

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Rozvoj osobnosti manažera ve vybraném podniku

Vypracoval: Matěj Opekar

Vedoucí práce: Ing. Maříková Monika, Ph.D.

České Budějovice 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Matěj OPEKAR**
Osobní číslo: **E20350**
Studijní program: **B0413A050023 Ekonomika a management**
Téma práce: **Rozvoj osobnosti manažera ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je identifikace možností rozvoje osobnosti manažera ve vybraném podniku.

Metodika práce:

Studium odborné české i zahraniční literatury vztahující se k rozvoji osobnosti manažera a k celoživotnímu učení v návaznosti na aktuální trendy na trhu práce. Na základě zjištění aktuálního stavu rozvoje osobnosti manažera porovnat s potřebami podřízených pracovníků. Výstupem je návrh možných oblastí rozvoje manažera.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

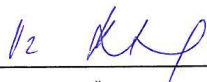
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- Beenen, G., Pichler, S., Livingston, B., & Riggio, R. (2021). *The Good Manager: Development and Validation of the Managerial Interpersonal Skills Scale*. *Frontiers Psychology*.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.
- Kamp, D. (2010). *Manažer 21. století*. Praha: Grada.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.
- Rios, J. A., Ling, G., Pugh, R., Becker, D., & Bacall, A. (2020). *Identifying critical 21st-century skills for workplace success: a content analysis of job advertisements*. *Educational Researcher*.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Monika Maříková, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 7. ledna 2022
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. dubna 2023



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (23)
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. ledna 2022

Prohlášení:

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum:.....

Podpis:.....

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat své vedoucí práce Ing. Monice Maříkové, Ph.D., za vstřícnost, ochotu a cenné rady při psaní práce. Zároveň bych chtěl poděkovat své přítelkyni za podporu a samozřejmě zkoumanému manažerovi a jeho podřízeným za ochotu účastnit se výzkumu.

Anotace

Tato bakalářská na základě studia odborné české i zahraniční literatury vztahující se k rozvoji osobnosti manažera a k celoživotnímu učení v návaznosti na aktuální trendy na trhu práce, zjišťuje aktuální stav rozvoje osobnosti manažera a porovnává ho s potřebami podřízených pracovníků. Cílem práce je identifikace možností rozvoje vybraného manažera a doporučení možných změn postupů, které by mohly vést k vyšší efektivitě a spokojenosti podřízených. Práce doporučuje vybranou literaturu a absolvování kurzů, na základě zjištěných slabých stránek manažera.

Abstract

This bachelor thesis is based on the study of specialized Czech and foreign literature related to the development of manager's personality and lifelong learning in connection with current trends in the job market. It examines the current state of manager's personality development and compares it with the needs of subordinate employees. The aim of the thesis is to identify the development opportunities for the selected manager and recommend possible changes in procedures that could lead to higher effectiveness and subordinate satisfaction. The thesis recommends selected literature and completion of courses based on the identified weaknesses of the manager.

Klíčová slova

Sebevzdělávání, rozvoj osobnosti, manažer, vedení, podřízení, zpětná vazba, řízení

Keywords

Self-education, personal development, manager, leadership, subordinates, feedback, management

Obsah

1. Úvod	6
2. Literární rešerše	7
2.1 Člověk jako osobnost	7
2.2 Temperament osobnosti manažera	8
2.2.1 Dionýsovský temperament	8
2.2.2 Epimétheovský temperament	8
2.2.3 Prométheovský temperament	8
2.2.4 Apollónský temperament	9
2.3 Vlastnosti úspěšného manažera	9
2.4 Vedení a řízení	11
2.5 Styly řízení v manažerské práci	12
2.5.1 Autokratický styl	12
2.5.2 Konzultativní styl	13
2.5.3 Participativní styl	13
2.5.4 Liberální styl	13
2.6 Konflikty	13
2.7 Rozvoj osobnosti manažera	14
2.8 Sebevzdělávání	15
2.8.1 Co je sebevzdělávání	16
2.9 Metody vzdělávání manažerů	16
2.9.1 Přednášky a workshopy	16
2.9.2 Hry a simulace	16
2.9.3 Metody „on the job“	17
3. Metodika	18
4. Praktická část	20
4.1 InTiCa Systems, s.r.o.	20
4.2 Profil zkoumaného manažera	20

4.3 Souhlasné odpovědi	21
4.3.1 Temperament manažera	23
4.4 Částečně souhlasné odpovědi.....	23
4.4.1 Styl řízení manažera.....	24
4.4.2 Odstraňování nadbytečných procesů	25
4.4.3 Konzultace změn s podřízenými	26
4.4.4 Udělování pochvaly	27
4.4.5 Stanovování termínů	28
4.4.6 Předávání informací	29
4.5 Nesouhlasné odpovědi	30
4.5.1 Rozkládání obsáhlých cílů	30
4.5.2 Improvizace.....	31
4.5.3 Odhad časové náročnosti úkolů	32
4.5.4 Motivace podřízených.....	33
4.5.5 Zájem o podřízené.....	35
4.5.6 Poskytování zpětné vazby.....	36
4.5.7 Přijímání konstruktivní kritiky.....	37
4.6 Doporučení pro rozvoj	38
4.6.1 Publikace.....	38
4.6.2 Kurzy.....	40
4.7 Shrnutí doporučení	43
Závěr.....	44
Seznam použitých zdrojů	45
5. Seznam obrázků, tabulek a grafů	49
Seznam příloh.....	50
6. Dotazník pro manažera	51
7. Dotazník pro zaměstnance.....	57

1. Úvod

Rozvoj manažerů je pro firmy důležitý z mnoha důvodů. Za prvé, přináší manažerům nové vědomosti dovednosti a kompetence, které mohou uplatnit při výzev a problémech v rámci své práce. Díky tomu mohou manažeři vést svůj tým k vyšší efektivitě a lepším výsledkům. Tím pomáhají firmě udržet si konkurenční schopnost na trhu.

Toto téma jsem si vybral z části i proto, že mi byla po škole nabídnuta možnost pracovat v nižším managementu ve společnosti Lidl Česká republika v.o.s., a tak jsem využil příležitosti této práce, aby se o tématu vedení lidí dozvěděl více, a viděl, jakých vlastností si podřízení na svém vedoucím váží.

Metodika této práce je založena na studiu odborné české i zahraniční literatury vztahující se k rozvoji osobnosti manažera a k celoživotnímu učení v návaznosti na aktuální trendy na trhu práce. Zjišťuje aktuální stav rozvoje osobnosti manažera a porovnává ho s potřebami podřízených pracovníků. Výstupem je pak návrh možných oblastí rozvoje manažera.

