerů (Parková a Faermanová, 2019).

V souvislosti s pandemií Covid-19 zkoumali Vinberg a Danielsson (2021) překážky manažerů způsobené právě pandemií. Zjistili, že manažerům mikropodniků se výrazně zhoršila duševní pohoda, pracovní spokojenost a životní spokojenost ve srovnání s manažery malých podniků. Manažeři mikropodniků uvedli, že pandemie zvýšila jejich pracovní zátěž a donutila je zmobilizovat strategie pro přežití podniků. Manažeři mikropodniků tedy zvýšili svou pracovní zátěž a počet pracovních úkolů, včetně podpory zaměstnanců a rozvoje strategií pro přežití podniků, nicméně však prokázali kreativitu při hledání nových řešení pro své podniky.

Je třeba počítat s tím, že v každé situaci se můžeme setkat s překážkami. Určitě se překážky objeví v procesu stávání se manažerem, kdy pracovník přechází na vyšší pozici. Musí se učit novým věcem a osvojit si nové každodenní zvyklosti. Manažeři často řeší problémy jako vztahy s podřízenými, změna vlastního time managementu či víru v sebe sama. Důležité je si i přese vše najít čas sám pro sebe nebo ve volném čase zpracovat návrhy řešení v oblastech, ve kterých při práci nastal problém.

### **1. 1. 3 Syndrom vyhoření**

Pokud se nedaří překážky překonat a pokud není člověk zároveň smířen se svou identitou manažera, může dojít až k syndromu vyhoření. Freudenberger (1974) jej charakterizuje jako vyčerpání nadměrnými nároky na energii, sílu nebo zdroje. Příznaky syndromu vyhoření jsou pak únava, vyčerpání, bolest hlavy, nespavost nebo například dušnost. Maslachová et al. (2001) uvádějí, že se jedná o dlouhodobou reakci na chronické emoční a mezilidské stresory v práci, která je definována třemi dimenzemi vyčerpání, cynismu a neúčinnosti.

Existuje několik hlavních témat, která jsou téměř vždy diskutována v souvislosti se syndromem vyhoření. Dle Maslachové a Goldbergové (1998) se jedná ze všeho nejdříve o nerovnováhu, jelikož nároky na práci jsou vysoké, ale zdroje pro splnění požadavků



nízké. Ke všemu jsou tyto požadavky neboli stresory přítomny průběžně po celou dobu. Další téma je konflikt, např. mezi kolegy, požadavky nebo hodnotami, přičemž tato témata se spojují a vytvářejí neustálé emoční napětí. Příliš mnoho práce v kombinaci s příliš velkým konfliktem je vyčerpávající. Mimo jiné existuje důležitý kulturní kontext pro vyhoření, stresující mohou být různé sociální, politické a ekonomické faktory, které utvářejí pracovní prostředí.

Předpokládá se, že zdroj vyhoření leží více v rámci jednotlivých zaměstnanců než v systému nastavení práce. Bez ohledu na zdroj vyhoření se často předpokládá, že je zodpovědností osoby, nikoli organizace, s problémem něco udělat (Maslachová a Goldbergová, 1998). Za velmi důležitý faktor prevence syndromu vyhoření se dle Maslachové a Goldbergové (1998) považuje vztah osoby ke svému zaměstnání, tedy (1) změna vzorců práce, kde se jedná o pravidelné přestávky či nižší intenzita práce, (2) rozvoj dovedností, což zahrnuje vyjasňování hodnot nebo ventilaci emočních pocitů a (3) využívání sociálních zdrojů, tedy podpora od kolegů či rodiny. Mimo jiné se považuje za klíčové posílení vnitřního prostředí člověka, a tím ho učinit odolnějším vůči stresorům na pracovišti, zde se může jednat o (1) rozvoj uvolněnějšího životního stylu, což zahrnuje relaxaci a vyčlenění si času pro sebe sama, (2) zlepšení zdraví, kde se běžně předpokládá, že dobré zdraví a fyzická zdatnost ochrání člověka před vyhořením a (3) sebeanalýzu, u které je zapotřebí vyvinout lepší porozumění vlastní osobnosti, potřeb a motivů člověka. Autoři přisuzují důležitost navíc také zlepšení pracovních zkušeností, to může potlačit nástup syndromu vyhoření. Jedná se například o to dát zaměstnancům nějaké slovo v politických rozhodnutích, což jim poskytne pocit kontroly nad jejich prací (Mac-Bride, 1983 cit. dle Maslachové a Goldbergové, 1998) či školení v mezilidských dovednostech (Maslachová, 1982).

Hodně společností v dnešní době stále syndromu vyhoření nepřisuzuje takovou důležitost, jakou by mělo a pak může docházet k tomu, že pracovníci jsou méně produktivní a odcházejí z firem. Pro každého jednotlivce může syndrom vyhoření znamenat něco jiného. Proto je kladen důraz na to, aby si sám člověk uvědomoval, kdy je práce nad jeho síly, uměl si odpočinout a pracovat sám se sebou a svými problémy. Záludnost syndromu vyhoření spočívá hlavně v tom, že člověk si často až velmi pozdě

uvědomí, že se do tohoto bodu dostal a pak se z něj dostává už velmi těžce. Lepší je tomuto předcházet sebereflexí, zamýšlením se nad sebou samým či si najít záliby, které člověka dostanou do fyzické i psychické pohody.

## 1.2 Motivace pro setrvání v managementu

S procesem stávání se manažerem úzce souvisí i téma motivace manažera. Obvykle bývá ve formě různých benefitů pro zaměstnance. Jelikož pracovníci na manažerské pozici mají více odpovědnosti, řeší problémy či překážky, které ve firmě či v jeho týmu nastanou, potřebují také motivátory, díky kterým překonají těžké chvíle. Stejně jako u zaměstnanců, i manažeři se potřebují od práce odreagovat a nabrat nové síly. Sebepoznání je klíčem k sebemotivaci (Plamínek, 2015). Pokud ve svém životě neshledávají nic, co by je motivovalo a žádné činnosti jim nezpůsobují pocit uspokojení, mohou se také velice rychle a snadno dostat do fáze syndromu vyhoření, který je může donutit odejít jinam, či úplně skončit s prací na pozici manažera.

### 1. 2. 1 Charakteristika motivace

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k nějakému výkonu či typu chování (Plamínek, 2015). Koncept motivace se používá k vysvětlení typů chování, například základních biologických potřeb spojených s přežitím a vnějšími odměnami nebo tresty. Chování je motivováno potřebou nebo touhou dosáhnout konkrétních výsledků (Sansoneová a Harackiewiczová, 2000).

Motivace dodává energii a vede chování k dosažení určitého cíle (Nel et al., 2001 cit. dle Seilera et al., 2012). Podobně i Tureckiová (2004) popisuje, že motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout úsilí, které vede k dosažení významného cíle či výsledku. Kibanov et al. (2009) poznamenává, že motivaci pracovní činnosti definujeme jako touhu uspokojit své potřeby prostřednictvím práce zaměřené na dosažení cílů organizace.

Pojem motivace pochází z latinského „movere“, tedy pohyb. Motivace vyjadřuje směr a sílu chování lidí a zahrnuje faktory, které je ovlivňují v chování se určitým způsobem. Důvodem je motiv (důvod, smysl, příčina...) (Armstrong a Taylor, 2015).

### **1. 2. 2 Motivační teorie v managementu**

V managementu se využívá celá řada teoretických přístupů, které byly založeny na odměnách přes tresty až po sociální přístup. Motivační teorie pomáhají určit, proč se lidé chovají, jak se chovají. Nejznámějšími a často využívanými teoriemi, zmiňovanými ve velkém množství literatury, jsou „*Teorie zaměřené na obsah*“, které zjišťují, co vyvolává určité chování. Mezi tyto teorie se řadí Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie či McClellandova teorie získaných potřeb. Další skupinou jsou „*Teorie zaměřené na proces*“, které vysvětlují proces, jak je chování vyvoláno. Jsou to Vroomova teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlnosti či Skinnerova teorie zesílení. V managementu často bývá také využívána McGregorova teorie XY zaměřující se na motivaci v organizaci (např. Armstrong a Taylor, 2015; Blažek, 2014; Veber et al., 2009).

### **1. 2. 3 Výzkumy zaměřené na motivaci pro setrvání v managementu**

Makota (2012) zastává ve svém výzkumu myšlenku, že psychologická věda postrádá podrobnou analýzu problému motivace pracovní činnosti. Dále Savery (1988) říká, že v posledních letech bylo vynaloženo velké úsilí na zlepšení úrovně účasti členů v rámci organizace na rozhodování, ale velká část tohoto úsilí byla zaměřena na ne manažerskou skupinu a velmi málo na nadřízené nebo střední management. Nicméně ve své studii vyvozuje, že manažerská skupina zřejmě touží po vnitřních motivátorech (může se jednat např. o zajímavost práce či uspokojení z práce). S tímto názorem se ztotožňuje i Makota (2012), který se zabýval motivací manažerů, a udává, že vnější pozitivní motivace, což jsou výdělků peněz, touha po povýšení a potřeba dosáhnout společenské prestiže a respektu od ostatních, má menší váhu v motivaci profesionálních aktivit manažerů než motivátory vnitřní. Pro manažery ve výzkumu Parkové a Faermanové

(2019) byla motivace více spojena s emocemi podřízených (vnitřní motivace) než s vnějšími odměnami (vnější motivace).

U manažerů ale však dost záleží, v jakém odvětví působí. V některých odvětvích manažeři mohou provádět rutinní práci, některým se zase povaha práce neustále mění. Manažery, jejichž práce není rutinní, může motivovat např. vzájemná podpora, uznání za úspěch, dobré vztahy v týmu, autorita či možnost využít vlastní kreativitu (Seiler et al., 2012). Také se například liší motivace manažerů v podnikatelském sektoru a v neziskových organizacích, pravděpodobně kvůli prostředí, ve kterém působí. Z výsledků výzkumu Šuchy (2010) pak vyplývá, že manažeři v neziskových organizacích jsou emočně stabilní a otevření novým zkušenostem, přičemž hlavním motivátorem je pocit být užitečný, dále pak platové ohodnocení a svoboda. Naopak manažeři v podnikatelském prostředí spíše nejsou otevření novým zkušenostem a pokládají se za introverty, za své motivátory považují zajímavou práci, samostatnost či společenskou prestiž pozice. Veřejného manažera lze motivovat hlavně interními pobídkami na rozdíl od manažera v soukromém podniku (Lawarree, 1990). Pro každého manažera tedy mohou být motivátory odlišné, ačkoliv počáteční překážky bývají podobné.

Velkými překážkami pro nové manažery jsou vztahy s podřízenými a jejich koučování (např. Amaralová a Oliveira, 2017; Charan et al., 2009; Pearce, 1982). Problematikou koučování se zabývají např. Hunt a Weintraub (2016), kteří tvrdí, že pokud se manažeři skutečně snaží podporovat své zaměstnance, pak pro koučování vznikne dostatečná důvěra. Manažeři vidí zaměstnance v jejich každodenní pracovní roli a mohou poskytnout okamžitou zpětnou vazbu (Hunt a Weintraub 2016; McCarthyová a Milnerová, 2013). Přesto mohou manažeři váhat se zahájením koučovacího rozhovoru, protože se například obávají, že zaměstnanec může na zpětnou vazbu reagovat negativně (Turnerová a McCarthyová, 2015). Z výzkumu McCarthyové a Milnerové (2019) vyplývá, že manažeři měli jasno v tom, že koučink je spíše o naslouchání a ptaní se než o tom, aby lidem říkali, co mají dělat. Velká část manažerů pak využívala koučování ke stanovování cílů. Koučování považují za jeden ze zdrojů motivace. Uvedli, že sledování růstu a kariérního rozvoje jejich zaměstnanců bylo pro ně zdrojem velkého osobního uspokojení. Dále díky koučování poznávají své slabé a silné stránky, na kterých

mohou pracovat, získávají přesvědčení o tom, jak by měl podnik fungovat, dokážou se lépe vyrovnat s novými výzvami, a především jsou schopni uznat svou identitu manažera.

Dle interpretace Parkové a Faermanové (2019) noví manažeři často sdíleli své frustrace se svými kolegy nebo zkušenějšími manažery. Noví manažeři často zjistili, že ostatní lidé zažívali podobné problémy a také podobné emocionální reakce na tyto problémy. Toto jim umožnilo objektivněji analyzovat své vlastní emoce.

Makota (2012) ve svém výzkumu zjišťuje, že profesionální motivace manažerů je do značné míry založena na potěšení z procesu a výsledku práce, a na vnější negativní motivaci, vyjádřenou v touze vyhnout se kritice ze strany nadřízených nebo jako touha vyhnout se případnému trestu nebo nepříjemnosti. Dále zjistil, že tyto aspekty souvisí s věkem, profesními zkušenostmi a dobou na pozici manažera. Seiler et al. (2012) vyjadřuje potřebu chápání motivačních faktorů na základě individuálních osobnostních rozdílů. Problémy vznikají zejména tehdy, když člověk v práci nenajde vůbec nic, co by jej alespoň trochu bavilo (Plamínek, 2015).

Dle výzkumu Plamínka (2015) je univerzálním způsobem, jak oslovit a motivovat každého, jednat s každým jinak. Tedy pochopit každého člověka zvlášť a jednotlivě a poté na každého působit jinak a diferencovaně. Autor ve svém díle vymezuje čtyři základní motivační typy lidí. Jsou to objevovatelé, usměrňovatelé, sledovatelé a zpřesňovatelé. Pomocí testování reakcí v různých situacích si lze ověřit typ konkrétní osoby a dle toho s ní individuálně pracovat.

Pokud zaměstnanci vnímají aspekty, které díky jejich práci pomohly ke zlepšení organizace, vztahů s podřízenými, či ke zlepšení sebe samotných, tyto pocity uspokojení je motivují a vnitřně je uspokojují a poukazují na to, že svou práci dělají nejspíš správně a jsou přesvědčeni o tom, že mají pokračovat v práci na pozici manažera a nevzdávat se.

Naopak Savery (1982) naznačuje, že se lidé pokoušejí udržet soulad mezi svými názory, postoji a chováním. Pokud dojde k nesouladu, pak je velmi pravděpodobné, že osoba

bude demotivována a může z práce odstoupit. Konkrétně zjistil, že lidé, kteří mají vysoký nesoulad mezi svým vnímaným stylem vedení a svým preferovaným stylem vedení, velmi pravděpodobně zůstanou ve firmě krátkodobě. Lidé, kteří jsou motivováni k tomu, aby se vyhýbali neúspěchu, se obvykle vyznačují zvýšenou úzkostí, nízkým sebevědomím, snaží se vyhýbat důležitým úkolům, a pokud je nutné řešit velmi zodpovědné úkoly, mohou upadnout do stavu blízkého panice (Makota, 2012).

## 2. Metoda výzkumu

V této kapitole je nejdříve uvedena hlavní výzkumná otázka, na kterou bude pomocí výzkumu hledána odpověď. Poté jsou krátce představeni jednotliví respondenti a společnosti, ve kterých působí. Následně jsou popsány použité metody výzkumu a způsob, jakým byla data pro výzkum sbírána a jak dlouho to trvalo. Dále jsou zanalyzována výzkumná data, na základě kterých bylo vytvořeno sedm hlavních témat, kterými se bude výzkum podrobněji zabývat. Vytvořená témata jsou důležitá pro manažerovo pochopení sebe sama a pro kvalitní odvádění práce. Na konci každého tématu se nachází kratší shrnutí. Na konci práce bude zodpovězena výzkumná otázka a budou vytyčeny přínosy výzkumu. Konkrétně se bude jednat o teoretické přínosy a následně i praktické přínosy výzkumu a také zde budou výsledky výzkumu porovnány s dosavadními dostupnými výzkumy. Bude upozorněno i na limity výzkumu, které by mohly v nějaké míře ovlivnit reprezentativnost výsledků.

### 2. 1 Interpretativní fenomenologická analýza (IPA)

Tato podkapitola je věnována Interpretativní fenomenologické analýze, tedy přístupu, na kterém je založen kvalitativní výzkum bakalářské práce. Jedná se o přístup, který hloubkově pozoruje žitou zkušenost člověka. IPA se zavazuje k podrobnému prozkoumání konkrétního případu. Chce zjistit, jaká je to pro osobu zkušenost, jaký smysl přisuzuje konkrétní osoba tomu, co se jí děje (Smith et al., 2009). Interpretativní fenomenologická analýza umožňuje účastníkům výzkumu vyjádřit sebe a své příběhy „prožitých zkušeností“ způsobem, který považují za vhodný, bez jakéhokoli zkreslování (Alase, 2017). Jelikož překážky a motivace manažerů nejsou ve velké míře probádanými tématy a zdrojů není až tak velké množství, byl vhodnější alternativou pro zpracování bakalářské práce výzkum kvalitativní, aby byly zjištěny informace více do hloubky. Často se hovoří o motivaci a překážkách podřízených, ale nikoliv manažerů. Interpretativní fenomenologická analýza je výzkumný přístup zaměřený na zkoumání toho, jaký lidé dávají smysl svým hlavním životním zkušenostem (Smith et al., 2009). Tato výzkumná metoda může být tedy nápomocná ke zkoumání toho, jak sami manažeři motivaci rozumí a jaký ji přisuzují význam.

Smith et al. (2009) ve své studii interpretuje, že studie IPA mají obvykle malý počet účastníků a cílem je odhalit něco ze zkušeností každého z těchto jedinců. V rámci toho může studie do detailu prozkoumat podobnosti a rozdíly mezi jednotlivými případy. Je důležité, aby výzkumník pochopil „prožité zkušenosti“ účastníka, aby se mohl vžít do role účastníků (Alase, 2017). Tato práce zkoumá manažery s první zkušeností na manažerské pozici, přičemž Smith et al. (2009) interpretuje, že mnoho prací IPA se týká změn identity spojených s velkými životními přechody.

## 2. 2 Výzkumná otázka

Před samotným výzkumem byla určena hlavní výzkumná otázka: „Jak manažeři přemýšlí v kritických chvílích v procesu stávání se manažerem a jaký význam přisuzují motivačním faktorům, díky kterým krizi překonali?“ Na otázku je následně hledána odpověď pomocí tohoto výzkumu. Konkrétně je účelem zjistit, s jakými překážkami se dotazovaní manažeři setkávají, jak s nimi pracují, a díky čemu dokážou překážky překonávat. Otázkou je, zda na to má vliv firma, ve které působí, či například jejich okolí. S překonáváním překážek souvisí potřeba motivace manažerů, aby práci nevzdali a pracovali dál, stále stejně produktivně. Úkolem je tedy zjistit, co považují manažeři za největší motivátory a jaký jim přisuzují význam. To znamená, proč jsou konkrétní motivátory pro ně důležité. Ve výzkumu je důležitá také otázka toho, jaká byla cesta respondentů na manažerskou pozici a zda se jednalo o těžký přechod.