Cílem práce je identifikace možností rozvoje osobnosti manažera ve vybraném podniku, konkrétně v Prachatické pobočce společnosti InTiCa Systems s.r.o. Na základě těchto zjištění si pak práce klade za cíl zprostředkovat zkoumanému manažerovi možnosti, jakými by se mohl rozvíjet takovým způsobem, aby byl schopen efektivněji vést a motivovat své podřízené, a tím zároveň pomohl společnosti dosahovat lepších výsledků.

2. Literární rešerše

2.1 Člověk jako osobnost

Konkrétní charakterové vlastnosti lidí mají úzký vztah k jejich chování na pracovišti (Krninská, 2002a).

Každý člověk je individuální osobnost, která je zcela jiná než všechny ostatní. Osobnost člověka je určována souborem velkého množství skutečností, které se v průběhu života rychleji či pomaleji mění. Samotné slovo osobnost lze z psychologického hlediska chápat jako každého člověka s jeho jedinečnými vlastnostmi. Každý člověk má svůj vlastní příběh. Vše, co zažije a má to pro něj emoční váhu, se uloží do mozku člověka. Může to být buď objektivní historie (co se skutečně stalo), ale také historie subjektivní (jak se to stalo z pohledu daného člověka).

Obecná charakteristika člověka má u každého jedince jiné projevy, které se promítají i do jeho přístupu k práci. Z tohoto pohledu lze jmenovat části, ze kterých se osobnost skládá:

- **biologická složka**, vyjadřující zdravotní stav člověka, jeho fyzickou odolnost a zdatnost,
- **činnostní složka**, představující znalosti, schopnosti a zkušenosti uplatňované během plnění svých pracovních povinností,
- **společenská složka**, jakožto soubor osobních vlastností, které charakterizují člověka jako bytost, zařazenou do určité sociální struktury,
- **složka etická a duchovní**, která vyjadřuje způsob, jakým člověk sám sebe vnímá, jak se reguluje, jaké hodnoty a ideální následuje,
- **složka motivační**, reprezentuje cíle, které si člověk vytyčuje, o co usiluje a jaké jsou jeho zájmy a potřeby (Krninská, 2002a)

Krninská (2002b) dále uvádí, že se v personálním, motivačním managementu a řízení lidských zdrojů začíná objevovat jiný přístup k lidské osobnosti. Mluví se o lidské osobnosti jako celku, který zahrnující vztahovost biologické, psychologické, sociální i ekonomické stránky. Přichází se na to, že kvalita osobnosti člověka je důležitým předpokladem pro kvalitního manažera. Osobnost manažera se promítá do fungování celého jeho týmu a podřízení často přebírají jeho přesvědčení a hodnoty.

2.2 Temperament osobnosti manažera

Čakrt (2009) uvádí, že existují čtyři typy temperamentu mezi manažery:

2.2.1 Dionýsovský temperament

Vyznačuje se kombinací smyslů a vjemů. Tento typ manažera má největší smysl pro realitu. Jsou zrozeni pro vyjednávání, a mají schopnost identifikovat podstatu věcí a předložit ji v podobě přijatelné pro každého. Jsou vynikající v řešení nečekaných potíží a krizí, nic jim není svaté během vyjednávání, a jsou neústupní. Vyzařují pevnou autoritu, která je všemi respektována. Ztělesňují maximální flexibilitu a přizpůsobivost, změny se pod jejich vedením zdají snadné a lehce se adaptují na změnu podmínek či situací. Manažeři s tímto temperamentem obvykle vědí lépe než jiní, jak to v organizaci skutečně funguje, protože mají vynikající pozorovací schopnosti. Žijí přítomností, a tak pro ně nemusí být plnění minulých závazků snadné, stejně tak myšlení do daleké budoucnosti (Čakrt, 2009).

2.2.2 Epimétheovský temperament

Spojuje smyslové vnímání a uvažování. Manažeři s tímto temperamentem jsou ztělesněním tradičního vůdce. Zaměřují se na organizaci jako celek, nikoliv jen jako součet jejích částí. Zájmy organizace upřednostňují před svými (a očekávají totéž od ostatních) a pečují o ně. Jejich schopnosti zahrnují vytváření postupů, pravidel, předpisů, rozvrhů a hierarchií všeho druhu. Pokud dají dohromady pravidla, nemilosrdně sledují jejich dodržování. Jsou trpěliví, důkladní, systematictí, spolehliví a pracují stabilním tempem. K povinnostem mají kladný vztah, s jejich plněním mají dobrý pocit, a to samé očekávají od svých podřízených, kolegů dokonce i nadřízených. Dokážou se snadno rozhodovat a líbí se jim to, protože obvykle vědí, co mají dělat. Z rovnováhy je však poměrně snadno dokáže vyvést, když věci nejdou podle plánu nebo se zpožďují (Čakrt, 2009).

2.2.3 Prométheovský temperament

Spojuje intuici a myšlení. Manažeři s tímto temperamentem se cítí nejlépe, když mají navrhnout nějaký systém, model, načrtnout principy, být obrazně řečeno architekty čehokoliv. Jsou hrdí na své znalosti a schopnost poradit si se složitými systémy a svou inteligenci raději využívají hlavně pro ty řešení těch nejvíce komplexních a složitých úkolů. Rádi dělají věci poprvé, věci, které ještě nikdo před nimi nezkusil. Neradi provádí údržbu, dávají věci zpátky dohromady nebo napravují nehody a katastrofy. Síla manažerů s tímto temperamentem spočívá hlavně ve schopnosti vidět dopředu, načrtnout si v hlavě obraz společnosti za deset let. Lidé často tyto vůdce následují, protože jejich vize jsou atraktivní a

nezapomenutelné, ale občas se ve své vizi k dokonalé budoucnosti ztratí. Nechtějí říkat věci dvakrát a předpokládají, že jednou to stačí k tomu, aby všichni pochopili a zapamatovali si, co se od nich očekává (Čakrt, 2009).

2.2.4 Apollónský temperament

Prolíná intuici s citem, což dává manažerům s tímto temperamentem výjimečné komunikační schopnosti, které jim umožňují dostat z lidí co nejlepší. Vyznačují se svou orientací na lidi, lidskou stránku organizace, na rozdíl od té instrumentální a faktické. Jsou velmi laskaví, starají se o potřeby a růst druhých a jsou oddáni tomuto cíli. Ze své podstaty nejvíce usilují o demokratický typ řízení. Dokážou vytvořit nezapomenutelnou atmosféru vzájemného porozumění a jsou velice štedří, co se týče času, který jsou ochotni věnovat naslouchání ostatním. Dávají partnerům najevo, že mají jejich plnou pozornost a poskytují verbální i neverbální zpětnou vazbu. Není pro ně těžké často a upřímně chválit, myslí to vážně a dělá jim to radost. Bývají vyřeční, přesvědčiví, umí vyjádřit svůj názor na věc, aniž by byli jen lacinými „citovými vyděrači“. Jsou ta velkorysí v dávání času druhým, že někdy mohou zanedbávat rodinu, volnočasové aktivity a další povinnosti. Zároveň mají někdy tendenci rozhodovat spíše na základě svých osobních vztahů, než aby vycházeli z objektivního úsudku, co je v dané situaci nejlepší (Čakrt, 2009).