## 2. 3 Popis výzkumného souboru

Nalézt odpověď na výzkumnou otázku pomáhali manažeři, kteří na své pozici nejsou dlouhou dobu, ale teprve začínají a učí se být manažerem. Ačkoliv by bylo možno v dnešní době provádět rozhovory online formou, výzkum byl založen především na osobním setkání. Bylo to z důvodu, že se tak s člověkem jedná lépe, lze lépe vnímat jeho reakce a mimiku. S každým respondentem byly provedeny dva rozhovory s časovým odstupem. Ve zkoumaném vzorku se nacházejí tři manažeři pracující na základě živnostenského oprávnění a jeden člověk, který je sice manažerem, ale je zaměstnán, přičemž všichni respondenti jsou ze třech různých firem. Následně jsou představeny



jednotlivé společnosti a k nim přiřazeni příslušní respondenti, kteří jsou krátce představeni.

### **Společnost A<sup>1</sup>**

Centrála společnosti se nachází v Praze na Chodově. V České republice působí již od roku 1993 a dnes patří k nejvýznamnějším společnostem poradenství. Zabývá se především dlouhodobým, komplexním a proklientsky orientovaným finančním poradenstvím pro domácnosti. Evropská centrála holdingu se nachází v Kolíně nad Rýnem, kde působí od roku 1970. Základem poradenství je analýza finanční situace klientů s ohledem na individuální situaci. Rozebírají se především konkrétní cíle, potřeby a sny klienta.

#### *Respondent č. 1 (Tereza)<sup>2</sup>*

Slečna, 28 let, která pracuje ve Společnosti A, v kanceláři v Ostravě. Jde o práci na živnostenský list, lidé zde pracují jako podnikatelé sami na sebe. Respondentka je na manažerské pozici od dubna 2020, což bylo zkomplikované začínající pandemií koronaviru. Na vyšší pozici se dopracovala po třech letech od svého nástupu do společnosti. Ve svém týmu měla v době prvního setkání pět spolupracovníků. Při druhém setkání se jednalo pouze o dva spolupracovníky, kterým se aktivně věnuje a vzdělává je. Rozhovory probíhaly přímo v její kanceláři, přičemž u prvního setkání byla z rozhovoru v rozpacích, jelikož nevěděla, co čekat.

#### *Respondent č. 4 (Marie)*

Slečna, 23 let, která rovněž pracuje v Ostravě ve Společnosti A, ale ve vedlejší kanceláři než manažerka Tereza. Rozhovor byl proveden ve stejné společnosti, jelikož každý člověk je jiný, přistupuje k práci jinak a vše vnímá odlišně. Výsledky výzkumů u těchto dvou respondentek tedy nejsou shodné. Respondentka pracovala ve společnosti téměř tři roky a poté povýšila na manažerskou pozici, na které nyní působí od dubna 2021. Manažerka navíc studuje prezenčně na vysoké škole. Při prvním setkání měla v týmu devět spolupracovníků, jejichž počet se aktuálně snížil na osm. Tyto rozhovory jako

---

<sup>1</sup> Informace o jednotlivých společnostech byly poskytnuty respondenty, kteří mě zároveň odkázali na webové stránky. Z důvodu zachování anonymity nejsou tyto zdroje uvedeny.

<sup>2</sup> Jména respondentů jsou smyšlena z důvodu zachování anonymity.

jediné probíhaly online přes platformu Zoom, jelikož byla slečna časově vytížena, a navíc měla podezření na Covid-19. Manažerka se nacházela nejspíš ve svém pokoji a působila velmi mile a byla ochotna odpovídat na všechny otázky.

### **Společnost B**

Na českém trhu působí od roku 1993. Podle celkových aktiv jsou pátou největší tuzemskou bankou. Vizí je být nejrychleji rostoucí bankou na trhu a první seriózní alternativou pro náročné klienty tradičních bank. Nabízí služby a produkty jak fyzickým osobám, tak podnikatelům a firmám. Spektrum produktů a služeb zahrnuje vedení osobních i firemních účtů, poskytování úvěrových, spořicích a investičních produktů, specifických finančních služeb a poradenství pro firemní klientelu a velké korporace.

#### *Respondent č. 2 (Petr)*

Manažer, 28 let, který působí na své pozici od února 2021 na centrále Společnosti B, v Olomouci. Liší se od ostatních respondentů tím, že je zaměstnán a nepodniká sám na sebe. Ve společnosti pracuje tři roky. Na manažerskou pozici se nedostal díky povýšení, ale přes výběrové řízení ve firmě na nově vznikajícím oddělení. Toto výběrové řízení sestávalo z klasického pohovoru, ale především si musel respondent udělat přípravu, kterou při výběrovém řízení prezentoval a následně sehrával různé scénky, jak by se zachoval v určitých krizových situacích. Ve svém týmu má dvacet osm podřízených ve třech různých odděleních, na které dohlíží. Výsledky tohoto rozhovoru se v některých případech výrazně liší od ostatních respondentů, jelikož jako zaměstnaný manažer nahlíží na některé věci jinak než manažeři, kteří pracují sami na sebe. Rozhovory probíhaly přímo v místě pracoviště respondenta, byl velice pracovně vytížen, ale dokázal si najít i přesto čas na rozhovor.

### **Společnost C**

Společnost byla založena v roce 2007 s vizí změnit trh finančních služeb v České republice. Jedná se o největší nezávislou finančně poradenskou společnost na trhu, která poskytuje objektivní, individuální a komplexní poradenství. V roce 2011 vyrostli v největší finančně poradenskou společnost. V roce 2013 otevřeli první franšizu společnosti. Dále rozšiřují finanční skupinu, kam patří také úspěšné projekty investiční

společnosti, nemovitostní fond, pojišťovna, bankovní služby a od června 2021 i penzijní společnost.

#### *Respondent č. 3 (Oliver)*

Muž, 23 let, který jako jediný z respondentů nestudoval obor, který souvisí s ekonomikou či financemi. Studoval na Fakultě tělesné kultury na Univerzitě Palackého v Olomouci a až v rámci práce začal dálkově studovat obor, který mu koresponduje s náplní práce. V době pandemie koronaviru dostal příležitost pracovat ve Společnosti C, v ostravské kanceláři. Na manažerské pozici působí od června 2021. Na manažera povýšil asi po roce působení ve společnosti. V době prvního setkání měl v týmu deset spolupracovníků, aktuálně se počet snížil na sedm. Tento respondent je velmi pozitivní člověk. Ví, co v životě chce a má velké plány a ambice do budoucna. Povahově je takový, že vše dělá tak dlouho, dokud to není úspěšně dokončeno, což často připomínal i v rámci rozhovoru: „*Takhle funguju, jak si něco řeknu, že to udělám, tak prostě dokud to není hotové, tak to prostě dělám, no.*“ Rozhovory probíhaly v kanceláři respondenta, působil velmi profesionálně a těšil se, až bude moct něco o své práci říct.

*Tabulka 1: Identifikační znaky jednotlivých respondentů*

<b>Respondent/ka</b>	<b>Pohlaví</b>	<b>Věk</b>	<b>Společnost</b>	<b>Způsob práce</b>	<b>Manažer/ka</b>	<b>Počet podřízených 1. setkání</b>	<b>Počet podřízených 2. setkání</b>
Tereza	žena	28	A	podnikatelka	od dubna 2020	5	2
Petr	muž	28	B	zaměstnanec	od února 2021	-	28
Oliver	muž	23	C	podnikatel	od června 2021	10	7
Marie	žena	23	A	podnikatelka	od dubna 2021	9	8

*Zdroj: vlastní tvorba*

## **2. 4 Sběr dat**

Rozhovor byl proveden se čtyřmi manažery, kteří pracují v ekonomických oborech, aby byly výsledky výzkumu srovnatelné a reprezentativní. Interpretativní fenomenologická analýza se obvykle snaží najít celkem homogenní vzorek, pro který bude daná výzkumná otázka smysluplná (Smith et al., 2009). Navíc Alase (2017) popisuje, že výběr účastníků by měl odrážet a reprezentovat homogenitu, která existuje mezi souborem vzorků

účastníků. V tomto výzkumu jde o pracovníky finančních institucí. Zároveň se jedná o manažery, kteří jsou úplně prvně na manažerské pozici, nikdy manažery ještě nebyli, jak ve své stávající firmě, tak ve firmě jiné. V rámci výzkumu bylo osloveno asi deset až patnáct lidí, o kterých jsem věděla, že jsou manažery čerstvě. Osloveny byly i instituce, které se zabývají bankovníctvím či pojišťovnictvím a bylo zde vysoce pravděpodobné, že se tam bude nacházet nějaký manažer, který by mohl být vhodný pro výzkum. Nicméně, někteří z nich byli pracovně vytížení, nechtěli se rozhovoru účastnit nebo na prosbu vůbec nezareagovali.

Otázky pro respondenty byly sestaveny tak, aby respondenti nebyli naváděni ke konkrétním odpovědím, a aby otázky byly v souladu s Interpretativní fenomenologickou analýzou, na které je výzkum bakalářské práce založen. Při formulování konkrétních otázek je důležité volit formulace, které jsou otevřené, a které účastníky nevedou ke konkrétním odpovědím (Smith et al., 2009). Je dobré zaměřit se na to, aby rozhovor začínal otázkou, která účastníkovi umožní vylíčit zkoumanou problematiku (Smith et al., 2009). Tímto způsobem se účastník rozovídá a později nebude mít problém své myšlenky více rozvádět a odpovídat i na záludnější otázky, což bylo praktikováno i v tomto výzkumu. Výzkum probíhal ve formě polostrukturovaného rozhovoru, tedy respondentům byly pokládány připravené otázky a zároveň otázky trochu poupravené či doplňující, dle situace a témat, o kterých se respondenti v rozhovoru zmínili.

Rozhovory probíhaly od 7.10.2021 do 9.12.2021. Druhá setkání s respondenty proběhla od 4.2.2022 do 18.2.2022. Druhá kola rozhovorů probíhala za účelem zjištění informací, které nebyly v prvním rozhovoru řečeny. Mimo to je důležité pozorovat vývoj manažera s časovým odstupem. Rozhovory s těmito respondenty probíhaly průměrně s dvou až tříměsíčním odstupem. Ještě před samotnými rozhovory byli respondenti seznámeni s průběhem a účelem rozhovoru a souhlasili se zpracováním osobních údajů a se zaznamenáváním rozhovoru. Záznamy byly pořizovány na mobilní zařízení a poté doslovně přepsány do elektronické podoby. Délka rozhovorů se pohybovala od dvaceti minut do šedesáti dvou minut, přičemž rozhovory s respondentkou Marií probíhaly v online podobě přes platformu Zoom, ostatní se odehrávaly osobně.

## 2. 6 Analýza výzkumných dat

Přepsané rozhovory byly opakovaně čteny a poslouchány pro případnou opravu pravopisných chyb či opravu nedostatků v prepisech způsobených komunikačním šumem v nahrávkách. Fáze písemného přepisu zahrnuje dle Smitha et al. (2009) opakované čtení. Rozhovory byly dále i vytisknuty a doplněny o vlastní poznámky a poznatky, se kterými bylo následně pracováno při zpracovávání bakalářské práce. Smith et al. (2009) ve svém výzkumu zdůrazňuje, že je vhodné začít psát poznámky k přepisu, když začínáme číst, a další poznámky nebo komentáře lze přidávat s následnými čteními. Poznámky mohou být zaměřeny na to, co respondent přímo řekl, tedy poznámky popisné. Dále lze pomocí poznámek zkoumat konkrétní použití jazyka respondenta. Také mohou být poznámky ve formě tázacích otázek. Dle autora je klíčové procházení přepisu a podtrhávání a následné vysvětlení výzkumníka, proč si myslí, že je podtržený text důležitý. V tomto výzkumu byly využity všechny tři druhy poznámek. S rozhovory bylo dále pracováno ve smyslu porovnávání jednotlivých rozhovorů a hledání společných znaků či zkušeností jednotlivých respondentů.

Analýza se v mnohém podobá procesu kódování, který je dle Smitha et al. (2009) typický například pro metodu zakotvené teorie.

### 3. Výsledky

Na základě analýzy rozhovorů bylo vytvořeno sedm témat, která jsou důležitá pro pochopení práce manažera a pro tvoření osobnosti manažera. Témata byla vytvořena na základě společných znaků jednotlivých respondentů. Těmito tématy jsou počátky ve spojitosti s překážkami, identita manažera, pandemie koronaviru, vliv okolí a rodiny, vnímání práce, vhodnost práce a motivace, plány a vyhlídky do budoucna. U každého z témat bude vysvětleno, proč je do výzkumu zapojeno a jednotlivá témata budou doplněna o úryvky z rozhovorů s manažery. Na závěr každé podkapitoly se bude nacházet krátké shrnutí k probírané problematice.

#### 3. 1 Počátky ve spojitosti s překážkami

Tato problematika byla probírána se všemi respondenty hned na počátku rozhovoru, jelikož je důležité vědět i to, jak se k práci v této firmě dostali, a jak museli po celou dobu pracovat, aby se dopracovali až na manažerskou pozici. Tímto byl rozhovor uveden do kontextu a lépe se tak dá orientovat v cestě respondentů na manažerskou pozici.

Tato kapitola se tedy bude zabývat především počátečními překážkami, které práci respondentům ztěžovaly a zároveň i tím, jak se museli naučit pracovat se svými podřízenými, jelikož to bývá jedno z nejtěžších. V souvislosti s podřízenými definovaly například Amaralová a Oliveira (2017) problémy týkající se zvládnání podřízených s nedostatečným výkonem, včetně těch, kteří mají potíže s učením a kteří zastávají role, které neplní, i přesto, že byli adekvátně připraveni. Dle autorek bývá výzvou i vypořádání se s tlakem nové role a s nárůstem pracovního vytížení.

#### **Tereza:**

Pro Terezu bylo na začátcích nejtěžší najít schopné a stabilní lidi a s nimi budovat tým. Hodně lidí to vzdalo, jelikož se nechtěli učit nové věci či vystupovat z komfortní zóny.

*„jako celkem dlouho mi trvalo, než tady přišel nějaký člověk, který byl schopen se to celé naučit.“*

*„to chce jakoby vždycky potom najít takového člověka, který má tu vůli prostě a jako hlavně je schopen se učit nějaké nové věci.“*

Sama respondentka si uvědomuje, že dělala chyby, vkládala do lidí velkou důvěru a byly to dle ní takové „pokusy o vedení“. Postupně se ale naučila lidi dosledovat v určitých činnostech a až ve firmě si uvědomila, že každý člověk není stejný a musí se s nimi jednat odlišně.

*„vždycky jsem si to brala, že jsem je nestihla jakoby nadchnout třeba pro tu práci.“*

*„fakt je tady potřeba se pak naučit fungovat s lidma, kteří nejsou úplně stejně nastavení jak ty.“*

Zároveň si ale pořád uvědomuje, že i po delší době na pozici manažera dělá chyby a začala na nich pracovat až po kritice stejně zkušených kolegů, kteří ji tímto zase posunuli dál.

*„i když je to třeba negativní ten feedback, tak je to lepší.“*

**Petr:**

Petr se odlišoval od ostatních, nezmiňoval nějaké zásadní překážky týkající se podřízených. Nicméně zmiňoval, že je potřeba dělat často přesčasy, se kterými měli podřízení v období Vánoc problémy. Snažil se pro ně najít kompromisy, i když přesčasy úplně zrušit nelze. Se svými podřízenými se ale snaží jednat pozitivně a když je nějaký problém, tak se snažit klidně vyřešit proč problém nastal.

*„musíme dělat přesčasy, takže prostě kolem těch Vánoc to zkoušeli hrát tak jako na city.“*

*„snažím se prostě s lidma komunikovat nějak prostě na té...ne, jako nechci říct přátelské, spíš prostě na nějaké pozitivní vlně.“*

Manažer také zmiňoval, že už když byl na běžné pozici, tak někdy zastupoval výše postavené lidi, když oni zrovna nebyli přítomni. Manažerskou práci si tedy zkoušel ještě před samotným povýšením, stejně jako ostatní respondenti, kteří se „manažerováním“ zabývají téměř od začátku, co nastoupili do firmy.

*„když nastala situace, že nebyl přítomen ani manažer ani team leader nebo jeden z nich měl třeba dovolenou a ten druhý měl zrovna schůzku, nemohl třeba dělat nějakou tu běžnou agendu, tak to předával mně.“*

U tohoto manažera stojí za zmínku i to, jak probíhalo výběrové řízení na manažerskou pozici. Jednalo se i o běžný pohovor, ale především si ještě musel respondent připravit menší projekt, který odprezentoval a také sehrával různé scénky, jak by se zachoval v krizových situacích. Spíš tady musel ukázat, co v něm je, než aby se on sám dozvěděl něco o této pozici.

*„spíš, než bych se já něco dozvěděl o té práci, tak to bylo hlavně o tom, co jako bych já mohl nabídnout, no.“*

**Oliver:**

Oliver se rozhodl pro tuto práci, jelikož chtěl pomáhat lidem a starat se o ně a už v minulosti byl spíše vůdčí typ člověka, neměl tedy až takový problém s komunikací, ale i on se musel naučit pracovat s lidmi.

*„mě vlastně kopala ta myšlenka toho, jak jako něco budu budovat, někam se dostat, něco vytvořit a jako...v souvislosti s tím pomoci lidem, to se mi hrozně líbilo.“*

*„vyhovovalo mi takové to jako být ten vůdce, vést ty lidi, pomoci jim.“*



Uvědomuje si, že s každým člověkem se nedá pracovat stejně, ale musí se přistupovat ke každému individuálně a zmiňuje potřebu toho, že si člověk musí být sám jistý, že všemu plně rozumí, než začne své myšlenky předávat ostatním.

*„každý člověk je jiný, na každého platí trošku něco jiného.“*

*„nemůžu lidem říkat, co mají dělat a sám to neumět.“*

Časem také pochopil, že není úplně vhodné podřízeným jen zadávat úkoly a kontrolovat jejich plnění, ale je vhodnější zjistit, jak to vidí právě podřízení a čeho by oni ve firmě chtěli dosáhnout a podle toho s nimi pracovat. Firma tohoto respondenta nabízí lidem hodně možností, kterým směrem se vydat, a Oliver je přesvědčen o tom, že by všem lidem měl co nabídnout.