2.3 Vlastnosti úspěšného manažera

Folwarczná (2010) říká, že správný manažer musí splňovat tyto body:

- **Je vzorem pro ostatní.** Měl by být příkladem pro ostatní v tom, co dělá. Lidé velmi pečlivě sledují, jestli jejich manažer sám plní, co od nich žádá (Folwarczná, 2010).
- **Zná dobře sebe sama.** Vést svůj vlastní tým je možné pouze tehdy, pokud je manažer schopen sebereflexe a zná své vlastní silné stránky a oblasti vhodné pro rozvoj. Neznalost sebe sama zároveň brání tomu, aby byl schopen využít svůj potenciál (Folwarczná, 2010).
- **Soustavně se vzdělává.** Měl by na sobě neustále pracovat, rozvíjet vše co ví a umí. Platí to pro odbornou oblast, ale samozřejmě i vedení lidí. Je podstatné, aby si uměl uvědomit, že neví ani neumí všechno a měl by být schopný uznat chybu. Nestačí dělat jen věci správně, jde o to se neustále posouvat a zkoušet věci nové (Folwarczná, 2010).

- **Má potěšení ze změny.** Řízení změn je důležitou dovedností manažera. Je nutné přijímat změny a umět se z nich poučit. Nestačí jen pasivně reagovat, je potřeba ji naopak iniciovat či vytvořit. Manažer musí umět svým kolegům ukázat pozitivní aspekty změny, vysvětlit jim, co jim změna přinese a rozptýlit jejich obavy (Folwarczná, 2010).
Handy & Gibson (2007) tvrdí, že by se manažer neměl ptát „Proč dělat něco jinak?“ ale naopak „Proč to neudělat jinak?“. Zároveň tvrdí, že v dnešním světě je jedinou jistotou právě změna.
- **Má vizi.** Členové týmu musí vědět, čeho se snaží docílit, aby věděli že jejich úsilí je v souladu s jejich cíli. Čím více jsou členové týmu zapojeni do vytváření vize, tím více mají pocit kolektivní odpovědnosti za její realizaci (Folwarczná, 2010).
- **Je si vědom současného stavu věcí.** Manažeři mají tendenci zamlžovat aktuální stav věcí a zdráhají se přiznat, že je něco v nepořádku. Veřejně začnou komunikovat, až když přijde krize, kterou už nelze zatajit. To je škoda, protože právě rozdíl mezi současnou situací a tím, čeho se tým snaží dosáhnout, je právě to, co tým žene kupředu (Folwarczná, 2010).
- **Chová se čestně a eticky.** Manažer nosí firemní hodnoty. Pokud by nedodržel etické zásady, dělal by firmě špatné jméno. Lidé jsou na chování jejich šéfa velice citliví. Je tedy třeba, aby se ke svému týmu choval spravedlivě, neměl své oblíbenosti a respektovat firemní pravidla a zákony (Folwarczná, 2010).
- **Dokáže myslet systematicky.** To znamená být si vědom toho, jak jednotlivé procesy fungují, a umět určit příčiny a následky (Folwarczná, 2010).
Handy & Gibson (2007) nazývá tento požadavek schopností, která je páteří organizace. Díky tomuto způsobu myšlení může manažer povzbudit své kolegy k inovacím a experimentům.
- **Umí efektivně komunikovat.** Nejde jen o to, jasně a srozumitelně formulovat zprávy nebo bezchybně prezentovat své názory. Jde také budování vztahů s ostatními lidmi. Manažer musí být zároveň schopen projevit opravdový zájem o ostatní. Pokud ví, jak věci říct s citem, jeho kolegové si ho budou lépe vnímat a pravděpodobně ho pochopí, i kdyby sdělení nebylo zcela přesné (Folwarczná, 2010).
- **Myslí pozitivně.** Mnoho manažerů snadno propadne negativnímu myšlení a vidí pouze komplikace a důvody, proč nelze něčeho dosáhnout. Manažer-vůdce ale právě naopak hledá, čeho dosáhnout lze. Věří, že věci lze zlepšit a zaměřuje se

na řešení. I v těžkých chvílích umí použít smysl pro humor, zvláště, když něco nejde podle plánu (Folwarczná, 2010).

- **Umí sebe i ostatní nadchnout.** Manažer by se měl naučit objevovat dítě uvnitř sebe. Jeho nadšení se přirozeně šíří a bere s sebou i další lidi, kteří se pak ochotněji zapojí do práce. Nadšení pro věc pomáhá člověku věřit tomu, co dělá a vidí v tom smysl. Díky tomu má větší vůli dělat věci nejlepším možným způsobem (Folwarczná, 2010).
- **Je opravdový.** Práce manažera stojí na jeho osobnosti a přirozenosti. Je lidský, ví že není dokonalý a umí si to přiznat. Svůj úspěch staví na svých kvalitách, kterým se v životě naučil, nesnaží se hrát si na někoho jiného (Folwarczná, 2010).

2.4 Vedení a řízení

Řízení lidských zdrojů spočívá v zadávání úkolů a kontrole jejich plnění. Způsob, jak nadřízený rozděljuje úkoly, jak se chová k podřízeným a jak velkou „svobodu rozhodování“ jim ponechává o cestách k plnění úkolů, se nazývá styl řízení (Tureckiová, 2004).

Někdy je styl řízení charakterizován nejen jako způsob jednání a působení vedoucího pracovníka na ostatní kolegy a podřízené, ale také schopností organizovat si svůj čas, pracoviště, pracovní dobu a především znalostí různých technik a metod řízení práce (Krninská, 2002b).

Tureckiová (2004) uvádí, že oproti řízení je vedení o „dělání správných věcí“ ne o „dělání věcí správně“. Je o hledání, využívání nových příležitostí a umění přimět lidi chtít těchto cílů dosáhnout. Lidé pro vás nejsou jen podřízení, ale partneři, aktivní, motivovaní a schopní hledat nejlepší cestu k naplnění firemní strategie a vize.

Vedení definujeme jako „znalost cíle a užití správného přístupu, který týmu umožní jeho dosažení“. Správným přístupem se zde rozumí postupy, které jsou vhodné jak pro situaci, tak pro personál. Někteří manažeři chápou řízení jen jako vydávání provozních příkazů podřízeným a řešení rutinních problémů. Tento aspekt jejich funkce je samozřejmě důležitý, ale v důsledku nic nemění, nevyvíjí ani nezlepšuje (Payne & Payne, 1998).