*„to manažerování, kdybych to takhle řekl, tak nebylo úplně ideální, protože jsem jim furt všechno musel říkat.“*

Respondent se setkával ze začátku také s nepochopením rodiny či známých, ale dokázal to překonat, věděl, proč práci dělá, a že jsou vždycky lidé, kteří jej podpoří (*více v podkapitole 3. 4 Vliv okolí a rodiny*).

*„jestli rodiče nebudou ti, co mě podpoří, tak mě podpoří někdo jiný.“*

**Marie:**

Marie popisuje, že už od začátku v této firmě mohla nahlédnout do manažerské práce, což zmiňují i všichni ostatní respondenti.

*„naše firma nabízí ze začátku už manažerské stínování, kdy během půl roku už jsem mohla nahlédnout do toho...do toho managementu.“*

Vždy ji bavila práce s lidmi, ale i zde se objevily uvědomění či překážky se spolupracovníky. Tvrdí, že bylo těžké najít ty správné lidi, se kterými by tvořila tým, stejně jako manažerka Tereza.

*„mě to vždycky tak lákalo, bavilo mě to, takže já jsem vždycky chtěla pracovat s lidma a nějak je posouvat.“*

*„nejtěžší bylo najít takové ty správné lidi do toho...do toho podnikání.“*

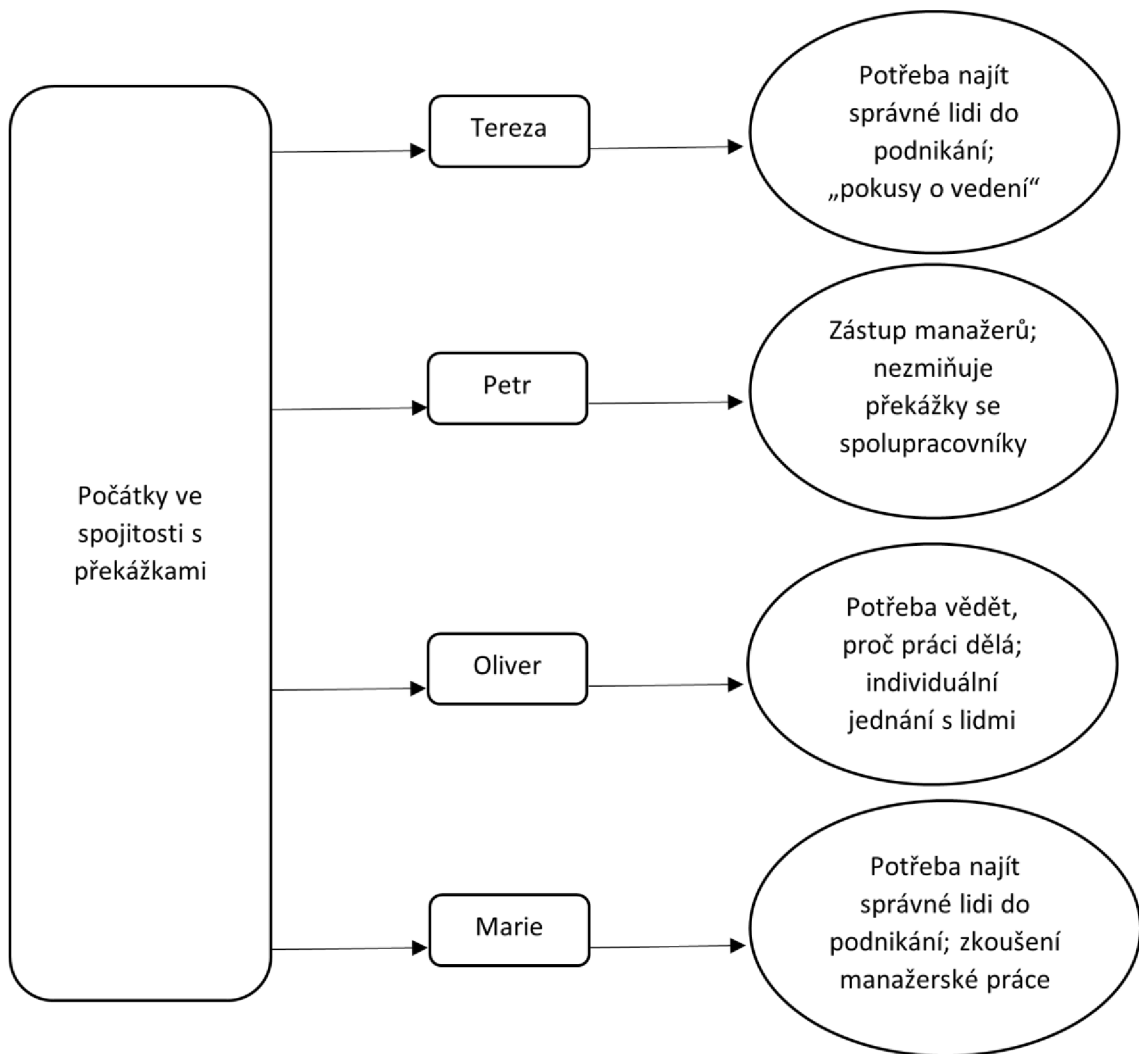
Dále popisuje stejně jako Oliver, že si člověk musí být opravdu jistý, že všemu rozumí, než to začne předávat zase dál.

*„ten člověk, aby mohl vůbec tomu porozumět a předávat to dál, tak musí si být na sto procent jistý, co dělá, a jestli tomu rozumí.“*

#### Shrnutí:

Na počátku procesu stávání se manažerem se dle výsledků výzkumu každý manažer setkal s nějakými překážkami, především se překážky týkaly podřízených, se kterými byla potřeba se naučit správně pracovat, aby celý systém fungoval. Klíčovou myšlenkou je zde to, že žádný člověk není stejný a ke každému se musí přistupovat individuálně. Manažeři si nicméně uvědomují své chyby, které dělali, a snaží se je neopakovat. Jak vyslovil respondent Oliver: *„poprvé je to chyba, podruhé už to je špatné rozhodnutí.“*

Schéma 1: Počátky ve spojitosti s překážkami



Zdroj: vlastní tvorba

### 3. 2 Identita manažera

Identita je klíčovým bodem pro pochopení sama sebe jakožto manažera. Pokud se manažer ztotožní se svou identitou, může mu to pomoci při pracovním jednání, ale také v soukromém životě, například při styku s okolím. Watson (2001) ve svém výzkumu vyjadřuje, že neexistuje žádný zřejmý bod, ve kterém by se člověk najednou stal manažerem. Spíše než jen naučit se dělat manažerskou práci, manažerské učení zahrnuje také naučit se chápat sebe samého jako manažera (Bolanderová et al., 2019). Výzkum se zaměřuje na tuto oblast u začínajících manažerů, jelikož identita je podstatná součástí toho, aby svou práci vykonávali kvalitně.

**Tereza:**

Když Tereza začala budovat tým a nebyla ještě na manažerské pozici, tak nepřistupovala k vedení lidí až tolik zodpovědně, nechávala podřízeným hodně volnosti, ale s postupným učením a více povinnostmi pochopila, že je potřeba v tom mít jako manažer nějaký smysl, pořádek a více sledovat plnění zadaných úkolů.

*„ted' už si to беру spíš jako tak více uvědoměle, že ten rok zpátky si myslím, že to bylo takové jako hodně postavené na nějaké důvěře.“*

Pociťuje zlepšení komunikačních schopností, které považuje za důležité, aby se v lidech vyznala a uměla s nimi pracovat. Dnes se tedy už cítí jistější, když vidí, že to pod jejím vedením více funguje a lidé v týmu jsou vesměs stabilní.

*„jo, je člověk takový trochu jistější si v některých věcech.“*

*„se jako fakt musím snažit, ať jako v těch lidem umím více číst.“*

**Petr:**

Petr se dle získaných informací řídí jako zaměstnanec především tím, jak na jeho práci reagují vyšší nadřízení, jestli nemají nějaké připomínky či negativa vůči jeho osobě.

*„když jako máme nějaké jedna jedna pohovory s mým vedoucím nebo tak, tak jako nedává mi nějaké negativní jako zpětné...nebo prostě spíše mě jakoby dá se říct chválí, takže na základě toho si tak nějak říkám, že snad jako dělám něco snad dobře, no.“*

Nicméně, dnes si je sám sebou také jistější, uvědomuje si, že je v této pozici a nemůže si tak dovolit úkoly odkládat, ale je potřeba je udělat, i když jsou náročnější. Také se naučil více věcí, než když působil jako zaměstnanec, jelikož práce není nikdy stejná a neustále je tam něco nového.

*„co třeba dokážu vyřešit za věci, tak si myslím, že bych třeba v tom únoru nevěděl nebo prostě bych řekl hele, tohle nemám šanci dát, teď to беру tak jako hele, tak jsem v té pozici, musím.“*

Manažerská práce ho posunula i dál v komunikaci, takže nyní nemá problém se ozvat, když chce vyjádřit svůj názor.

*„už tam jako dokážu nějak vyjádřit ten svůj názor a stát si za ním, no.“*

#### **Oliver:**

Oliver od začátku věděl, proč tuto práci dělá, byl si sebou jistý a práci dělal vždy naplno, takže pro něj se při postupu na manažerskou pozici nic nezměnilo, jelikož už před povýšením si často zkoušel manažerskou práci a vždy chtěl všechno umět a dělat sám, bez pomoci, takže byl vlastně manažerem už předtím, nikoliv však oficiálně pozičně. To stejné zmiňovaly i respondentky Tereza a Marie, které podnikají. Manažerskou práci zkoušely pořád, takže postup na vyšší pozici byl jen oficiální, ale pro ně samotné se až tak moc nezměnilo.

*„člověk chce jít vlastně o tu pozici výš, tak už předtím musí dělat ty věci, které jsou jako potřeba.“*

*„já nevnímám, že by se u mě něco změnilo, že bych k tomu nějak jinak přistupoval, prostě...ano, oficiálně pozičně jsem jako manažer, chodí mi víc peněz, ale nic se pro mě jako takhle nezměnilo.“*

#### **Marie:**

Marie také zmiňuje, že už od začátku se člověk nějakým způsobem věnuje manažerské činnosti, a že pokud člověk plánuje v této práci zůstat dlouhodobě, tak je vhodné se touto cestou vydat.

*„když u nás jako chce být člověk jako dlouhodobě, tak se musíš spíš věnovat té manažerské činnosti.“*

Zároveň pociťuje, že svou práci nejspíš vykonává dobře, jelikož k ní spolupracovníci z týmu vzhlížejí a poslouchají ji. Aby ji podřízení poslouchali, tak je zapotřebí komunikace, která se dle jejího názoru stále zlepšuje.

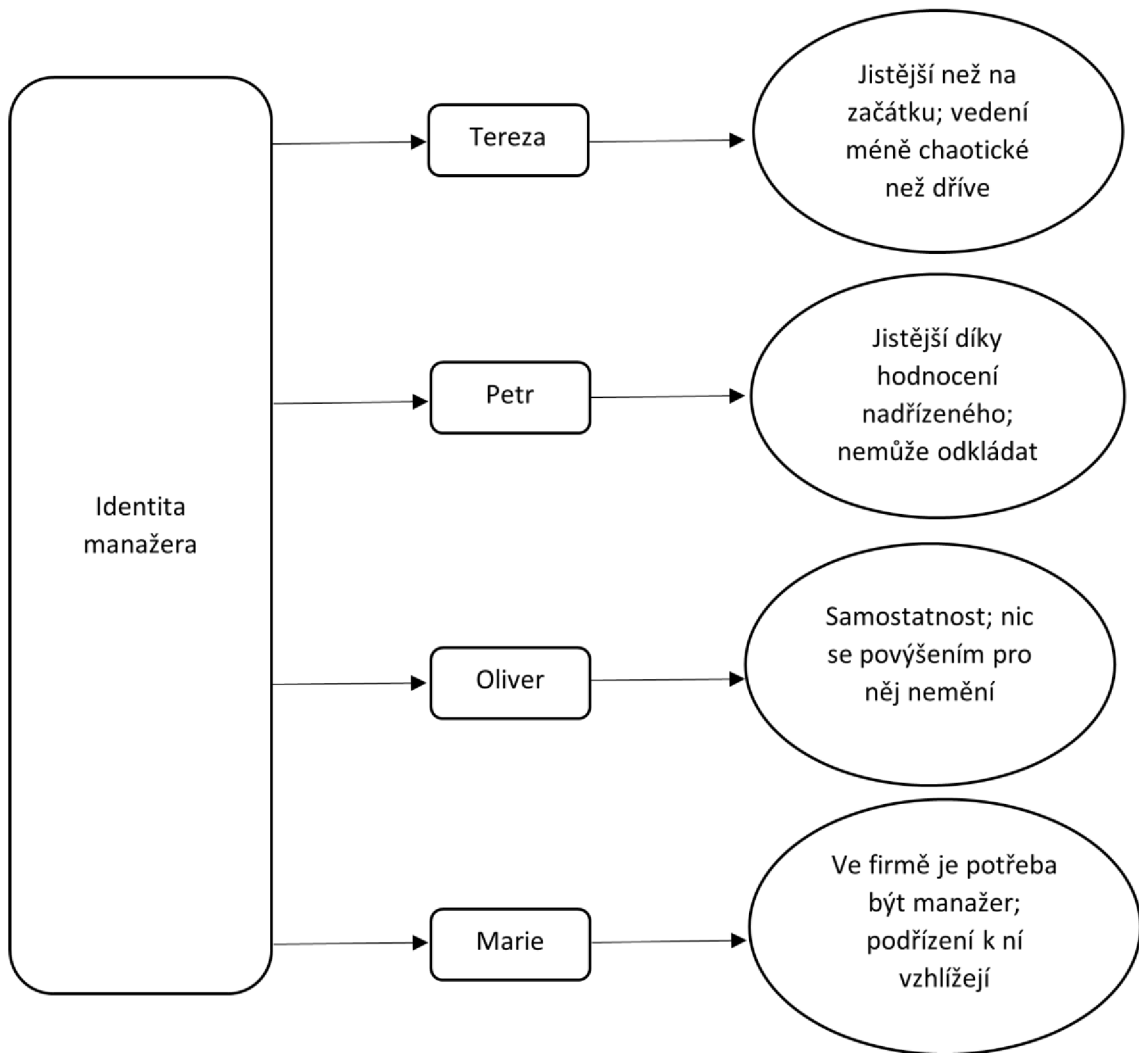
*„vnímám jako na těch lidech, že mě berou jako toho vedoucího a toho manažera a jsou takoví jako...poslouchají, no, když to takhle řeknu.“*

*„jako o sto procent pořád je to lepší každým rokem, no.“*

#### Shrnutí:

Můžeme tedy říct, že se respondenti nějakým způsobem se svou identitou manažera ztotožňují, a ačkoliv jsou manažery poprvé, jsou schopni zvládat náročnější úkoly a vést své podřízené. Aby ale byli schopni uznat svou identitu, musí si projít různými výzvami a hledat způsoby, jak je překonat, což je více rozebráno v následujících podkapitolách.

Schéma 2: Identita manažera



Zdroj: vlastní tvorba

### 3. 3 Pandemie koronaviru

Tato kapitola byla zařazena do výzkumu, jelikož se pandemie koronaviru dá považovat za překážku, především pro manažery, jejichž náplní práce je práce s lidmi. To pandemie dost omezila, jelikož bylo zakázáno setkávat se s lidmi a shromažďovat se. Bylo otázkou, zda pandemie proces stávání se manažerem ovlivnila vzhledem k tomu, že všichni respondenti se stali manažery až v době trvání pandemie, nikoliv před ní. V takovém případě hodně záleží nejen na samotných manažerech, podnikatelích či zaměstnancích, ale i na vedení firmy, jak se k celé situaci staví a zda dokáže vytvořit dostatečná opatření, aby pracovníci nebyli až do takové míry v práci omezeni. Tuka (2021) se zabýval manažery ve spojitosti s koronavirem. Popisuje, že pandemie se stala příležitostí, aby si

manažeři více mohli uvědomovat sami sebe. Někteří tuto příležitost využili, jiní v tom naopak viděli hrozbu.

**Tereza:**

Tereza nejspíš přistupovala k pandemii trochu jinak než ostatní respondenti, jelikož plánovala postup na manažerskou pozici začátkem roku 2020, ale když už se dařilo, tak přišla pandemie. I přes to se jí podařilo povýšit v dubnu 2020, tedy asi měsíc po začátku pandemie koronaviru. Sice si se svým týmem dala asi týden pauzu, ale poté šla do práce i přes komplikace naplno a svůj tým začala vést a musela naplánovat, jak budou pokračovat, jelikož ji hnalo to, že už ji chybí opravdu málo k povýšení.

*„my jsme vlastně jakoby chvíli jsme si dali, možná tak jako týden, když to řeknu, takovou jako pauzu, protože nikdo vlastně nevěděl jako co se bude dít.“*

*„za mě to taky chtělo hodně jakoby být jako pohotová a hned ty lidi v uvozovkách jako si svolat a říct jim jako, co se bude dít.“*

Někteří pracovníci ve firmě neměli takovou motivaci, a tak trvalo déle, než byli schopni se se situací vyrovnat a přejít do online režimu. Ze začátku se se spolupracovníky učili pracovat online a navzájem si předávali rady a tipy.

*„je vlastně takhle nic jakoby nehnalo tak jako mě.“*

**Petr:**

Petr viděl koronavirus jako překážku v tom smyslu, že museli s kolegy dokládat potvrzení o bezinfekčnosti na pracovních cestách při ubytování, a jelikož se opatření neustále měnila, často mívali i kolegové zmatek v tom, co aktuálně platí, a co ne. Tento respondent je zaměstnán, pracuje na centrále banky a nedělá vyloženě práci s lidmi, ale funguje po celý den na počítači.



*„s tím covidem, tam byly spojeny různé opatření, že jsme se tady museli vlastně testovat, museli jsme dávat různé potvrzení.“*

*„třeba i ta komunikace s lidmi byla složitější, že občas se v tom taky třeba ztráceli.“*

V jeho případě byl jemu a jeho týmu stále povolen přístup na pracoviště, jelikož bylo potřeba se zaučovat na nově vzniknutém oddělení, což by bylo na dálku nemožné. Později dokázali pružně přejít na home office bez nějakých větších problémů či obav z pandemie.

*„máme relativně mladý tým, že to třeba ještě tolik neprožívají, jak třeba ti starší.“*

**Oliver:**

Oliver zmiňuje, že celá firma byla po začátku pandemie během jednoho týdne schopna přejít do online režimu a cení si toho, jaké zázemí jim firma poskytuje. Dokázala na nově vzniklou situaci pružně reagovat a poskytovala pracovníkům nejaktuálnější informace.

*„celá firma byla schopna přejít během jednoho týdne do onlinu.“*

*„toho si třeba dneska obrovsky cením, jaké máme zázemí.“*

Sám respondent ve vzniklé situaci viděl spíš příležitost se rozvíjet než nějakou překážku. V době pandemie hodně lidí přišlo o zaměstnání, respondent tedy v dnešní době vidí jako jedinou cestu podnikání. V tomto Oliver také viděl příležitost a snažil se tuto myšlenku předávat dále lidem, že zaměstnání není jistota a má smysl vyzkoušet práci sám na sebe.

*„spíš to vnímám tak, že to byla jako příležitost.“*

*„lidi zjistili, že zaměstnání není taková jistota, a když přijde nějaká jako krize, tak se třepou o to, jestli to místo mít budou nebo nebudou.“*

**Marie:**

Ačkoliv pracuje Marie ve stejné společnosti jako Tereza, tak trval přechod do online režimu delší dobu. Je možné, že je to tím, že Marii a její tým nic nehnalo tolik jako Terezu. Konkrétně Marie ale zmiňuje, že někteří její spolupracovníci z týmu odešli, jelikož nastalou situaci nezvládali a potýkali se i s duševními problémy.

*„fakt ten měsíc, měsíc a půl vůbec neworkovali nějak aktivně, no, že to bylo takové spíš online a moc se nevědělo, jak to bude.“*

*„někteří lidi i z firmy odešli.“*

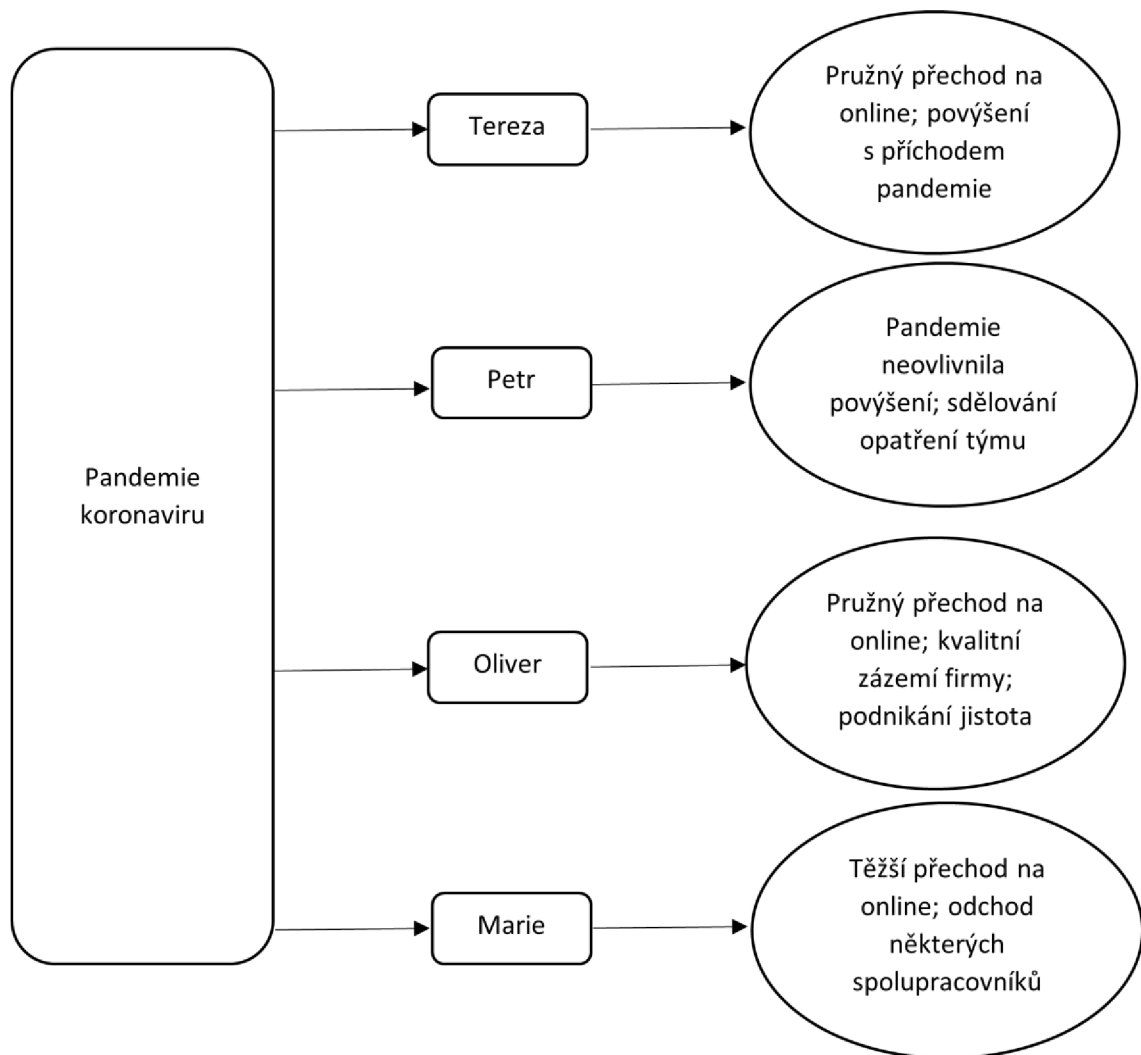
Nicméně, všichni respondenti, až na Petra zmiňovali, že v průběhu jejich cesty na pozici manažera někteří spolupracovníci odešli a teď mají tým obměněný, což se ale i normálně bez pandemie může stát. Marie se v době pandemie snažila být s ostatními neustále v kontaktu a taky vymýšlela oddechové aktivity pro lepší vyrovnání se se situací.

*„jsme se snažili i s vedoucím jako druhým být pořád v kontaktu a nějak těm lidem to předávat, protože jsme věděli, že to není pro ty začátečníky úplně nejlepší situace.“*

Shrnutí:

Pandemie byla tedy pro všechny něčím novým, ale dle výsledků výzkumu ovlivnila spíše manažery, kteří podnikají sami na sebe a naplní jejich práce jsou především schůzky s klienty. Ze začátku někteří nebyli schopni naplno pracovat, jiní se se situací pružně vyrovnali a pokračovali v práci jako dříve. Dnes už jsou všichni se situací dostatečně seznámeni a berou koronavirus jakou takovou „součást života“.

Schéma 3: Pandemie koronaviru



Zdroj: vlastní tvorba

### 3. 4 Vliv okolí a rodiny

Rodina a přátelé či známí mohou z velké míry ovlivnit to, jak jsou manažeři úspěšní, a jak se prezentují před ostatními. Také může být vliv okolí a rodiny důležitý pro formování identity manažera. Lidé, kteří nemají zkušenosti z praxe, se často nechopí šance něco zkusit z důvodu názorů okolí. Tato kapitola se tedy bude zabývat tím, jak rodina a známí reagovali na počátky práce respondentů. Podnikající manažeři tohoto výzkumu pracují ve financích, a to bývá spojováno s předsudky, což bylo ověřeno i osobně v praxi. V České republice často lidé nevěří někomu jinému, kdo by se mu měl starat o finance, nebo mají špatné zkušenosti z minulosti. Dle České bankovní asociace (2021) se Češi ve finančních záležitostech špatně orientují, a to se ještě více zhoršilo s příchodem pandemie. Tato

kapitola bude zaměřena i na to, jak okolí reagovalo na postup respondentů na vyšší pozice.

**Tereza:**

Rodina reagovala na počátky v práci pozitivně. Jelikož někteří rodinní příslušníci také podnikali, tak Terezu podpořili.

*„byli s tím v pohodě, nikdo to neřešil, co přesně, až vlastně se to postupně dozvídali.“*

Nicméně přišly někdy obavy o její budoucnost, zda to opravdu chce dělat. Rodičům hodně záleželo na dokončení vysoké školy, což respondentka úspěšně zvládla.

*„někdy jako připomínky přišly jako ze strany rodičů, jakože fakt to budeš dělat a jako uživí tě to.“*

Co se týče povýšení, tak si nebyla respondentka jistá, jakým způsobem rodině sdělit, že je manažerem. O postupu se tedy moc doma nebavili.

*„od toho postupu jsem byla taková...měla jsem z toho radost, ale úplně jsem nevěděla, jak to vysvětlit svým rodičům, co to pro mě vlastně znamená.“*

Přátelé a známí reagují na tuto práci spíše neutrálně. Terezu nesoudí a respondentka se k tomu staví tak, že je pro ni důležité, aby lidé věděli, co dělá, a mohli se na ni v případě zájmu či potřeby obrátit.

*„ted'ka mám k tomu prostě takový postoj, pokud chtějí, ať se ozvou.“*

**Petr:**

Na počátcích se respondent nepotýkal s překážkami ve spojitosti s rodinou a okolím, jelikož nastoupil na běžnou zaměstnaneckou pozici v bance. Když byla možnost povýšení, tak váhal, zda to vyzkoušet, protože mu bylo na rovinu řečeno, že bude často mimo město a bude dělat dvanáctihodinové směny.

*„já jsem i trochu váhal, jestli do té pozice jít nebo ne.“*

Nicméně, rodina jej podporovala, i když na úkor toho má teď méně času i na aktivity, které dříve vykonával. Práce ho ale baví a reakce okolí nikdy nebyly vyloženě negativní.

*„jsem se radil rodinou, s přítelkyní a podobně a všichni mě právě říkali ať jako to zkusím.“*

*„asi těžko nesou, že jsem více v práci, že třeba nemám tolik prostě času.“*

**Oliver:**

Ze začátku rodina s touto prací vůbec nesouhlasila, respondent na úkor práce přestal dělat profesionálně sport, což se dotklo otce. Postupně se situace zlepšovala, když rodiče viděli, co všechno už Oliver dokázal, nicméně je pro ně stále prioritou doděláním vysoké školy a mít titul.

*„přišel dvouhodinový totální řev, slzy, mamka brečela, tatka nadával, že jdu okrádat lidi, že takových lidí už bylo.“*

Respondent je ambiciózní a má vysoké cíle, takže plánuje rodičům v budoucnu posílat k důchodu peníze navíc, aby se měli dobře. Uvědomuje si, co všechno pro něj udělali a chce jim to vrátit a přes problémy, které spolu kvůli této práci měli.

*„i když jsme tam prostě byli v tom křížku, tak já jsem věděl, že to dělám jako i pro ně, a to bylo taky jako co mě kopalo.“*

Někteří z přátel tuto práci také odsoudili, ale postupně, když viděli Oliverův úspěch, tak se na něj obrátili s žádostí o radu či pomoc. Vše tedy chce čas a pevnou vůli. Přes to všechno Oliver ale nikdy neuvažoval o tom, že by v této práci skončil, protože vidí a chápe její smysl.

*„jako když jsem právě volal některým známým, kteří by jako mohli být fajn, kteří vím, že by mi třeba dali zajímavou zpětnou vazbu, tak už to tenkrát přišlo, že ježkovy, co to jdeš dělat, ani náhodou.“*

*„někteří zas jako vyloženě čekaj, jestli já to myslím vážně a fakt to budu dělat dlouhodobě, když už mi ty peníze svěří.“*

### **Marie:**

Na práci Marie reagovala rodina pozitivně, jelikož vždycky věděla, že by něco takového chtěla dělat, takže s tím byli obeznámeni už s předstihem. Pro rodiče respondentky je rovněž prioritou dokončení vysoké školy, ale i k práci se staví pozitivně.

*„brali mě určitě jako začátečníka nováčka, ale postupem času se to mění.“*

*„vždycky mě motivovali spíš na tu školu, že to musím dodělat a už to zvládnout.“*

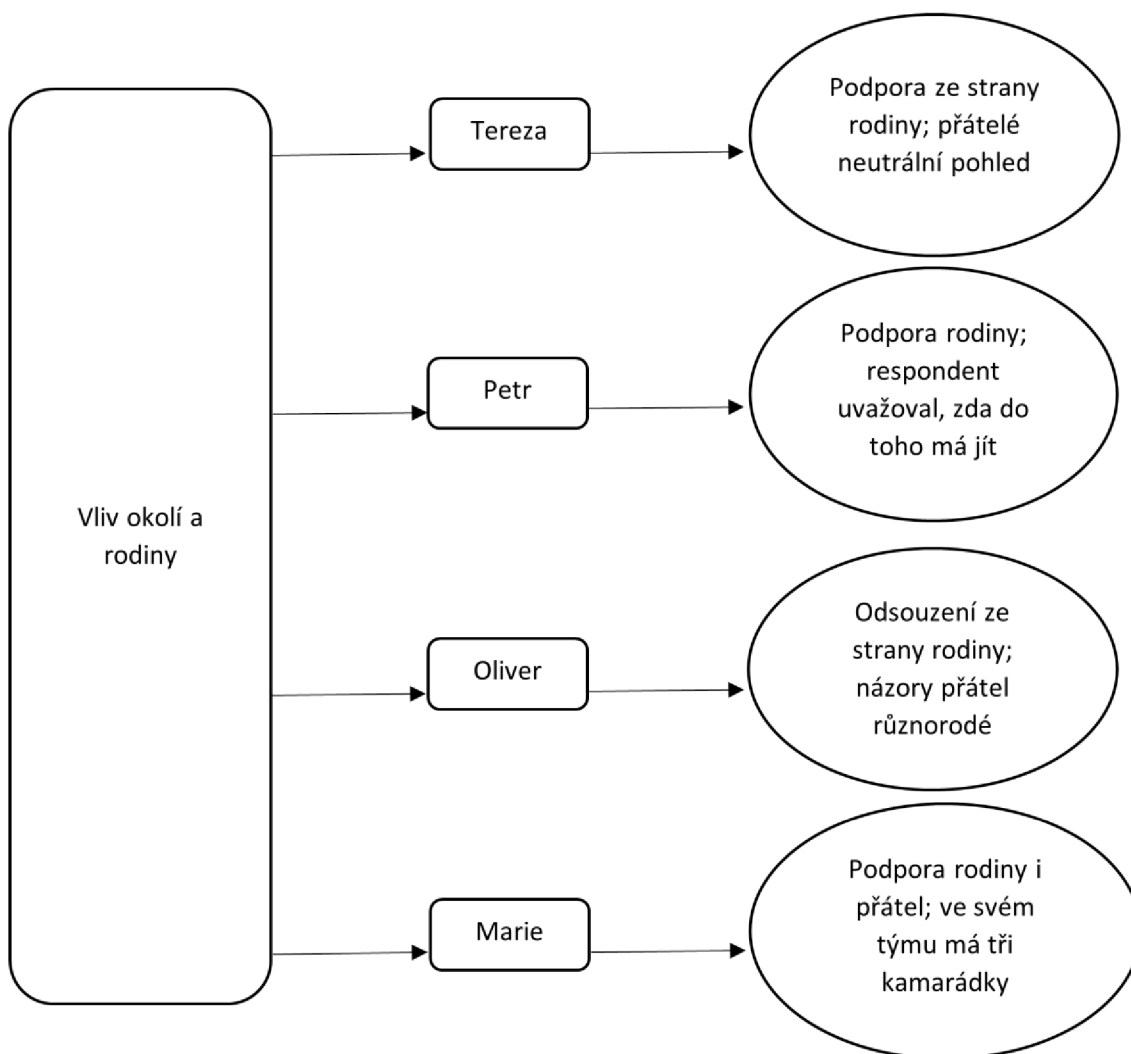
Známí nikdy nereagovali nějak špatně, dokonce má respondentka v týmu tři kamarádky. Navíc její přítel také podniká, takže si dokáže asi lépe představit, jak to chodí než člověk, který nikdy nepodnikal.

*„vždycky jsem to chtěla dělat, takže oni už byli tak s tím smíření.“*

### Shrnutí:

Okolí a rodina se ve většině případů staví k práci respondentů pozitivně. Práci buď respektují nebo i podporují a s každým úspěchem manažerů se pochopení okolí obrací k lepšímu. Výjimkou byl zde Oliver, kterého rodina, ani někteří známí na začátcích vůbec nepodporovali, ale věděl, proč to dělá a vytrval. Respondent má tedy velmi silnou vůli, což mu může pomoci i při jeho práci v budoucnu a v dosahování úspěchů.

Schéma 4: Vliv okolí a rodiny



Zdroj: vlastní tvorba

### 3. 5 Vnímání práce

Tato podkapitola pojednává hlavně o tom, zda někdy mají respondenti ze své práce stres, například jestli měli někdy obavy jít do práce nebo se kvůli práci necítili dobře.

Dále jde o to, jestli práci vnímají opravdu jako práci nebo je to pro ně i nějaká forma odreagování či zábavy.

**Tereza:**

Tereza vnímá svou práci velmi pozitivně a zmiňuje, že se nikdy necítila z práce vyčerpaně nebo že by byla ve stresu.

*„nikdy se mi nestalo, že by mě jako tady něco tak jako vadilo nebo že by mě něco štvalo.“*

*„nezažila jsem nikdy, že bych se třeba ráno probudila, a že bych měla jako stres z toho, že jdu do práce.“*

Zmiňovala, že se ji vždy zamlouvala práce v takovém oboru. Proto si myslí, že je to pro ni to pravé a nemohlo ji nic lepšího potkat.

*„asi nic lepšího by mě nemohlo potkat.“*

*„to tak beru jako takovou součást života.“*

**Petr:**

Manažer Petr se na to zase dívá trochu jinak, jelikož jeho práce není flexibilní a má ji hodně a někdy zůstává v práci i přesčas, aby všechno stihl. Někdy právě i kvůli práci nemá tolik času v osobním životě. Už při výběrovém řízení na manažerskou pozici byl obeznámen s tím, že možná nebude mít tolik času na své soukromí. Zmínil ale, že si kdysi jako běžný zaměstnanec myslel, že manažer není tolik pracovní vytížen a vše směřuje na zaměstnance. Když ale nastoupil sám na manažerskou pozici, tak svůj názor změnil.

*„když jsem byl na té běžné pozici, tak jsem vnímal toho manažera, jakože...hele ten má pohodu, ten nás tady jako tak jenom kontroluje, sem tam prostě něco vyřeší.“*



*„pak když to člověk zažije na tu vlastní kůži a...tak zjistí, že to taková pohodička není.“*

**Oliver:**

Oliver svou práci nevnímá jako práci, jelikož zmiňuje, že se nikdy necítil nějak vyčerpaný a s lidmi v práci si rozumí a funguje to, když jdou za společným cílem. Také se spolupracovníky nejedná pouze na pracovní úrovni, ale tráví spolu někdy i volný čas.