Vedení je dělání správných věcí, zatímco řízení je dělání věcí správně. Firmy jsou často nadměrně řízené, ale málo vedené, protože zaměstnanci na vyšších pozicích se zaměřují hlavně na definování principů, praktik a postupů místo vytváření přesvědčivé vize. Jsou více

manažery než vůdci. Zajímá je, jak dosahovat lepších výsledků, lepší výkonnosti a efektivitě. Zajímá je jen, jak dělat věci správně (Handy & Gibson, 2007).

Potřeba rozvoje v oblasti managementu je akutní, protože přechod od prosté práce rukama k práci v oblasti služeb a jiné komplikované intelektuální práci vyžaduje zlepšení sebeřízení a efektivit. Nezbytné schopnosti nové ekonomiky, jako je schopnost převzít odpovědnost za celou organizaci, vytyčit si cíle a ovlivňovat ostatní lidi, zase vyžadují, aby byl každý člen organizace naopak vůdcem (Harung, 2004).

2.5 Styly řízení v manažerské práci

Stylem řízení se označuje typický způsob chování pracovníků, kteří někoho řídí (manažeři nebo lídři), používaný vůči kolegům při plnění pracovních aktivit, zadaných úkolů a cílů. Manažer skrze styl řízení uplatňuje svoji autoritu a moc plynoucí z jeho pozice. Lídr naproti tomu využívá moc expertní a přirozenou autoritu. Styl řízení je však v obou případech vyjádření vztahu vůči ostatní zaměstnancům a jeho účelem je plnění úkolů a dosahování cílů skrze jejich práci (Tureckiová, 2004).

Khelerová (2010) popisuje čtyři styly řízení, autokratický, konzultativní, participativní a liberální.

2.5.1 Autokratický styl

Jedná se o styl direktivní a autoritativní. Vedoucím jsou striktně zadávány úkoly a následně často a pravidelně kontrolovány. Tento styl řízení sice dosahuje vysokého objemu výroby, ale příliš se nesoustředí na kvalitu a nevzbuzuje skoro žádnou iniciativu u podřízených. Zaměstnanci výkony podávají jen a pouze kvůli neustále kontrole shora. V okamžiku, kdy kontrola povolí, výkon okamžitě začne klesat. Tento styl vedení skupinu rozdělí na dva tábory. Jeden se poddá a přizpůsobí, protože se bojí autority. Ten druhý naproti tomu bude dávat svou nespokojenost velmi důrazně najevo (Khelerová, 2010).

Autokratičtí manažeři považují rozhodování za něco, co mohou dělat pouze oni a nikomu jinému to nedovolí. Zajišťují si svou pozici tím, že ostatním neposkytují žádné nebo jen nezbytně nutné informace (Khelerová, 2010). Stává se, že se takový manažer rozhodne, že pro daný úkol je kompetentní jen a pouze on. Sám si sežene informace a podklady, které potřebuje a také z nich sám vyvodí závěr a rozhodnutí. Při své práci se řídí větou „já sám, vždycky sám“ (Halík, 2008).

2.5.2 Konzultativní styl

Manažer přijímá informace od svých zaměstnanců, ptá se na jejich názor a rozhoduje až po zvážení jejich připomínek. Tímto způsobem uvolňuje tlak proti své osobě a zlepšuje tak atmosféru na pracovišti (Khelerová, 2010).

Halík (2008) tento styl rozděluje na dvě varianty. V té první si manažer vybírá kolegy podle jejich profesí a samostatně každému ukládá úkol, který musí řešit. Žádný z podřízených se tak nemůže vyhýbat odpovědnosti. Každý člověk musí za sebe předložit alespoň jedno řešení. V alternativě druhé, pak řešení předkládá skupina spolupracovníků. V obou případech je ale finální rozhodnutí na manažerovi, i kdyby to znamenalo vybrání jeho vlastního návrhu řešení.

2.5.3 Participativní styl

Někdy také označován jako demokratický. Zaměstnancům je dána možnost se plně podílet na rozhodnutích. Výsledky práce jsou zpravidla kvalitní a týmy pod tímto stylem řízení bývají značně inovativní. V ideálním případě jsou členové týmu spokojeni s prací jako takovou a zároveň i se vztahy na pracovišti, což vyústí v nižší fluktuaci zaměstnanců. Skupina často vede konstruktivní a otevřené diskuse, kde má každý možnost dostat se ke slovu. Manažer využívající tento styl se opírá zejména o svou neformální autoritu, věnuje čas naslouchání podřízených a vítá kritiku jeho osoby (Khelerová, 2010).

2.5.4 Liberální styl

Manažer nechává své podřízené dělat si práci po svém, což znamená, že nezasahuje do chodu týmu. Nevymezuje dělbu práce, není dál jasný a konkrétní cíl, ani kontrola či jiná forma zpětné vazby. Výsledkem je pouze nízká produktivita práce a nespokojenost pracovníků (Khelerová, 2010).

2.6 Konflikty

Většinu konfliktů vzniká od autokratických manažerů, kteří si nárokují právo rozhodovat o všem sami, aniž by se ptali na názory podřízených. Zároveň jim ponechává při výkonu práce jen málo prostoru a efektivita práce a disciplína tak výrazně závisí na tom, zdali je přítomen na pracovišti. To vytváří prostředí, kde se daří podlézání a pomlouvání, jelikož otevřená kritika je nežádoucí. Na straně druhé stojí liberální styl, který ale vyvolává zmatek, a nejistotu ohledně povinností a práv jednotlivých členů týmu. Manažer

s demokratickým stylem řízení je nejméně konfliktní. Určuje pravidla, ale je schopný a ochotný o nich diskutovat, případně je měnit je-li to nutné (Nový & Surynek, 2006).

2.7 Rozvoj osobnosti manažera

V dnešní společnosti se neustále mění požadavky na dovednosti a znalosti člověka. Aby mohl jakožto pracovní síla pracovat, je nutné, aby byl schopný neustálého prohlubování a rozšiřování svých znalostí a dovedností. V dnešní společnosti se vzdělávání a rozvoj pracovních dovedností stává celoživotním procesem (Koubek, 2007).

Rozvoj manažerů je zpravidla definován jako „nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kompetence a zvyšování výkonnosti manažerů“. Úkolem školení manažerů je vychování kompetentnějších a efektivnějších manažerů (Prokopenko, Spanilý, Vejdělek, Kubr, & Jurnečka, 1996).

Zkušenosti manažera se změnou rolí a odpovědností během jeho kariéry vytvářejí základ pro odlišení různých vývojových potřeb. Tím je myšlen proces kvalitativních změn, tento proces není postupný, ale skokový – vstříc novým stádiím bytí (Prokopenko et al., 1996).

Existuje 6 důležitých aspektů, které ovlivňují rozvoj manažera (Prokopenko et al., 1996).