*„to jako potom už ani není jako chození do práce, už je to jako chození za druhou rodinou.“*

Jeho hlavním cílem je formovat v lidech osobnosti a rozvíjet je, jelikož ho těší, když vidí, že ostatní něco dokázali jeho zásluhou. To stejné zmiňovaly i manažerky Tereza a Marie, jejichž jedno z největších potěšení v práci je pozorování úspěchů spolupracovníků v týmu.

*„prostě jako to ani není už práce, je to spíš jako životní styl.“*

**Marie:**

Marii práce nikdy nějak nestresovala, jelikož vždycky chtěla něco takového dělat a věděla, že je to práce pro ni. Na rozdíl od zbylých dvou manažerů v podnikání stále svou práci vnímá jako práci, a ne jako formu odreagování či zábavy.

*„tady ta jako pozice, na které jsem, tak je pořád nejnáročnější.“*

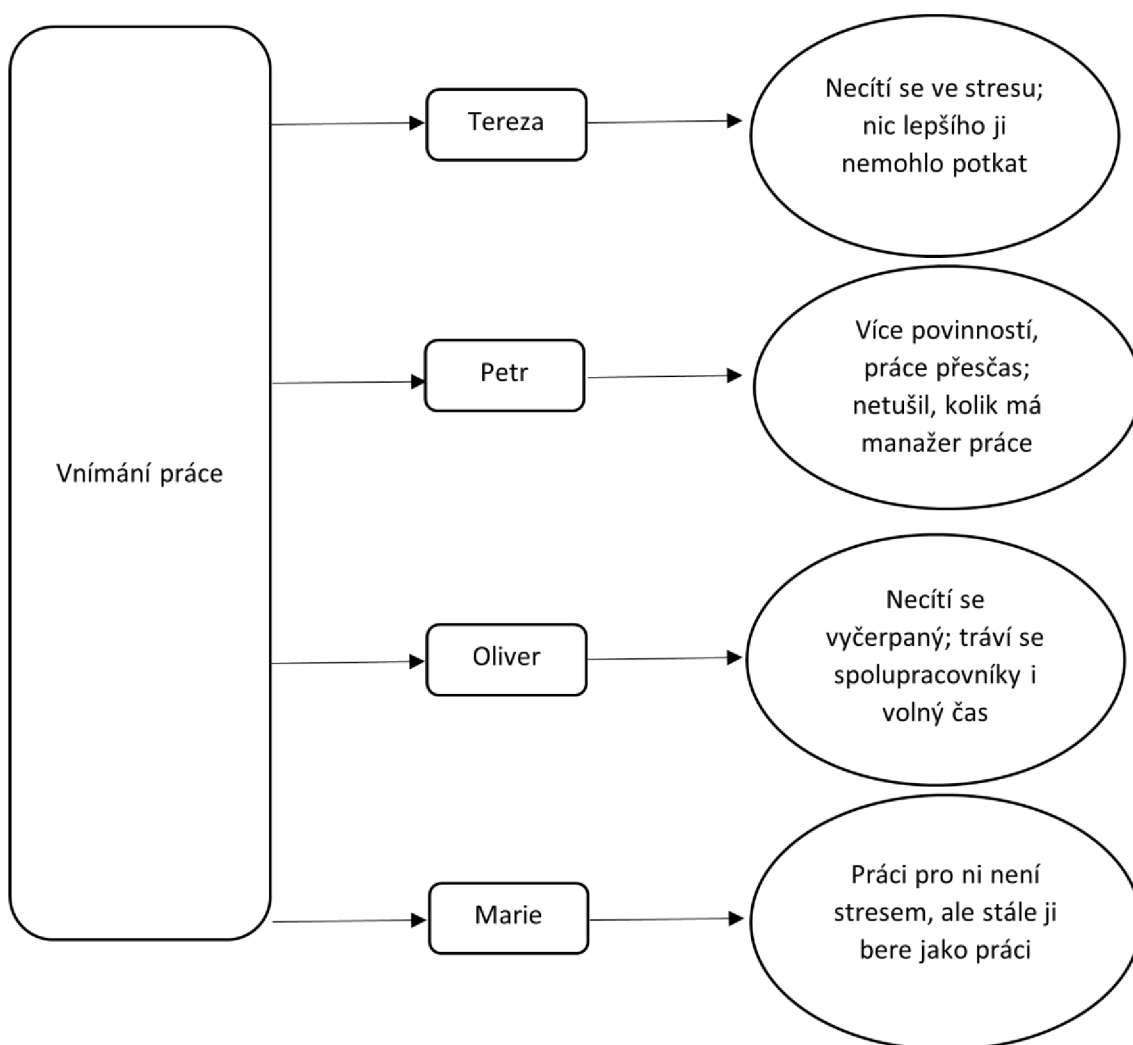
Je možné, že je to tím, že prezenčně studuje vysokou školu a zároveň pracuje. Dalším studentem je respondent Oliver, nicméně ten studuje dálkově, což se dá lépe skloubit s prací.

*„já jsem jako student v prezenčním studiu, tak někdy to je prostě na palici.“*

### Shrnutí:

Manažeři, kteří pracují sami na sebe jako podnikatelé svou práci vnímají spíše jako nějakou formu odpočinku či zábavy, kromě Marie, která zároveň prezenčně studuje vysokou školu. Dělají svou práci rádi, s dobrými lidmi a tráví spolu volný čas i mimo práci a stmelují tým. Petr, jelikož je zaměstnám, tak moc času nemá a stále se práce více nabaluje a respondent nezmiňuje ani to, že by měl se svými podřízenými a dalšími lidmi na pracovišti až tak přátelské vztahy jako podnikající manažeři. Nicméně vždy přijdou v procesu stávání se manažerem nějaké překážky, se kterými je potřeba pracovat a hledat motivační faktory, které pomáhají překážky překonat a vracet člověka do stavu před krizí. Tedy ačkoliv manažeři hodnotí svou práci většinou pozitivně, každý musí s něčím bojovat.

Schéma 5: Vnímání práce



Zdroj: vlastní tvorba

### 3. 6 Vhodnost práce a motivace

Cílem práce bylo mimo jiné zjistit také to, proč zaměstnanci i přes četné překážky zůstali ve své stávající firmě a neodešli jinam, či úplně neskončili s prací v managementu. Tato podkapitola tedy popisuje, díky čemu se manažeři ve své firmě cítí dobře a spokojeni, a co je motivuje k tomu, aby pokračovali. Sansoneová a Harackiewiczová (2000) charakterizují, že chování je motivováno potřebou nebo touhou dosáhnout konkrétních výsledků. V této kapitole bude také ke konci zmíněno, co pomáhá respondentům odreagovat se od práce, aby nedocházelo k odchodům z pozice nebo k syndromu vyhoření, který Freudenberger (1974) charakterizuje jako vyčerpání nadměrnými nároky na energii, sílu nebo zdroje.

#### **Tereza:**

Tereza zmiňuje, že těžké chvíle nastaly, ale vždy ji pomohlo si říct, proč práci dělá, proč ve firmě je, co je jejím cílem.

*„i když tě to někdy vyčerpe a unaví, tak jako člověk ví prostě proč tady je.“*

Také jí motivují její zkušenější kolegové, tedy, když si neví s něčím rady, tak vyhledává pomoc u kolegů, kteří ji třeba dají radu, jak problém vyřešit. Ve firmě nemají také problém říct si na rovinu, když je něco špatně. Tím zase nabírá nové zkušenosti do budoucna.

*„ten člověk je tady třeba dýl, tak mu prostě o tom řekneš a on už ti řekne.“*

Respondentka by nešla do jiné firmy, jelikož je vděčná se vztahy s ostatními kolegy, zkušenosti z konkurenčních firem má takové, že tam jde pracovníkům převážně o peníze a neřeší nic jiného.

*„oni prostě tak jinak uvažují, že je to práce ve financích, tak spousta lidí má fakt v hlavně jakoby ty čísla, ty peníze.“*

**Petr:**

Petra posouvá vpřed především to, že si chce sám sobě dokázat, že na to má, když už se rozhodl pro manažerskou pozici skrze výběrové řízení. Zároveň se obává toho, že kdyby odešel do jiné firmy, musel by začínat zase úplně od nuly, na běžné zaměstnanecké pozici.

*„když bych šel někam úplně jinam, tak zase bych prostě třeba začínal úplně od nuly.“*

*„chci jako nějak sám sobě dokázat, že na to mám, že kdybych prostě to vzdal, tak bych prostě to viděl jako tak, že prostě jsem ta osoba, co na to nemá.“*

*„když už jsem se pro to rozhodl, tak přece to nevzdám.“*

Také má ve firmě už nějaké zázemí a lidi na svém pracovišti zná. Se svými podřízenými sympatizuje, jelikož byl sám na zaměstnanecké pozici. Problémem podřízených jsou již zmiňované přesčasy a když vidí, že lidé zůstávají v práci opravdu dlouho, tak je v tom nenechá samotné.

*„když vidím, že ti lidi tady makaj, tak prostě je v tom nenechám.“*

**Oliver:**

Oliver několikrát v průběhu rozhovoru poznamenal, že místo toho, aby se nechal překážkami nějak skolit, tak o to víc pracuje a vše dělá do té doby, než je to hotové. Tímto „přebourává“ své krize, nicméně nechá si pomoci či poradit i od ostatních kolegů z firmy.

*„když se mi nedařilo, nebo něco, tak o to víc jsem makal.“*

*„když mám já nějaké jako špatné období, tak oni mě zase podpoří.“*

Kolegové jsou největším motivátorem nejen pro něj, ale i pro respondentky Terezu a Marii. Stejně jako ostatní respondenti ví, proč tuto práci dělá, práce má pro něj význam, a proto pokračuje. Také poznamenává, že vždy v životě vše vzdal a toto je první věc, kterou chce úspěšně dokončit.

*„jako ten kolektiv je nejvíc za mě.“*

*„jsem si prostě řekl, že tohle bude něco, co dokončím do konce.“*

*„když už přemýšlím nad tím, že bych to vzdal, tak si nejdřív vzpomenu, proč jsem vlastně vůbec začal.“*

#### **Marie:**

Respondentka Marie za jeden z nejvíce důležitých motivátorů považuje také kolektiv i svého vedoucího, kteří dokážou vždy poradit či pomoci.

*„mě motivují ostatní jako kdyby spolupracovníci ve firmě.“*

*„hodně mi pomáhá můj vedoucí, protože máme pořád někoho, kdo je jako kdyby náš kouč, takový mentor, takže právě když něco takového se děje, tak vždycky to proberem.“*

Také si cení firemního zázemí (stejně jako bylo již zmíněno u manažera Olivera v podkapitole 3. 3 *Pandemie koronaviru*, také Petr je spokojen a má nad sebou člověka, kterému věří). Centrála za ně mnoho věcí dokáže vyřešit a nabízí pracovníkům dobré podmínky.

*„myslím si, že to je hodně dáno i tím kolektivem, to dělá asi nejvíc plus ty podmínky té dané struktury té firmy.“*

*„možnost na tom finančním trhu, jak realizovat ty cíle těch klientů, protože máme nejlepší podmínky tím, že jsme největší firma.“*

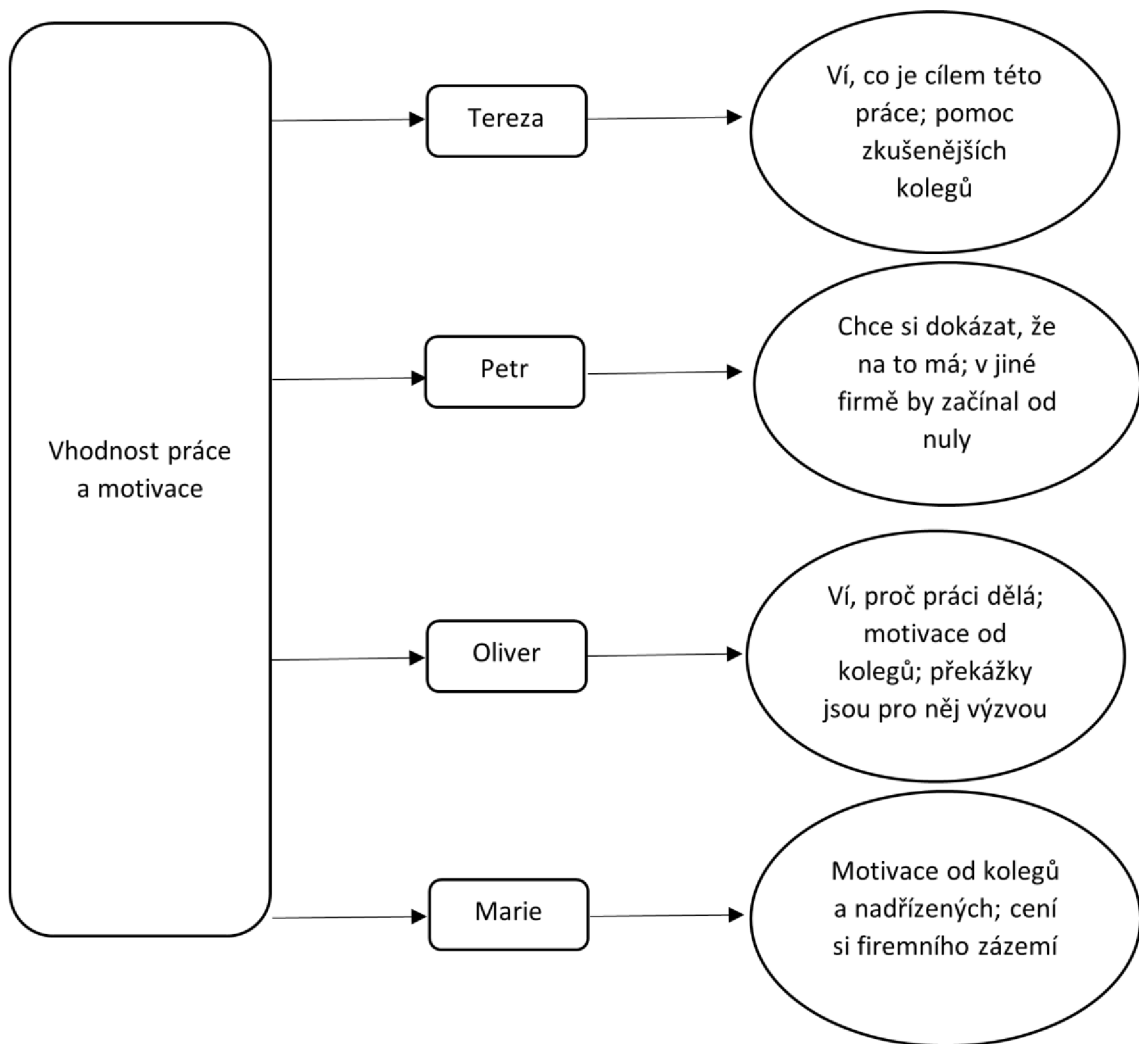
### Shrnutí:

Všichni manažeři jsou vděční za to, jaké mají zázemí ve firmě, v níž působí, a všichni zmiňují potřebu kvalitního kolektivu, ve kterém se dobře pracuje a jsou v něm lidi, na které se dá obrátit. Všechny posouvá vpřed především také to, že ví, proč práci dělají a čeho se dá ve firmě dosáhnout a nechtějí to všechno jen tak zahodit, když už nastane nějaká krize. Zároveň podnikajícím manažerům vyhovuje být podnikatelem kvůli volnosti a možnostem, které mají. Nedokážou si aktuálně představit, že by byli zaměstnání. Naopak manažer Petr v zaměstnání by nechtěl podnikat, protože vnímá zaměstnání jako větší jistotu a nemusí se tolik obávat o svou práci. Například Marie poznamenává: *„jsou lidi, co potřebují mít nějaký ten jako plán a vědět, že nad něma stojí někdo s tím bičem a musí mít ty výsledky, takže každý je jiný, no, ale já to tak nemám.“*

### *Odpočinek a odreagování od práce*

Když je v práci nějaká překážka, je potřeba nabrat nové síly a na chvíli se odreagovat a nepracovat do poslední sil, když už člověk sám neví kudy kam. Respondenti reagovali na tuto otázku tak, že jim spíše pomáhají k odreagování běžné činnosti. Konkrétně manažeři mužského pohlaví (Petr a Oliver) zmiňovali jako formu odreagování především sport. Petr hlavně hrání či sledování fotbalu a Oliver hrání hokeje, kterému se před nějakou dobou věnoval profesionálně. Manažerkám ženám (Tereza a Marie) pomáhají spíše běžné činnosti, jako procházka na čerstvém vzduchu, poslech hudby či wellness jako způsob odreagování. Jak řekla respondentka Tereza: *„je potřeba si vždycky dát trochu pauzu a získat jakoby prostě trošku odstup od toho problému.“* Marie také zmiňuje důležitost odpočinku: *„když jsem takhle jako...nemám čas ani na sebe, na své koníčky, tak by mě potom nic nebavilo.“*

Schéma 6: Vhodnost práce a motivace



Zdroj: vlastní tvorba

### 3. 7 Plány a vyhlídky do budoucna

Poslední kapitola výzkumu se zabývá tématem plánů do budoucna. Záměrem bylo zjistit, zda respondenti plánují nebo by rádi byli ještě na vyšší pozici někdy v budoucnosti nebo zda chtějí zůstat na pozici, na které aktuálně jsou a nemají potřebu se dále rozvíjet. Tato podkapitola je zaměřena spíše na manažery, kteří podnikají sami na sebe, tedy mimo Petra, který je zaměstnán a na vyšší pozici by se mohl dostat zase jen přes výběrové řízení. U podnikajících manažerů je určeno několik podmínek, po jejichž splnění mohou postoupit na vyšší pozici. Jedná se o určitý počet již zaučených spolupracovníků, dále musí všichni týmově dosáhnout určitého výkonu a také musí každý spolupracovník svou činností přispět ve větší či menší míře k týmovému výkonu.

**Tereza:**

Tereza by do budoucna povýšit chtěla, nicméně na to není ještě úplně připravena už teď, ale potřebuje nějaký čas k tomu, aby si na stávající pozici zvykla a plně se ztotožnila se svou identitou manažera.