- Období před získáním manažerských a organizačních zkušeností. Lidé, kteří zatím nemají žádné praktické zkušenosti z oboru. Proto se vzdělávací programy v tomto období zaměřují spíše na obecný přehled co se týče ekonomiky, managementu a financí, aby si mohl dotyčný udělat obrázek o již osvědčených modelech aplikovaných v praxi. (Prokopenko et al., 1996).
- Období prvního až pátého roku praxe. V této fázi je možné začít rozlišovat manažery, kteří mají potenciál a ty, kteří z oboru odejdou nebo se stanou nižšími manažery. Vzdělávací programy se soustředí na poskytování širších a komplexnějších manažerských kompetencí. Manažerské dovednosti se prohlubují a rozšiřují nad rámec pracovních zkušeností a začínají zahrnovat i provozní a mimoprovozní problematiku (Prokopenko et al., 1996).
- Období přechodu ze specializované funkce na funkci všestrannější. Část manažerů přechází na všestrannější pozice, jiní se posouvají výše v těch

provozních. V procesu tohoto přechodu může práce vzdělání a rozvíjení manažerů hrát hlavní roli (Prokopenko et al., 1996).

- Doba po nastoupení na pozici v relativně nezávislé obchodní jednotce, tj. divizi, oddělení nebo odboru. Toto období obvykle přichází mezi 30. a 40. rokem života. Manažeři absolvují školení odpovídající funkci, která jim byla přidělena. Účel školení je tedy velmi úzký a při styku s manažery z jiných odvětví mohou zjistit, že mají na věci protichůdné názory (Prokopenko et al., 1996).
- Období po pěti až deseti letech praxe na úrovni vyššího managementu. Vedoucí pracovníci v této fázi, kdy jsou výrazně zkušenější než mladší manažeři, mají zásadně odlišné vzdělávací potřeby. V této fázi se soustředí spíše na vyměňování zkušeností se stejně zkušenými manažery v širším slova smyslu. Může se jednat o politické, ekonomické, sociální nebo strategické a organizační otázky. Manažeři v této fázi jsou často nuceni přehodnotit svou roli vedoucího (Prokopenko et al., 1996).
- Období působení ve vrcholovém managementu a na úrovni správní rady. Charakteristické rysy rozvoje manažerů na tomto stupni řízení jsou následující:
 - o Kurzy trvají několik hodin až několik dnů,
 - o Podstatná část doby je věnována výměně zkušeností a diskusi se „sobě rovnými“,
 - o Zájem se soustřeďuje na vyslechnutí skutečně nových a moderních myšlenek týkajících se managementu nebo se soustřeďují na významné osobnosti,
 - o Je žádoucí věnovat pozornost situaci konkrétního účastníka a nevěnovat se příliš přednášení obecných problémů (Prokopenko et al., 1996)

2.8 Sebevzdělávání

Pokud se chce člověk rozvíjet jako manažer, nemůže svého cíle dosáhnout, aniž by se snažil samostatně vzdělávat. Pokud však nemá dostatečnou motivaci, nebudou kurzy ani podobné programy fungovat. Zároveň je sebevzdělávání jedinou možností zvýšení kvalifikace, pro manažery, kterým z jakýchkoliv důvodů není umožněno běžné kurzy navštěvovat (Prokopenko et al., 1996).

Velice důležitou roli zde hraje výchova. Má vliv na tvorbu stránek naší osobnosti, které potřebujeme v dospělosti. Jde o aktivitu, motivaci k činům, kreativitu, odolnost proti stresu, ale i sebevědomí nebo flexibilitu a mnoho dalších důležitých vlastností. Přirozenou

součástí člověka se pak stává autoregulace, schopnost sebevýchovy a sebevzdělávání. Podle toho do jaké míry dokážeme rozvinout naši autoregulaci, jsme schopni dosažení úplného sebeřízení (Bedrnová, 2009).

2.8.1 Co je sebevzdělávání

Pojem sebevzdělávání se v souvislosti s rozvojem manažerů začal používat už koncem sedmdesátých let minulého století. Sami manažeři se účastní procesu rozvoje tím, že identifikují své vlastní potřeby, vymýšlí studijní programy a vyhodnocují výsledky. Je v zájmu každé společnosti, aby se jejich manažeři „učili se učit“ a byli schopni se během své kariéry věnovat neustálé rekvalifikaci a rozvoji. Sebevzdělávání lze vidět jako nutnou činnost, pomocí které si jednotlivci mohou udržet a zlepšovat své dovednosti. Zaměstnavatelé tuto činnost samozřejmě podporují. Prozíravý zaměstnavatel, který si chce udržovat své zaměstnance a být konkurence schopný, si je vědom, že je nutné své lidi vzdělávat (Prokopenko et al., 1996).

2.9 Metody vzdělávání manažerů

2.9.1 Přednášky a workshopy

Cílem přednášky je předat vědomosti účastníkům. Přednášející má za úkol prezentovat téma a poskytnout posluchačům nové informace. Přednášky jsou vhodné pro manažery, kteří si chtějí rozšířit své teoretické znalosti v oblasti řízení lidí a procesů. Přednášky mohou být přínosné pro manažery, kteří se chtějí seznámit s novými trendy v oboru a mají omezený čas na vzdělávání (Koubek, 2007).

Workshopy jsou interaktivní akce, které kombinují teorii s praktickými cvičeními. Účastníci se zde aktivně zapojují a v praxi vyzkouší nové techniky a postupy. Workshopy jsou vhodné pro manažery, kteří chtějí nejenom teoreticky pochopit nové trendy, ale i je vyzkoušet v praxi. Workshopy jsou velmi efektivní pro vzdělávání manažerů a zvyšování jejich praktických dovedností (Armstrong, 2007).

2.9.2 Hry a simulace

Hry a simulace jsou metody vzdělávání manažerů, které umožňují účastníkům simulovat různé situace z praxe a vyzkoušet si, jak se v nich chovat. Při hraní rolí účastníci přebírají určitou roli a vymýšlejí řešení situací, které se mohou v reálném životě objevit. Cílem této metody je, aby se účastníci naučili řešit konkrétní problémy a situace, které mohou v jejich pracovním prostředí nastat. Simulace pak kombinují prvky hry rolí a

případových studií a umožňují účastníkům prožít konkrétní situaci a rozhodovat se podle toho, co by v reálném životě udělali. Tyto metody jsou orientovány na rozvoj praktických dovedností a zvyšování samostatnosti účastníků (Armstrong, 2007).

2.9.3 Metody „on the job“

Koučink je proces, během kterého kouč (zkušený jedinec) pomáhá klientovi (manažerovi) dosáhnout konkrétního cíle. Koučink může probíhat individuálně nebo v týmu a je založen na spolupráci a důvěře mezi koučem a klientem. Cílem koučinku je pomoci klientovi rozvíjet jeho potenciál a dosáhnout osobního a profesionálního růstu (Folwarczná, 2010).

Mentoring je dlouhodobá metoda vzdělávání, během níž zkušený jedinec (mentor) poskytuje radu a podporu méně zkušenému kolegovi (mentee). Mentoring je založen na důvěře a respektu a poskytuje mentee příležitost k osobnímu a profesionálnímu rozvoji (Folwarczná, 2010).