*„fakt člověk se potřebuje zase tak nějak zestabilizovat.“*

Také je pro povýšení potřeba mít určitý počet aktivních spolupracovníků v týmu. Tereza jich nemá tolik, jako ostatní respondenti. Navíc se počet spolupracovníků od prvního setkání ještě snížil. Konkrétně má v současné době dva lidi v týmu, takže pro povýšení je potřeba mít více „stabilních článků“, jak často respondentka o svých spolupracovnících v rozhovoru mluví.

*„prostě teďka potřebuju zase jakoby umět toho více, mít tady prostě širší ten tým, že prostě člověk zase pracuje na něčem dalším no.“*

Díky konzultaci s kolegy na stejné pozici zjistila své chyby, snaží se, aby měly věci svůj řád, a aby nepracovala chaoticky.

*„jsem si došla k závěru, že asi úplně nejsem jako ideální prostě jakoby vedoucí, protože jsem takový strašný jako chaotik.“*

**Petr:**

Nevýhodou v zaměstnání je, že lze povýšit jen skrze výběrové řízení. Vedení může pobídnout schopného zaměstnance, aby se do výběrového řízení přihlásil, ale tím to končí.

*„mimo to výběrové řízení to nějak nelze.“*



Také Petr sám sebe považuje ještě za „juniora“ a nemyslí si, že má dostatek zkušeností na to, aby aktuálně zkoušel ještě povýšit. Pokud by o takové možnosti měl přemýšlet, tak nejdříve třeba za tři roky.

*„furt sbírám ty zkušenosti a úplně si ještě nemyslím, že je čas na nějaký další kariérní krok.“*

**Oliver:**

Oliver má ambiciózní plány do budoucna a chce dosáhnout opravdu vysokých cílů. Nyní se pracuje na otevření bankovní služby, která ještě nikde na světě není, a která by pomohla zvýšit povědomí o finanční gramotnosti lidí.

*„nemusí jít na xx poboček, k x různým společnostem a vyřeší to všechno na jednom fleku.“*

Dále chce otevřít kanceláře i mimo Českou republiku, různě po Evropě na místech, která pro něj mají význam, např. v Paříži přímo s výhledem na Eiffelovu věž. Pobočky ale nechce otvírat přímo on, ale cílem je vychovat z lidí osobnosti, které to udělají a on bude jen na vše dohlížet.

*„jako ideální představa je mít jednu pobočku v Paříži, jednu v Itálii, jednu v Rakousku a v rámci dovolené si to jako tak objíždět, hlídat že to funguje.“*

Mimo povýšení ale přemýšlí o budoucnosti i v soukromém životě. Vidí podnikání jako jedinou možnost, kdy může pracovat flexibilně, může se rozvíjet. V rozhovoru totiž zmiňoval, že za jeho dětství neměla jeho matka nikdy moc času kvůli práci a všude s ním byl jen otec, který měl práci flexibilní. Toto chce poskytnout i on jako otec jednou svým dětem – jednak poskytnout finanční prostředky, aby mohli dělat to, co chtějí a také trávit čas s nimi a nebyť omezen prací. Respondent také zmiňoval, že k 1.7.2022 plánuje postup na ještě vyšší pozici.

*„já bych do budoucna chtěl nejenom jako dát ty možnosti a prostředky svým dětem, ať můžou dělat, co je baví, ale hlavně mít i ten čas na to tam s nimi být.“*

**Marie:**

Marie sice postoupila na pozici manažera v dubnu 2021, ale neměla by aktuálně už teď problém postoupit výše a v průběhu roku 2022 to plánuje. Je si sebevědomější, jelikož má pod sebou osm lidí, které vede a oni k ní vzhlíží.

*„určitě mám to v plánu během příštího roka to tam nějak zvládnout.“*

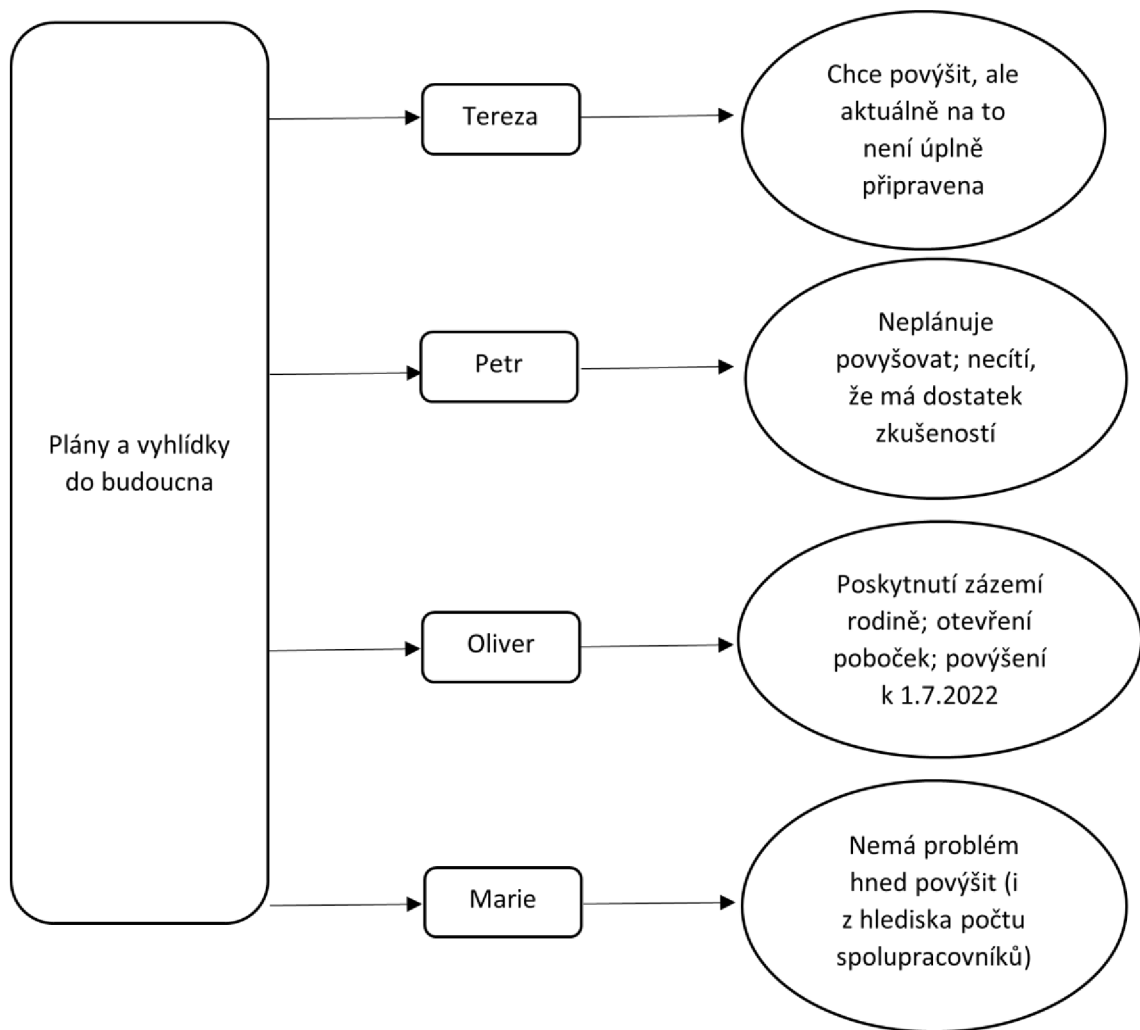
Při druhém rozhovoru v únoru 2022 Marie zmiňovala, že na povýšení s kolegy pracují už od začátku roku a leden byl velice úspěšný.

*„všichni dělali jako co bylo v jejich nejlepších silách a celkově ten týmový výsledek byl super, takže leden se hodně povedl.“*

Shrnutí:

Respondenti tedy dle výsledků výzkumu mají zájem se dále rozvíjet a postoupit na vyšší pozici, než aktuálně jsou. Někteří ale potřebují více času než ostatní. Zde záleží hodně na tom, jestli sami sebe vidí jako manažera a jsou dostatečně ztotožnění se svou identitou, aby byli schopni jít někam výš. Podnikající manažeři by se na vyšší pozici věnovali už jen čistě manažerské činnosti, nikoliv ještě klientům jako teď. Je tedy potřeba mít pro povýšení více zodpovědnosti.

Schéma 7: Plány a vyhlídky do budoucna



Zdroj: vlastní tvorba

Mezi podnikajícími manažery a zaměstnaným manažerem bylo zjištěno několik zásadních rozdílů. V první řadě se jedná především o podřízené. Podnikající manažeři zmiňovali problémy v nalezení správných lidí do podnikání a potřebu naučit se s nimi pracovat. V zaměstnání je úkolem najít podřízené pomocí výběrového řízení, naučit je postup práce, ale není s nimi ze strany manažera potřebná až tak intenzivní spolupráce. V podnikání musí člověk něco dokázat a splnit určité podmínky, aby postoupil na vyšší pozici, v zaměstnání se může na pozici manažera přihlásit prakticky kdokoli skrze výběrové řízení. Vnímání práce závisí u podnikajících manažerů především na nich samotných. Cítí potřebu rozvíjení sebe sama, zhodnocují sami sebe, popřípadě si s někým poradí. Zaměstnaný manažer, který udělá, co je v daný den potřeba, a následně

mu končí pracovní doba, je závislý spíše na hodnocení nadřízeného a sám nad sebou se tolik nezamýšlí. Pandemie koronaviru ovlivnila především podnikající manažery, jelikož jejich práce spočívá v kontaktu s lidmi. Museli tedy přejít do online režimu a naučit se v něm pracovat. Pro zaměstnaného manažera neznamenal koronavirus velké překážky, pouze ve smyslu sledování opatření a sdělování změn podřízeným. Pro manažery v podnikání se s postupem na manažerskou pozici nic nezměnilo, stále pracují stejně. Zaměstnanec s postupem na manažerskou pozici pracuje většinou přesčas, což mu omezilo i osobní život. Co se týče postupu na vyšší než manažerskou pozici, podnikající manažeři mají stále tu možnost postoupit, díky dobrým výkonům. Nicméně v zaměstnání se musí člověk přihlásit do výběrového řízení.

Tabulka 2: Zjištěné rozdíly mezi manažery v podnikání a manažerem v zaměstnání

Téma	Podnikatelé	Zaměstnanec
Podřízení	Nejtěžší naučit se pracovat s podřízenými	Nezmiňuje zásadní překážky v práci s podřízenými
Manažerská pozice	Povýšení po splnění daných podmínek	Přihlášení se do výběrového řízení na manažerskou pozici
Vnímání sebe jako manažera	Sami si uvědomují, jak se posunuli a zdali pracují dobře	Závislý především na hodnocení nadřízeného
Koronavirus	Omezené setkávání s lidmi, obavy, přechod do online režimu	Překážky ve smyslu sledování opatření a informování týmu
Časová náročnost	Stále pracují stejně, manažeři jen pozičně	Vyšší časová náročnost, práce přesčas
Postup na vyšší pozici	Možnost kariérního postupu	Možnost povýšení pouze skrze výběrové řízení

Zdroj: vlastní tvorba

## 4. Zodpovězení výzkumné otázky a přínos výzkumu

### 4. 1 Zodpovězení výzkumné otázky

Před zahájením samotného výzkumu byla určena hlavní výzkumná otázka: „Jak manažeři přemýšlí v kritických chvílích v procesu stávání se manažerem a jaký význam přisuzují motivačním faktorům, díky kterým krizi překonali?“ Na základě rozhovorů s manažery bylo vytvořeno sedm hlavních témat, která se dotýkají všech respondentů. Tato témata pomáhají k pochopení práce manažerů, a zároveň pomohou k zodpovězení výzkumné otázky. Jednalo se o následující témata: počátky ve spojitosti s překážkami, identita manažera, pandemie koronaviru, vliv okolí a rodiny, vnímání práce, vhodnost práce a motivace, plány a vyhlídky do budoucna.

#### 4. 1. 1 Reflexe kritických okamžiků během procesu stávání se manažerem

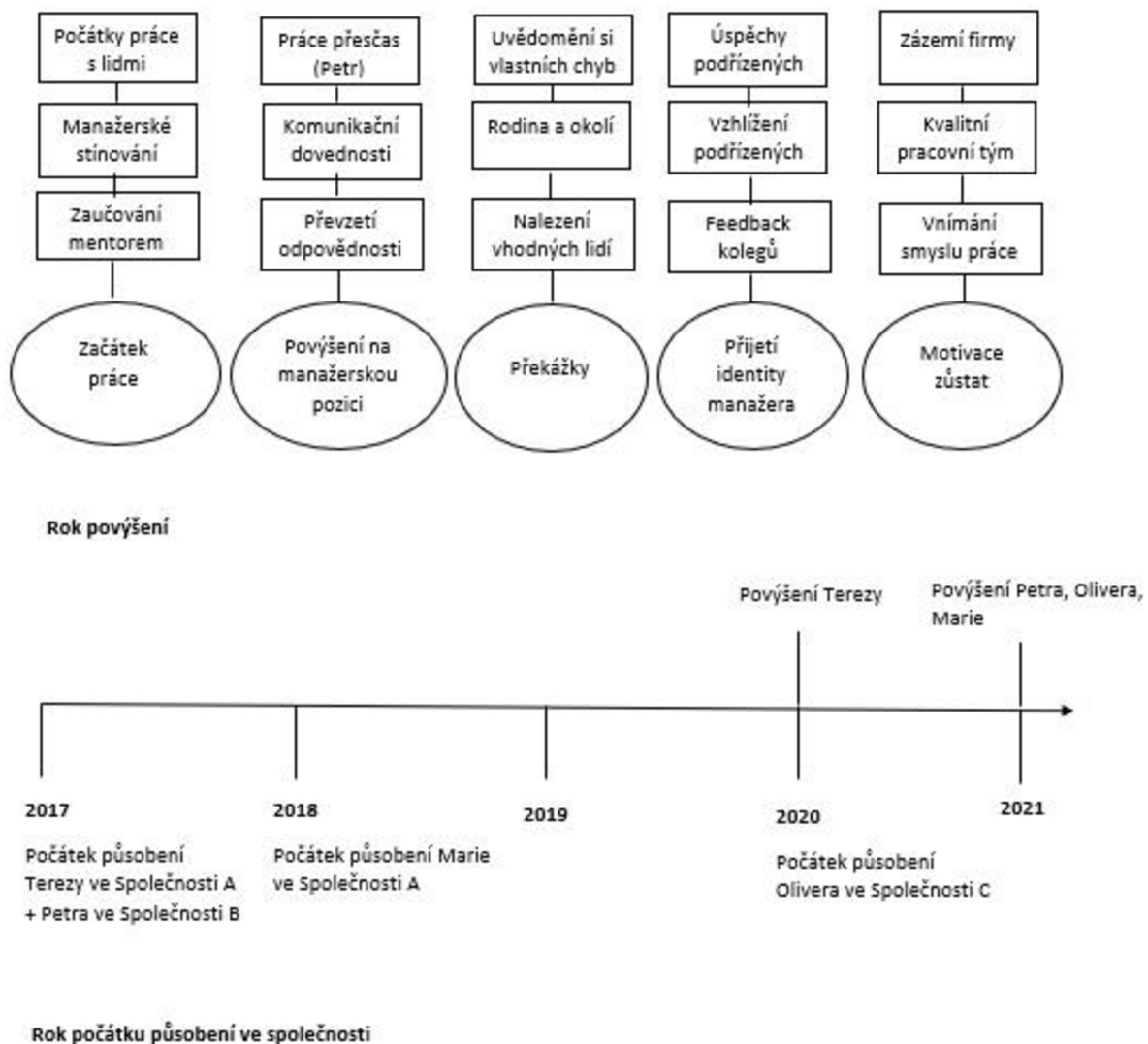
Na základě výzkumu bylo zjištěno, že každý z manažerů si prošel řadou překážek. Ze začátku se překážky týkaly především podřízených. Pro manažery bylo náročné najít správné lidi, kteří s nimi budou budovat konkrétní cíle, a kteří jsou vytrvalí a chápou to, že nic nejde hned, a že je potřeba vyzkoušet si něco z praxe. Dále šlo například i o problém uvědomění si vlastních chyb a pracování na nich. Podnikající manažeři ve financích zmiňovali problém toho, že lidé často u této práce nevydrží. Manažeři si uvědomují, že na začátcích neměli až tak vyvinuté komunikační schopnosti, aby dokázali zjistit, z jakého důvodu chce podřízený odejít. Dnes by s novými zkušenostmi mohli některé z nich v práci udržet, ale musí mít zájem obě strany, jak manažer, tak i podřízený. Manažeři se setkávali ve větší či menší míře se zápornými reakcemi okolí a rodiny. Jelikož respondenti nastupovali do práce v době studia, rodina by je ráda viděla spíše studovat a měla obavy o jejich budoucnost. I přátelé se někdy stavěli k práci skepticky, nicméně respondenti zmiňují, že pro ně není důležité, aby jejich přátelé byli zároveň i jejich klienti. Stačí jim, že jejich přátelé ví, jakou práci dělají. V případě, že by nastal u známých problém nebo by se začali více zajímat o finance, věděli by, na koho se obrátit. Ke kritickým chvílím se všichni respondenti výzkumu staví tak, že ví, proč práci dělají, čeho se dá ve firmě dosáhnout. To je posouvá vpřed a motivuje pro pokračování v práci. Ví,

že vždy nějaké kritické chvíle nastanou, ale umí je překonat, jelikož ve své práci vidí smysl a rozumí tomu, proč ji dělají. Také by byla škoda vše zahodit, když dlouhou dobu něco budovali. Zaměstnaný manažer se nepotýkal se zásadními překážkami s podřízenými, jelikož jejich práce je vesměs stereotypní. Manažer na ně dohlíží a v případě problému se snaží vše s podřízenými individuálně řešit. Tvrdí, že vše je o komunikaci.

#### **4. 1. 2 Význam motivačních faktorů**

Často bývají pro manažery motivací ostatní kolegové z firmy, kteří už něčeho velkého dosáhli. Jelikož se jedná o pracovní týmy složené z vrstevníků, chodí manažeři do své práce rádi. Někteří z nich už to dokonce ani nepovažují za práci, ale za formu odreagování či zábavy. Také stmelují týmy mimopracovními společnými aktivitami. Především pro podnikající manažery hrají lidé v jejich práci velkou roli. Nejen tým, ale i klienti pomohou nabrat nové pracovní zkušenosti. Manažer se musí naučit pracovat s každým individuálně. Svůj úspěch vidí v úspěchu podřízených – když se podřízenému něco podaří, je to zásluha manažera, který ho vše kvalitně naučil. Motivací pro manažery je i to, že k nim jejich podřízení vzhlížejí a využívají jejich rady. Po delším čase v této práci se setkávají se stále lepšími reakcemi okolí. Projevuje se to žádostmi o pomoc ze strany lidí, kteří dříve pomoc odmítli. To značí, že manažeři nejspíš svou práci dělají dobře a ostatní jim věří. Zaměstnaný manažer nabírá lidi do zaměstnání a pracuje v kanceláři na centrále firmy, tudíž nemá potřebu sám oslovovat lidi z venku a navazovat s nimi spolupráci. Všichni manažeři výzkumu přikládají důležitost i kvalitnímu zázemí firmy. Firmy respondentům poskytují pomoc, pokud nastane problém. U podnikajících manažerů se jedná i o poskytování výhod, které běžně lidé v podnikání nemají, například proplacení certifikátů, hrazení společných výletů atd. Pro všechny je důležitý i jejich přímý nadřízený, který je ochoten poradit v jakékoliv situaci.

Schéma 8: Etapy vývoje manažerů a vlivy působící na jednotlivé etapy



Zdroj: vlastní tvorba

Na časové ose lze vidět, že většina manažerů postoupila na manažerskou pozici přibližně po třech až čtyřech letech od začátku působení ve firmě. Výjimkou je manažer Oliver, který povýšil po roce působení ve Společnosti C. Nicméně tento manažer byl již od počátku působení ve firmě velmi ambiciózní a k 1.7.2022 plánuje opět povýšit.

Na začátku byli manažeři „závislí“ na mentorovi, který jim se vším pomáhal a zaučoval je, ať už v teoretických věcech, tak také v práci s lidmi. Zároveň si respondenti od začátku zkoušeli manažerskou práci, což bylo pro ně velkou výhodou při povyšování. S povýšením na manažerskou pozici museli zaměstnanci přebírat vyšší zodpovědnost za některé věci či lidi v týmu. Díky tomu se manažerům rozvíjeli stále více jejich

komunikační schopnosti. Právě díky manažerskému stínování, od počátku působení ve firmě, nepociťovali manažeři s postupem na vyšší pozici zásadní změny. Jen manažer Petr, který je zaměstnán, pracuje přesčas, na což byl ale upozorněn už při pohovoru v rámci výběrového řízení. Překážkou pro manažery bylo na počátku zejména nalezení vhodných lidí pro práci v dané firmě. Zároveň manažeři zmiňují, že je vždy těžké si uvědomit vlastní chyby a pracovat na nich. Za překážku lze považovat i rodinu a okolí, jelikož nezájem či předsudky lidí vůči této práci brzdily respondenty v jejich práci a v seberozvoji. K přijetí nové manažerské identity pomáhala respondentům zpětná vazba ostatních zkušenějších kolegů, kteří vše říkají na rovinu. Sám manažer si může uvědomovat, že něco dělá špatně, ale nechce si to přiznat. Pomůže potom až to, když slyší názor někoho jiného. Na identitu manažera působí také podřízení. V práci jim pomáhá to, když vidí, že podřízení dají na jejich rady a vzhlížejí ke svému nadřízenému jako k někomu, kdo už něco dokázal. Zároveň manažerům pomáhá to, když vidí úspěchy svých podřízených. Značí to, že svou práci dělají nejspíš správně, a umějí ji naučit i někoho jiného. Za největší motivaci, která manažery posouvá vpřed, považují manažeři to, že ví, proč práci dělají. Vidí tedy ve své práci určité poslání. Velmi důležitý je i pracovní tým, zejména pro psychickou pohodu a odvádění kvalitní práce. Navíc je pro všechny důležité zázemí firmy.

Schéma 8 platí především pro manažery v podnikání. Zaměstnaný manažer tohoto výzkumu nezmiňoval zásadní překážky ve spojitosti s podřízenými nebo zásadní vliv podřízených na jeho osobu. Podřízení jsou vybráni na základě výběrového řízení a po zaučení provádějí téměř pořád stereotypní práci. Není zde tedy až do takové míry kladen důraz na rozvoj osobností v podřízených zaměstnancích. Petr sice měl pár zkušeností s manažerskou prací ještě před samotným povýšením, nicméně i přesto pociťuje vyšší časovou náročnost a celkově vyšší objem práce s postupem na pozici manažera.

#### 4. 2 Teoretický přínos

Ve srovnání s předešlými výzkumy jsou některé poznatky shodné s tímto provedeným výzkumem, ale naopak se některé liší. Také bude potřeba některé aspekty ještě dál prozkoumat. Konkrétně manažer Petr se někdy setkává se svým vyšším nadřízeným a



předpokládá, že svou práci dělá správně, jelikož ho nadřízený chválí. Dále Oliver poznává, že svou práci dělá dobře, protože i lidé, kteří k jeho práci měli kdysi předsudky, za ním dnes chodí a žádají o radu. Marie sama sebe vnímá jako manažera, protože k ní spolupracovníci vzhlížejí, poslouchají ji a zároveň jí její okolí vidí jako někoho, kdo něčeho dosáhl, což je v souladu s již proběhlým výzkumem. Down, Reveley (2009) ve svém výzkumu uvádějí příklad, kdy se konkrétní manažer začal skutečně sám za manažera považovat. Úspěšně prezentoval sám sebe a pozitivní reakce ostatních jej přiměly k uznání vlastní identity inteligentního a schopného manažera. Manažery, jejichž práce není rutinní, může motivovat např. vzájemná podpora, uznání za úspěch, dobré vztahy v týmu, autorita či možnost využít vlastní kreativitu (Seiler et al., 2012). S tímto názorem se ztotožňují i manažeři Tereza, Oliver a Marie, kteří považují za nejdůležitější spolupracovníky, se kterými tráví i volný čas a mohou se na ně kdykoliv obrátit s jakýmkoliv problémem. Makota (2012) ve svém výzkumu zjišťuje, že profesionální motivace manažerů je do značné míry založena na potěšení z procesu a výsledku práce. Dále manažeři uváděli, že bylo ze začátku nejtěžší najít ty správné lidi a udržet si je. Když později viděli, že to pod jejich vedením funguje, tak je to také motivovalo v pokračování a v rozvíjení svých spolupracovníků. Respondent Oliver to okomentoval následovně: *„ta výchova těch osobností v těch lidech, kdy jim člověk věří víc než oni sami v sebe, to mi právě na tom přijde to kouzelné.“* Z výzkumu McCarthyové a Milnerové (2019) vyplývá, že manažeři měli jasno v tom, že koučink je spíše o naslouchání a ptaní než o tom, aby lidem říkali, co mají dělat. Respondenti v tomto výzkumu zmiňují, že je potřeba někdy spolupracovníky v některých věcech kontrolovat, ale zároveň se snaží spolupracovníky rozvíjet a zjišťují, kde by oni chtěli sami sebe v budoucnu vidět. Oliver: *„Jsem víc jakoby se začal zajímat o to, kam vlastně oni to chtěou dotáhnout, takže jsme si třeba naplánovali tu manažerskou pozici no a teďka jsme rozebírali dopodrobna, co ten dotyčný musí umět, aby tam teda jednoho dne byl.“* Hillová (2004) ve svém díle uvádí, že určitě budou nejefektivnějšími manažery ti, kteří mají chuť do celoživotního učení. Je tedy možné, že mohou být opravdu efektivními manažery i zkoumaní respondenti, jelikož v rozhovorech zmiňovali, že chtějí postoupit na vyšší pozici, než jsou teď. Mají tedy chuť na sobě stále pracovat a učit se novým věcem. Dle výzkumu Plamínka (2015) je univerzálním způsobem, jak oslovit a motivovat každého, jednat s každým jinak. To znamená pochopit každého člověka zvlášť a jednotlivě a poté na každého působit jinak a diferencovaně.

Respondenti se shodují, že v procesu stávání se manažerem si uvědomili, že každý je jiný, že je potřeba každého člověka poznat a s každým je potřeba jednat individuálně. Týká se to jak spolupracovníků, tak i klientů, se kterými podnikající respondenti pracují.

Plakhotniková et al. (2010) výsledky své studie ukazuje, že přechod na manažerskou pozici je ten nejsložitější, z důvodu změny náplně práce. S tímto výrokem můžeme souhlasit u Petra, jelikož ten se dostal na manažerskou pozici skrze výběrové řízení, přičemž nastoupil na úplně nově vzniklé oddělení. U ostatních respondentů se s tímto souhlasit nedá, jelikož manažeři Tereza, Oliver a Marie se postupně učili manažerskou práci téměř od začátku působení ve firmě, s postupem na manažerskou pozici nepociťovali nějaké zásadní změny. Pearce (1982) interpretuje problémy nejvíce zvýrazněné novými manažery. Jedná se zejména o frustraci nenaplněnými očekáváními. Zde patří časové tlaky či nezajímavá práce. Problémové jsou i vztahy s podřízenými. Jelikož respondenti zkoušeli manažerskou práci již před samotným povýšením, tak uměli dost věcí, jako lidé již na manažerských pozicích. Člověk se tedy v této práci na úplném začátku učí kvalitně zvládat klientskou práci a v případě možnosti či chytí se dále rozvíjet, může člověk začít budovat svůj tým, se kterým mu pomáhá jeho nadřízený. Tím se učí věci, které jsou na manažerské pozici potřeba. Proto přechod na manažerskou pozici u podnikatelů nebyl náročný a jejich nová pozice se nijak zvlášť nelišila od pozice běžné.

Respondenti zmiňovali spíše pozitivní reakce na manažerskou práci a za velmi důležité považují to, že se svým časem mohou nakládat, jak uznají za vhodné. Na vyšší časové tlaky upozorňoval akorát Petr, který je v zaměstnání, nikoliv v podnikání. Amaralová a Oliveira (2017) ve svém výzkumu zjistily, že jednou z hlavních obtíží manažerů je delegování úkolů a odpovědnosti vůči podřízeným, protože se jednalo o práci, kterou dříve vykonávali oni sami. Problematiku delegování úkolů respondenti nezmiňovali vůbec. Může to být i tím, že to berou jako samozřejmost, jelikož i na ně byly hned ze začátku působení ve firmě delegovány úkoly stávajícími manažery.

#### 4. 3 Praktický přínos a doporučení

Pomocí výzkumu bylo zjištěno, s jakými překážkami se manažeři v procesu stávání se manažerem setkali, a co udělali pro jejich odstranění či zmírnění, aby byli s prací spokojeni, byli motivováni, a neskončili s prací v dané firmě či úplně s prací v oblasti managementu. Konkrétně bylo ve výzkumu zjištěno, že zkoušení manažerské práce před samotným povýšením pomáhá ke snadnějšímu přechodu na manažerskou pozici, přičemž předběžné zaučování na manažerskou pozici není vždy ve firmách úplně běžné. Především firmy v podnikání by se mohly zaměřit na rozdílné jednání s manažery a běžnými řadovými zaměstnanci. Práce běžného zaměstnance nebývá moc různorodá, ale v případě manažerů je stále v jejich práci něco nového. Mohlo by být vhodné více podřízené, kteří by chtěli postoupit výše, zasvětit do manažerské práce. Případný postup na vyšší pozici už by pak nemusel být pro člověka tak náročný. Zároveň by bylo možné toto doporučení vyzkoušet aplikovat i na zaměstnanecké firmy. Šlo by to provést delegováním některých manažerských úkolů na běžné zaměstnance nebo je přizvat k řešení některých manažerských problémů. Důležité je tedy zjišťovat, o co člověk stojí, kam se hodlá dál posunout.

Mimo pracovní povinnosti by se měly podnikatelské i zaměstnanecké firmy zabývat pocity manažerů z přechodu na vyšší pozici a snažit se s nimi sympatizovat, aby manažer neměl pocit, že je na vše sám, ale věděl, že stále má ve firmě někoho, na koho se může obrátit. Novým manažerům může pomoci konzultace s mentorem, což platí i u respondentů tohoto výzkumu. Každý z nich má svého nadřízeného, se kterým se pravidelně schází a radí si. Vhodný by mohl být i koučink, který je dle autorek McCarthyové a Milnerové (2019) o naslouchání a ptaní se.

Je důležité, aby společnosti věděly, co manažeři od své práce očekávají, a co je pro ně důležité pro kvalitní výkon v práci. Po zanalyzování přání a potřeb manažerů stojí za úvahu vytvoření speciálních benefitních balíčků ve firmách dle toho, co nejvíce by manažeři zmiňovali pro sebe jako nepostradatelné. Například wellness pobyty, turistické výlety či proplacení potřebných certifikátů jsou pro podnikající manažery tohoto výzkumu benefity, které jim pomáhají stmelovat tým a odreagovat se od práce, přičemž

moc lidí v podnikání takové výhody nemá. Manažeři tohoto výzkumu považovali za důležité pracovat v přátelském kolektivu, na který se mohou kdykoliv obrátit a získávají od kolegů zpětnou vazbu. Kolektiv stmelují pomocí společně stráveného času na pracovních akcích či aktivitách mimopracovních. Zároveň si všichni zakládají na kvalitním firemním zázemí. Především za manažery v podnikání řeší mnoho věcí centrála. I to tedy může být považováno za jejich „benefity“. V praxi je tedy potřeba zabývat se tím, zda se lidem pracuje dobře pod vedením konkrétní firmy, a pokud ne, tak co jim chybí.

Ve výzkumu bylo zjištěno, že začínajícím manažerům pomáhala setkání s kolegy na stejné pracovní pozici. Pomohlo jim to v uvědomění si vlastní chyb a získávali cenné rady svých kolegů. Ve firmách by se mohla uskutečňovat setkání speciálně pro manažery, aby si mohli vzájemně sdělit své problémy, nebo naopak zmínit, co se jim povedlo, a dát ostatním manažerům případné rady. V některých případech je potřeba konstruktivní kritika ze strany kolegů. Carnegie (2010) zastává názor, že je nutností naslouchat, a to nejen ušima, ale i očima a srdcem. Z výzkumu vyplývá, že je důležité udržovat i jiné, než jen pracovní vztahy a více se vcítit do ostatních. Mimo firmy se ale musí i samotní manažeři snažit o svou psychickou a fyzickou pohodu a například pravidelně jednou za určitý čas zhodnotit sám sebe, aby si uvědomili, co udělali dobře a v čem se by bylo vhodné se zlepšit.

## 5. Návrhy pro budoucí výzkum a limity výzkumu

### *Návrhy pro budoucí výzkum*

Výzkumem se podařilo zjistit, s jakými překážkami se dotazovaní manažeři často potýkají. Většinou se jedná hlavně o řadu překážek spojených s podřízenými. Zároveň však bylo zjištěno, že podřízení i ostatní kolegové jsou jedním z největších motivátorů manažerů. Klíčové pro respondenty byl především i vcelku snadný přechod na vyšší pozici, díky předchozím zkušenostem s manažerskou prací. V dalších studiích by měla být prozkoumána kvalita zázemí firem, což je důležité proto, aby do nich lidé přicházeli s pocitem, že je to pro ně to pravé a neměli by myšlenky na odchod. To může pomoci k udržení kvalitních manažerů ve firmách a k získání nových ambiciózních lidí, kteří se mohou časem dostat také na manažerskou pozici. V praxi by tedy bylo vhodné zjišťovat, jak se lidé ve firmě, ve které pracují, cítí, zda jsou spokojeni či ne. Důležité je v dalších výzkumech zjišťovat, jak manažeři vnímají svou práci. Jestli je to pro ně opravdu práce, kterou berou jako povinnost nebo zda chodí do práce rádi a odreagují se při ní. Po detailnějším prozkoumání by se vědělo, co lidé od své práce očekávají, a jakým způsobem udělat práci zajímavější, aby se lidé cítili uvolněně a byli produktivnější. Zajímavost práce je důležitá, jelikož lidé nemají vždy rádi stereotyp a chtějí se dále rozvíjet. Takoví jsou i respondenti tohoto výzkumu, kteří směřují k vyšším cílům. Zajímavá a rozmanitá práce pozitivně ovlivňuje spokojenost (Rymeš, 1998). Bylo by vhodné také zjišťovat ambice a plány manažerů do budoucna, zda mají zájem rozvíjet se dále než jen na manažerskou pozici, a dle toho s nimi individuálně pracovat. Lidem s vyššími cíli by mohlo pomoci zkoušení manažerské práce ještě před samotným povýšením. Díky tomu by se pak mohli rychleji ztotožnit se svou novou manažerskou identitou a ve své práci na nové pozici by se snadněji orientovali. V dalších výzkumech by se tedy dalo zkoumat, jaké jsou možnosti pro zasněcování do manažerské práce v podnikatelských a zaměstnaneckých firmách, a případně navrhnout postupy pro společnosti, jak člověka do manažerské práce zapojit.

Bylo by možné začít alespoň v rámci České republiky provádět rozhovory se stávajícími manažery, zaměřit se na hloubkové pozorování motivace u manažerů, výsledky výzkumů porovnávat a vytvořit alespoň základní ucelený soubor poznatků, které by mohly pomoci

firmám v práci s manažery. V předešlých výzkumech (např. Makota, 2012; Parková a Faermanová, 2019; Savery, 1988) bylo zjištěno, že pro manažery je důležitá především vnitřní motivace. Jelikož mezi prostředek vnitřní motivace patří i práce s podřízenými, měly by se budoucí studie zaměřovat právě na to, jak manažeři se svými podřízenými pracují, což je důležité pro dosahování úspěchů v práci. Zda jsou manažeři podřízenými respektováni, a zda mají manažeři pocit uspokojení z toho, když se podřízeným daří. Autoři Benjaminová a O'Reilly (2011) a Maurer a London (2018) považují za potřebné, aby se manažeři naučili získávat uspokojení z toho, že pomáhají svým podřízeným podávat výkony na nejvyšší úrovni.

Zároveň by bylo vhodné pozorovat v budoucnu vývoj stávajících manažerů, se kterými byla problematika procesu stávání se manažerem již dříve probírána. Mohlo by se tak zjistit, zda respondenti uskutečnili své plány do budoucna, o kterých dříve mluvili, co pro to udělali, a s jakými dalšími překážkami se setkali. Důležité je i detailnější zkoumání rozdílů mezi podnikajícími a zaměstnanými manažery. Podrobné výzkumy a porovnání těchto manažerů mohou pomoci lidem v rozhodování, zda se vydat cestou podnikatele či zaměstnance.