Counselling je metoda vzdělávání, během níž kvalifikovaný odborník (counselor) pomáhá klientovi (manažerovi) řešit osobní problémy, které ovlivňují jeho výkon v práci. Cílem counsellingu je pomoci klientovi najít řešení, které mu umožní efektivně pracovat a dosáhnout osobního a profesionálního růstu (Folwarczná, 2010).

360stupňová zpětná vazba je metoda, která umožňuje manažerům získat zpětnou vazbu od svých nadřízených, podřízených, kolegů a zákazníků. Tento nástroj poskytuje manažerům celkový obraz o jejich výkonu a umožňuje jim identifikovat silné a slabé stránky svého pracovního stylu. Cílem 360stupňové zpětné vazby je pomoci manažerům zlepšit svůj výkon a přispět k rozvoji organizace jako celku (Folwarczná, 2010).

3. Metodika

Metodika použitá v této bakalářské práci se zaměřuje na osobnostní rozvoj manažera a zjišťování spokojenosti podřízených s jeho přístupem. Hlavním cílem této práce je identifikace možností rozvoje vybraného manažera. V souvislosti s tím je cílem práce zjistit jaký vztah mají podřízení k vybranému manažerovi a zda jsou s jeho přístupem spokojeni.

Jelikož bylo k výzkumu použité dotazníkové šetření, bylo nutné nejprve provést pilotní výzkum, aby bylo zjištěno, zda jsou otázky dostatečně jasně formulované, vzhledem k tomu, že dotazovanými jsou lidé ve výrobě. Sešel jsem se proto v únoru 2023 s manažerem, spolu jsme dotazník prošli a zároveň mi vytypoval 5 podřízených, kteří byli, tak ochotní, že si dotazník prošli a navrhli mi několik možných úprav, které by bylo vhodné provést. Když byl dotazník upraven a připraven, bylo možné začít s výzkumem. Ten pak proběhl v březnu 2023.

Na základě pilotního výzkumu byla zvolena papírová forma dotazníku. Podřízení byli instruováni, že dotazník je čistě anonymní a jejich odpovědi nemohou nijak ovlivnit vztah s jejich manažerem. I přesto část potenciálních respondentů odmítla dotazník z různých důvodů vyplnit. Ve finále se mi podařilo získat data od patnácti z padesáti možných, mezi nimi byli dva mistři.

Před samotným dotazníkovým šetřením v březnu 2023 proběhl ještě krátký rozhovor se zkoumaným manažerem při kterém jsem mu pokládal otázky ohledně práce, kterou dělá. Obsah tento rozhovoru je pak přepsán níže do kapitoly Profil zkoumaného manažera.

Dotazníkové šetření probíhalo následovně. Manažerovi byl předložen dotazník, obsahující otázky, v nichž se měl vyjádřit k různým aspektům svého manažerského přístupu a kompetencím. Dotazníky se stejnými otázkami přeformulovanými do třetí osoby byly pak rozdány jeho podřízeným, kteří hodnotili přístup svého manažera a jeho kompetence. Odpovědi byly hodnoceny pomocí škály 0-3, přičemž 0 znamenala, že se tak manažer nikdy nechová, 1 znamenala občas, 2 často a 3 vždy.

Na základě modu odpovědí bylo zjištěno, se kterými výroky podřízení manažera nesouhlasí. Tato tvrzení se týkala různých aspektů manažerského přístupu, jako je komunikace, řízení týmu, plánování a organizace práce.

Tato metoda umožňuje získat ucelený pohled na to, jak dovednosti svého manažera vnímají jeho podřízení. Na základě těchto informací lze identifikovat jeho silné stránky, a naopak oblasti, ve kterých je třeba se zlepšit.

V závěru praktické části práce bude manažerovi doporučeno, jakými způsoby by mohl pracovat na svých slabých stránkách.

4. Praktická část

4.1 InTiCa Systems, s.r.o.

InTiCa Systems s.r.o. je mezinárodní společností se sídlem v německém Passau, která aktuálně generuje obrát o velikosti 95 milionů EUR ročně. Firma se specializuje na výrobu a vývoj elektronických součástek pro průmyslové aplikace a automobilový průmysl. Společnost byla založena v roce 1993 a od té doby se stala jedním z předních výrobců elektronických součástek v Evropě, díky svému technologickému know-how a inovativním řešením („InTiCa Systems, s.r.o.", 2023).

V roce 2001 firma začala expandovat i mimo Německo a zřídila další pobočku v České republice. V roce 2004 firma pak dále rozšiřovala své působení do Asie a otevřela výrobní závod v Číně. To ze společnosti InTiCa Systems s.r.o. udělalo mezinárodní společnost působící na globální úrovni („InTiCa Systems, s.r.o.", 2023).

V současné době má společnost i další pobočky v USA a Indii, celkově má firma přes 1000 zaměstnanců a patří mezi největší výrobce elektronických součástek pro průmyslové aplikace a automobilový průmysl („InTiCa Systems, s.r.o.", 2023).

Konkrétně se společnost zaměřuje na vývoj a výrobu součástek jako jsou senzory, řídicí jednotky, elektronické obvody a další. Kromě automobilového průmyslu jsou tyto součástky dodávány i do odvětví jako je letectví, telekomunikace nebo zdravotnictví („InTiCa Systems, s.r.o.", 2023).

V posledních letech se pak InTiCa Systems s.r.o. zaměřuje i na rozvoj nových technologií jako například vývoj sensorů pro autonomní vozidla. Také spolupracuje s automobilovými výrobci na vývoji nových technologií v oblasti elektromobility („InTiCa Systems, s.r.o.", 2023).

4.2 Profil zkoumaného manažera

Zkoumaný manažer působí ve společnosti InTiCa Systems s.r.o. Jeho oblast působnosti čítá tři mistry a 50 zaměstnanců výroby, která probíhá ve třísměnném provozu. Náplní jeho práce je zajistit, aby výroba produktů ve svěřeném úseku probíhala ve všech situacích ve stanoveném termínu, ve stanovené kvalitě a hospodárně, a aby byl k dispozici k tomu potřebné provozní prostředky a zaměstnanci v potřebném množství a s potřebnou

kvalifikací. To obnáší tvorbu a zajišťování strategie vedoucí ke stanoveným cílům v oblasti svěřeného úseku, plánování výroby, evidence a vyhodnocování dat, sledování výrobních a ekonomických ukazatelů na úrovni svého výrobního úseku a organizace výrobních porad. Zároveň také spolupracuje při zavádění nových výrobních postupů, technologií a materiálů a zajišťuje optimalizaci výrobních procesů. Dále má na starostu dodržování systému managementu kvality a standardů a zajištění požadavků normy IATF 16949.

Zkoumaný manažer je muž ve věku 57 let s titulem inženýra v oboru slévárenství, který získal na Vysoké škole Báňské v Ostravě. Na vedoucích pozicích působí již 30 let, na aktuální pozici je pak necelé tři roky. Na základě rozhovoru spojeném s vyplňováním jeho verze dotazníku jsem se dozvěděl, že se charakterizuje jako kombinace sangvinika a cholera a mezi jeho koníčky patří například cyklistika, jízda na motorce nebo fotografování.

Tvrdí, že se snaží aplikovat konzultativní styl řízení lidí a zapojovat své podřízené do rozhodování, zároveň se snaží naslouchat jejich připomínkám a zajistit tak hladké fungování všech třech směn.

Na otázku, zda se nějakým způsobem sebevzdělává odpověděl, že ano a aktivně, což je pro účely práce vhodné, jelikož výstupem by mělo být doporučení, jakým směrem se v sebevzdělávání orientovat dál.

4.3 Souhlasné odpovědi

Tato tabulka zobrazuje odpovědi na otázky s dotazníku, kdy se modus (tedy nejčastější odpověď na otázku) odpovědí podřízených shoduje s odpovědí manažera.

Jelikož cílem práce je doporučit zlepšení dovedností, u kterých mají podřízení pocit, že je manažer neovládá dostatečně, bude se práce dále zabývat otázkami, kde se lišil modus odpovědí od odpovědí manažera.

Je důležité zmínit, že tabulka zobrazuje dovednosti, kde se manažer hodnotil kladně nebo velice kladně a podřízení s ním souhlasili, lze tedy tvrdit, že v těchto oblastech je manažer dostatečně rozvinutý a další vzdělávání není potřeba.

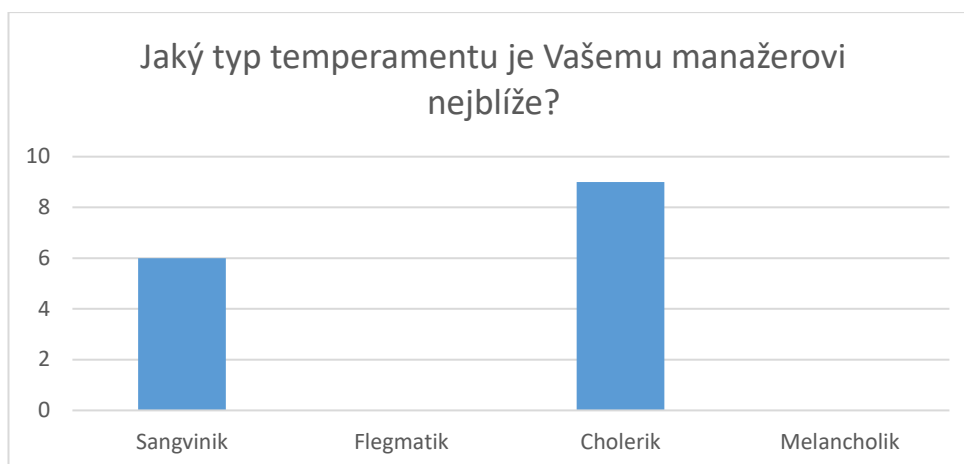
Tabulka 1: Souhlasné odpovědi

Otázka	Odpověď manažera	Modus odpovědí podřízených	Průměr
Dotahuje věci do konce v co nejkratším čase.	2 - často	2 – často	1,4
Hledá způsoby, jak cíl splnit, ne důvody, proč splnit nelze.	3 - vždy	3 – vždy	2,33
Umí říct ne, pokud ho ostatní chtějí připravit o čas, v němž musí vyřizovat důležitější věci.	3 – vždy	3 - vždy	2,13
Úkoly, které nemají nejvyšší prioritu a může je vyřešit někdo jiný, deleguje na podřízené.	2 – často	2 - často	2,07
Denně si stanovuje seznam úkolů, který je třeba splnit a stanovuje jejich priority.	3 – vždy	3 – vždy	2,2
Pokud něco plánuje, nechává si časovou rezervu, aby byl čas vyřešit případné komplikace.	2 – často	2 – vždy	1,8
Snaží se pracovat na organizaci práce tak, aby byla co nejefektivnější.	3 – vždy	3 – vždy	2,4
Pokud je třeba, může se opřít o svoji autoritu vedoucího.	3 – vždy	3 – vždy	2,27
Pokud zadává úkol, vysvětluje zároveň proč se to musí udělat, jaký to má smysl.	3 – vždy	3 – vždy	2,67
Při zadávání úkolu co nejjasněji spolupracovníkovi vysvětlí, co od něj očekává (vyhýbá se obecným výrazům upravte nějak, udělejte něco s, atd.).	3 – vždy	3 – vždy	2,27
Při zadání úkolu sdělí pracovníkovi i kde získat informace potřebné k vyřešení úkolu, případně s kým spolupracovat.	3 – vždy	3 – vždy	2,2
Dokáže prosadit svůj názor.	3 – vždy	3 – vždy	2,6
Používá při práci výhrůžky, popřípadě tresty, pokud není spokojen s něčí prací.	1 – občas	1 – občas	1,27
Dává najevo svůj zájem o průběžné výsledky úkolu.	3 – vždy	3 – vždy	2,27
Pokud předává informace, nechává prostor pro dotazy.	3 – vždy	3 – vždy	2,2
Osobně chodí navštěvovat pracoviště svých podřízených.	3 – vždy	3 – vždy	2,47
Ví, že každý člověk je jiný a těchto rozdílů si váží.	3 – vždy	3 – vždy	1,93
Žádá si zpětnou vazbu.	3 – vždy	3 – vždy	2,07
Případné konflikty se snaží osobně řešit a hlavně vyřešit.	3 – vždy	3 – vždy	2,07
Informace předává osobně, nečeká že se to k ostatním dostane odjinud.	3 – vždy	3 – vždy	2,2

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.1 Temperament manažera

Graf 1: Temperament manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Účelem této otázky bylo zejména zjistit, jestli osobnost, jakou manažer tvrdí, že je, je zároveň osobností, jakou ho vnímají jeho podřízení.

Jak ukazuje graf výše, manažer ve svém dotazníku odpověděl, že je kombinací sangvinika a cholerika. Lze tedy tvrdit, že podřízení jeho charakter vnímají stejným způsobem, jako on.