### *Limity výzkumu*

Mezi limity výzkumu lze zařadit především vzorek respondentů, a to z několika důvodů. Ve vzorku se nacházejí tři respondenti, kteří pracují na základě živnostenského oprávnění, tzn. pracují sami na sebe, nejsou na nikom přímo závislí. Dále je zde pouze jeden respondent, který je zaměstnán jako manažer a na svou pozici se nedostal povýšením, ale skrze výběrové řízení. Není tedy možno úplně přesně určit, zda je opravdu tak rozdílné být manažerem v zaměstnání nebo v podnikání. Dále by se dalo za limity výzkumu považovat to, že dvě respondentky, konkrétně Tereza a Marie pracují ve stejné firmě, je tedy možné, že některé problémy a také benefity firmy mohou být podobné.

Informace zjištěné ve výzkumu neplatí plošně na všechny manažery. Obecně se považuje za limitu kvalitativního výzkumu zobecnitelnost výsledků. Na druhou stranu získáváme kvalitativním výzkumem hlubší porozumění konkrétním situacím. Proto je tedy i

kvalitativní výzkum považován za důležitý. Všichni respondenti se pohybovali ve věkové hranici od 23 do 28 let. Je možné, že pokud by byl někdo z jiné věkové kategorie poprvé na manažerské pozici, mohl by se setkávat s odlišnými překážkami a mohly by jej motivovat jiné věci. Je potřeba chápat motivační faktory na základě individuálních osobnostních rozdílů (Seiler et al., 2012).

Za limitu může být považován vzorek respondentů v tom smyslu, že tři ze čtyř respondentů pracují ve finančních institucích, ve kterých mají již od začátku možnost nahlédnout do manažerské práce a vyzkoušet si ji. To jim poskytuje výhodu v tom, že při postupu na manažerskou pozici nemají až tak velký problém s přijmutím nové identity. Ve vzorku respondentů i manažer Petr, který je zaměstnán, si měl možnost vyzkoušet manažerskou práci. Především výzkumy se zaměřují spíše na klasické manažery v zaměstnání a také celkově není až tolik firem, které by zaměstnancům umožnily nahlédnout do manažerské práce. Je tedy možné, že s jiným vzorkem respondentů, který před svým povýšením neměl s manažerskou prací zkušenosti, by bylo zmiňováno více překážek, které by mohly být více v souladu s již proběhlými výzkumy. Díky této práci se na druhou stranu podařilo identifikovat, že předchozí příprava na manažerskou pozici je důležitá, a může pracovníkovi velmi pomoci s přechodem na vyšší pozici.

Z důvodů časové vytíženosti a pozdější nemoci manažerky Marie byl tento rozhovor proveden online skrze platformu Zoom, což mohlo být do jisté míry ovlivněno ve smyslu nekvalitního zvukového spojení. Některé části rozhovoru byly hůře slyšitelné. Nicméně většina nahrávky byla docela kvalitní. Nejedná se tedy až o takové omezení, jelikož byly i díky tomuto rozhovoru získány důležité informace, které byly při zpracovávání výsledků využity.

## Závěr

Kvalitativní výzkum ve formě rozhovorů s manažery byl proveden na základě Interpretativní fenomenologické analýzy, která vychází z žité zkušenosti člověka. Všichni čtyři respondenti jsou ve věkové kategorii do třiceti let, a pracují ve třech různých finančních institucích. V rámci bakalářské práce byli zanalyzováni tři manažeři – podnikatelé, a jeden manažer pracující jako zaměstnanec. Výzkum odhalil několik zásadních rozdílů mezi podnikateli a zaměstnancem. Jednalo se především o časovou náročnost práce, vnímání své práce, vztahy s podřízenými či možnost postupu na vyšší pozici.

Cílem bakalářské práce bylo přijít na to, jak manažeři přemýšlí v kritických chvílích v procesu stávání se manažerem a jaký význam přisuzují motivačním faktorům, díky kterým krizi překonali. Výzkum má posloužit především firmám, kterým může pomoci v lepším vedení svých manažerů, aby se ve své práci cítili dobře a mohli odvádět kvalitní pracovní výkon. Výzkum tedy pomůže rozšířit poznatky o tom, co manažerům při jejich práci nejvíce pomáhá, aby se nevzdávali a pokračovali dál. To znamená, co manažerům pomáhá překonávat kritické chvíle v procesu stávání se manažerem.

Bylo zjištěno, že největší překážky jsou spojovány s podřízenými, ať už se jedná o nalezení správných lidí ke spolupráci, či umění jednat s každým rozdílně a individuálně. Častými problémy na začátcích je nalezení správných lidí do týmu. Toto platí především pro podnikající manažery, přičemž manažer Petr, který je zaměstnán, nějaké větší překážky týkající se podřízených v rozhovoru nezmiňoval a tvrdí, že vše je o komunikaci s podřízenými. Dle tvrzení dotazovaných manažerů, by mladí lidé vše chtěli hned a nejsou vytrvalí. V případě neúspěchu bývá častým problémem najít a následně uznat vlastní chybu a poučit se z ní.

Kolegové jsou zároveň považováni i za největší motivaci. Manažeři berou za vzor své kolegy, kteří už dosáhli nějakých vyšších výsledků a ukazují tak ostatním, čeho všeho se dá dosáhnout. Motivací je i úspěch podřízených, jelikož manažeři vidí, že dokázali člověka něco naučit, a je to tedy jejich zásluha. Všichni respondenti vyjadřují, že je jejich



práce pro ně to pravé a neuvažují o přechodu, jelikož mají kolem sebe dobrý kolektiv lidí či mají ve svém zaměstnání již vytvořeno nějaké zázemí. Respondenty táhne vpřed především myšlenka, že se dokázali na manažerskou pozici dostat. Kvůli tomuto tedy nepřemýšlí o opuštění své pracovní pozice. Zároveň respondentům vyhovuje způsob jejich práce (zaměstnanec x podnikatel). Pro podnikající manažery je dokonce jejich práce i formou zábavy. Často může pomoci, když nám řekne někdo jiný, co konkrétně děláme špatně. Jak zmiňovala respondentka Tereza: *„i když je to třeba negativní ten feedback, tak je to lepší.“*

S identitou jsou dle výsledků výzkumu všichni manažeři ve větší či menší míře ztotožnění, jelikož všichni měli možnost si vyzkoušet manažerskou práci ještě předtím, než sami postoupili na manažerskou pozici. Předchozí zkušenost s manažerskou prací je velká výhoda, jelikož postup na vyšší pozici pak nemusí být tak náročný a člověk lépe přijme svou identitu. Manažeři v podnikání si zkoušejí manažerskou práci téměř od začátku působení ve společnosti a zaměstnaný manažer někdy zastupoval výše postavené kolegy, i když byl sám na běžné zaměstnanecké pozici. Okolí a rodina reagovalo na práci manažerů dobře, získali podporu, a když ji nedostali, tak se velké množství lidí stavělo k práci neutrálně. Výjimkou byl Oliver, kterého rodina odsoudila, ale byl od začátku přesvědčen, že chce jeho práci opravdu dělat a nevzdal se. Často bývají lidé ovlivňováni okolím, a proto nezkouší nové věci. Postupně se však reakce okolí obrací k lepšímu, což manažeři považují za jednu z věcí, která je motivuje.

Respondenti, kteří podnikají, mají práci flexibilní, mohou si ji řídit sami, což jim vyhovuje a také mají okolo sebe přátelské prostředí. Svou práci spíše ani nepovažují za práci, ale za součást života. Jedině pro Marii je to stále práce, jelikož ještě studuje vysokou školu. Naopak manažer Petr, který je zaměstnán, popisoval, že má práce o dost více, než předtím a často zůstává v práci přesčas, dokud není vše hotovo. Všichni podnikající manažeři, jelikož jsou ztotožnění se svou identitou, plánují do budoucna postoupit na ještě vyšší pozici, kde by se věnovali čistě už jen podřízeným, nikoliv klientům. U zaměstnaného manažera postup jako takový možný není, jen skrze výběrové řízení, které by muselo být vypsané firmou na vyšší než manažerskou pozici. Aktuálně Petr ale ani neplánuje postoupit na vyšší pozici. Zároveň všichni respondenti postoupili na

manažerskou pozici v době probíhající pandemie Covid-19, která všem více či méně zkomplikovala postup na vyšší pozici. Pandemie koronaviru ovlivnila spíše podnikající manažery, jelikož ti pracují přímo s lidmi a nemohli se s nimi scházet a bylo tedy jen na nich a na přístupu firem, jak se k situaci postaví. Nicméně koronavirus celkově nebyl pro respondenty a jejich týmy až tak velkou překážkou, nejspíš z důvodu kolektivů, které se dokázaly rychle přizpůsobit situaci.

Zjištěné aspekty se v některých případech shodovaly s již proběhlými výzkumy. Nicméně tento výzkum přináší důležité a nové informace, které mohou posloužit manažerům, lidem plánujícím postup na manažerskou pozici, či společnostem v práci se svými manažery. Největší předností tohoto výzkumu je možnost nahlédnout do manažerské práce ještě před samotným povýšením. Bylo dokázáno, že především podnikající manažeři při postupu na vyšší pozici nepociťovali žádnou zásadní změnu, jelikož stále dělali to stejné. Dále je pro manažery klíčové vědět, proč svou práci dělají, a čeho se dá dosáhnout. Přesvědčení o své práci je důležité pro překonávání překážek. Dle výsledků výzkumu je vždy potřeba pracovat v kvalitním kolektivu, který si navzájem pomůže a podpoří se. Dobrý tým může z práce udělat i zábavu. Nicméně, výzkum byl zaměřen pouze na manažery pracující v oboru financí. Otázkou zůstává, s jakými překážkami se setkávají manažeři v jiných nepříbuzných oborech, a co je motivuje k jejich práci.

## Seznam zdrojů

Alase, A. (2017). The Interpretative Phenomenological Analysis (IPA): A Guide to a Good Qualitative Research Approach. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 5(2), 9–19. <https://doi.org/10.7575/aiac.ijels.v.5n.2p.9>.

Amaral, R. C. G. a Oliveira, L. B. (2017). Os Desafios da Primeira Gestão: Uma Pesquisa com Jovens Gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(3), 373-392. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160076>.

Armstrong, M. a Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vyd.). Praha: Grada.

Bédard, R. (2004). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: la trilogía administrativa. *Revista Ad Minister*, 4, 80–108. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/695>.

Benjamin, B. a O'Reilly, C. (2011). Becoming a Leader: Early Career Challenges Faced by MBA Graduates. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 452–472. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0002>.

Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2. vyd.). Praha: Grada.

Bolander, P., Holmberg, I. a Fellbom, E. (2019). Learning to become manager: The identity work of first-time managers. *Management Learning*, 50(3), 282–301. <https://doi.org/10.1177/1350507618820711>.

Burke, P. J. a Tully, J. C. (1977). "The Measurement of Role/Identity." *Social Forces* 55:880-97.

Burke, P. J. (1991). Identity Processes and Social Stress. *American Sociological Review*, 56(6), 836-849. <https://doi.org/10.2307/2096259>.

Carnegie, D. (2010). *Jak rozvíjet vztahy s lidmi, působit na ně a získat jejich důvěru* (1. vyd.). Praha: Práh.

Česká bankovní asociace (2021, 30. března). *Průzkum ČBA: Finanční gramotnost Čechů 2021*. <https://cbaonline.cz/cesi-a-financni-gramotnost-2021>.

Down, S. a Reveley, J. (2009). Between narration and interaction: Situating first-line supervisor identity work. *Human Relations*, 62(3), 379–401.  
<https://doi.org/10.1177/0018726708101043>.

Freedman, A. M. (1998). Pathways and crossroads to institutional leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 50(3), 131-151.  
<https://doi:10.1037/1061-4087.50.3.131>.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>.

Godelier, M. (1996). *The Engima of the Gift*. Cambridge: Polity Press.

Goffman, E. (1990). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin Books.

Gonzales-Miranda, D. R. (2020). Organizational identity: components and construction. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 30(78).  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90303>.

Hamouche, S. a Marchand, A. (2020). Linking work, occupational identity and burnout: the case of managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(1), 12-31. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2020-0008>.

Hill, L. A. (2004). New manager development for the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 121–126.  
<https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776182>.

Hill, L. A. (2019). *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership* (2. vyd.). Boston: Harvard Business Review Press.

Honneth, A. (2006). El reconocimiento como ideología. *isegoría*, 35, 129–150.  
<https://doi.org/10.3989/isegoria.2006.i35.33>.

Hunt, J. M. a Weintraub, J. R. (2016). *The coaching manager: developing top talent in business*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Charan, R., Drotter, S. a Noel, J. (2009). *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo* (2. vyd.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Kibanov A. JA., Batkajeva I. A, Mitrofanova JE. A. a Lovčeva M. V. (2009). *Motivaciya i stimulirovanie trudovoyj deyatel'nosti*. Moskva: INFRA-M.

Lawarree, J. (1990). INCITATIONS MANAGERIALES DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 61(4), 469–488.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1990.tb01357.x>.

MacBride, A. (1983). Burnout: Possible? Probable? Preventable? *Canada's Mental Health*, 31(1), 2-3, 8.

McDermott, L. (2001). Developing the new young managers. *T+D*, 55(10), 42-48.

Makota, E. M. (2012). Osobennosti motivatsii trudovoy deyatel'nosti sovremennyh rukovoditeley. *Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal*, 4(35), 245-249.  
<http://amnko.ru/index.php/russian/journals/>.

Maslach, C. (1976) Burn-Out. *Human Behavior*, 9(5), 16-22.

Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In Paine, W. S. (Ed.). *Job stress and burnout* (s. 29-40). Beverly Hills, CA: SAGE Publications.

Maslach, C. a Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7(1), 63–74. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X).

Maslach, C., Schaufeli, W. B. a Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.

Maurer, T. J. a London, M. (2018). From individual contributor to leader: A role identity shift framework for leader development within innovative organizations. *Journal of Management*, 44, 1426-1452. <https://doi.org/10.1177/0149206315614372>.

McCarthy, G. a Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768–779.

McCarthy, G. a Milner, J. (2019). Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.  
<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12219>.

Nel, P.S., Gerber, P.D., Van Dyk, P.S., Haasbroek, G.D., Schultz, H.B., Sono, T. a Werner, A. (2001). *Human Resources Management* (5. vyd.). Cape Town: Oxford University Press.

Park, H. H., a Faerman, S. (2019). Becoming a Manager: Learning the Importance of Emotional and Social Competence in Managerial Transitions. *The American Review of Public Administration*, 49(1), 98–115. <https://doi.org/10.1177/0275074018785448>.

Parker, M. (2004). Becoming Manager. *Management Learning*, 35(1), 45–59.  
<https://doi.org/10.1177/1350507604041164>.

Pearce, J. A., II (1982). Problems facing first-time managers. *Human Resource Management*, 21(1), 35-38. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930210108>.

Plakhotnik, M. S., Rocco, T. S. a Roberts, N. A. (2010). Increasing retention and success of first-time managers: a model of three integral processes for the transition to management. *Human Resource Development Review*, 10(1), 26-45. <https://doi.org/10.1177/1534484310386752>.

Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace* (3. vyd.). Praha: Grada.

Rymeš, M. (1998). *Člověk a organizace*. In Výrost, J. a Slaměník, I. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál.

Sansone, C. a Harackiewicz, J. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation—the Search for optimal Motivation and Performance*. San Diego, CA: Academic Press.

Savery, L. K. (1982). Dissonance Factor – How does it affect Organisational Effectiveness? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 20(4), 48–53. <https://doi.org/10.1177/103841118202000408>.

Savery, L. K. (1988). *COMPARISON OF MANAGERIAL AND NON-MANAGERIAL EMPLOYEES' DESIRED AND PERCEIVED MOTIVATORS AND JOB SATISFACTION LEVELS*. *Leadership & Organization Development Journal*, 9(1), 17-22. <https://doi.org/10.1108/eb053629>.

Segal, S. (2017). The existential dimensions of the paradox of becoming in the process turn in organisation studies. *Management Learning*, 48(4), 471-486. <https://doi.org/10.1177/1350507617692509>.

Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M. a Pinazza, M. (2012). An integrated model of factors influencing project managers' motivation — Findings from a Swiss

Survey. *International Journal of Project Management*, 30(1), 60–72.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.002>.

Smith, J. A., Flowers, P. a Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. London: SAGE Publications.

Sturdy, A., Brocklehurst, M., Winstanley, D. a Littlejohns, M. (2006). Management as a (self) confidence trick: Management ideas, education and identity work. *Organization*, 13(6), 841–860. <https://doi.org/10.1177/1350508406068501>.

Šucha, M. (2010). OSOBNOSTNÍ STRUKTURA A VÝKONOVÁ MOTIVACE U MANAŽERŮ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A MANAŽERŮ V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ. *PSYCHOLOGIE elektronický časopis ČMPS*, 2(4), 1-11. <https://e-psycholog.eu/pdf/sucha.pdf>.

Thoits, P. A. (2012). Role-Identity Salience, Purpose and Meaning in Life, and Well-Being among Volunteers. *Social Psychology Quarterly*, 75(4), 360–384. <https://doi.org/10.1177/0190272512459662>.

Tuka, V. (2021). ROLE MANAŽERA? DÁT LIDEM PROSTOR A BÝT JIM NABLÍZKU. *Retail News*, 5, 56-57. <https://archiv.press21.cz/retailnews/2021/6/index.html#p=1>.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

Turner, C. a McCarthy, G. (2015). Coachable moments: identifying factors that influence managers to take advantage of coachable moments in day-to-day management. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 13(1), 1–13.

Veber, J. (2009). *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2. vyd.). Praha: Management Press.



Vinberg, S. a Danielsson, P. (2021). Managers of micro-sized enterprises and Covid-19: impact on business operations, work-life balance and well-being. *International Journal of Circumpolar Health*, 80(1). <https://doi.org/10.1080/22423982.2021.1959700>.

Watson, T. J. (2001). The Emergent Manager and Processes of Management Pre-Learning. *Management Learning*, 32(2), 221–235.  
<https://doi.org/10.1177/1350507601322004>.

## Seznam tabulek, schémat

### Seznam tabulek:

Tabulka 1: Identifikační znaky jednotlivých respondentů .....	27
Tabulka 2: Zjištěné rozdíly mezi manažery v podnikání a manažerem v zaměstnání ....	60

### Seznam schémat:

Schéma 1: Počátky ve spojitosti s překážkami .....	35
Schéma 2: Identita manažera .....	39
Schéma 3: Pandemie koronaviru .....	43
Schéma 4: Vliv okolí a rodiny .....	47
Schéma 5: Vnímání práce .....	50
Schéma 6: Vhodnost práce a motivace .....	55
Schéma 7: Plány a vyhlídky do budoucna .....	59
Schéma 8: Etapy vývoje manažerů a vlivy působící na jednotlivé etapy .....	63