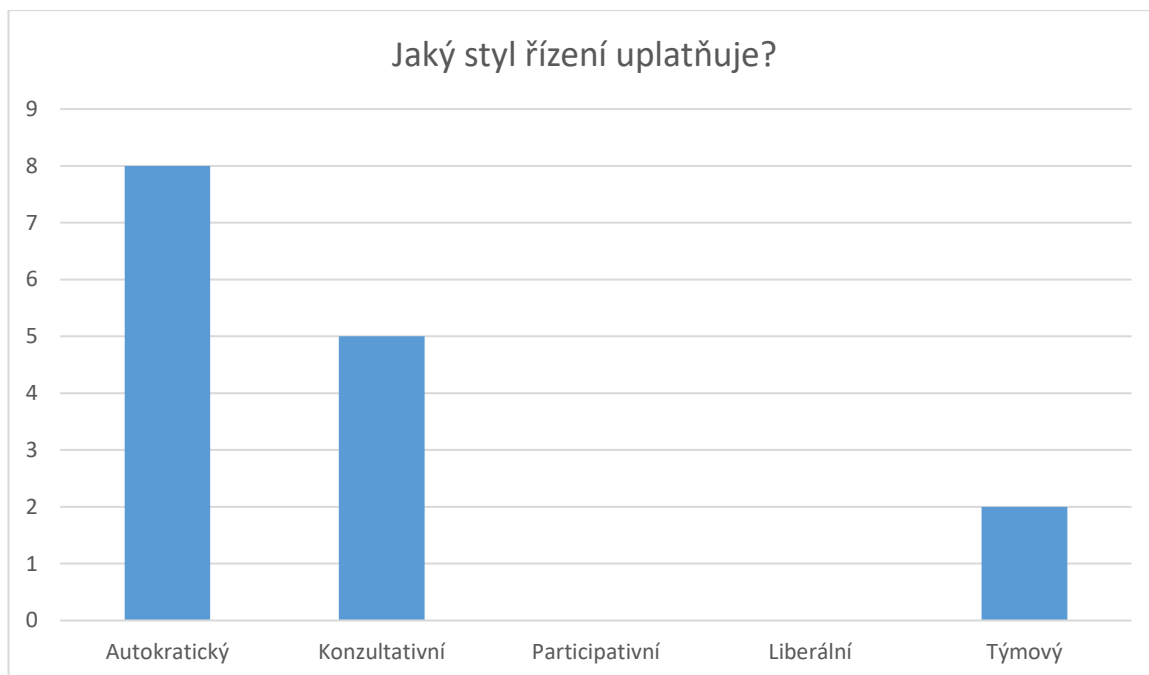
Vzhledem k tomu, jak se níže dozvíme, odpovídali podřízení negativně na otázky jako je vnímání a přijímání zpětné vazby nebo motivace podřízených, je logické, že větší část z nich si všímá spíše jeho cholerické stránky než tě sangvinické společenské.

4.4 Částečně souhlasné odpovědi

Tato část práce se věnuje otázkám, kde modus, podle kterého se se práce orientuje byl sice odlišný od odpovědi manažera, avšak nemalá část respondentů s ním souhlasila. V této kapitole popíšu, proč by tomu tak mohlo být, zároveň ale tyto manažerské dovednosti práce nepovažuje za vyložené slabé stránky zkoumaného manažera.

4.4.1 Styl řízení manažera

Graf 2: Styl řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoliv zkoumaný manažer ve svém dotazníku odpověděl, že uplatňuje konzultativní styl řízení, jak ukazuje graf výše, nadpoloviční většina dotazovaných podřízených se kloní k názoru, že uplatňuje spíše autokratický styl.

Jedním z faktorů způsobujících rozdílného vnímání stylu řízení může být nedostatečná komunikace mezi manažerem a jeho týmem. Pokud manažer nevysvětluje dostatečně své rozhodnutí a postupy, může to vést k rozdílnému vnímání jeho stylu řízení. Zároveň pokud nejsou podřízení dostatečně zapojeni do rozhodovacího procesu, nebo mají pocit, že tomu tak není a jejich názory nejsou brány v potaz, mohou mít tendenci vnímat svého manažera jako autokratického (Robbins, DeCenzo, Coulter, & Anderson, 2014).

4.4.2 Odstraňování nadbytečných procesů

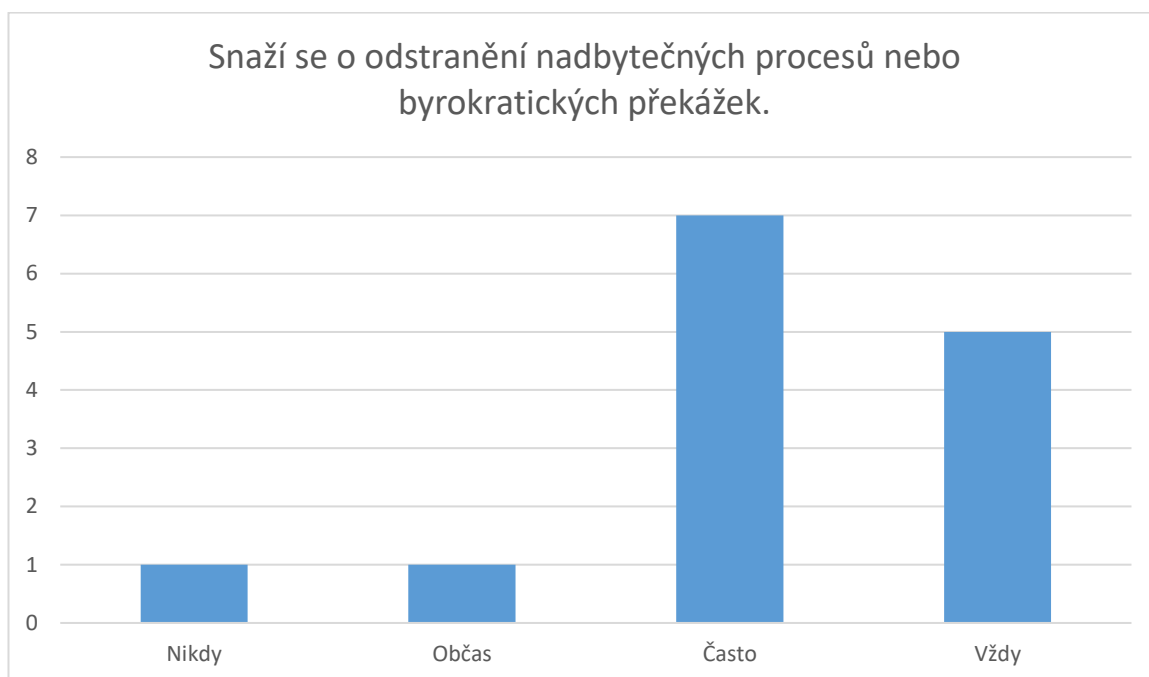
Odpověď manažera: 3

Průměr odpovědí podřízených: 2,14

Modus: 2

Zde s manažerem souhlasila třetina podřízených. Většina je ale názoru, že se o odstraňování nadbytečných procesů nesnaží vždy. Odpovědi lze vidět v grafu níže.

Graf 3: Odstraňování nadbytečných procesů



Zdroj: Vlastní zpracování

Důvodů proč podřízení mohou mít takový názor může být opět několik.

Prvním důvodem může být manažerova nedostatečná znalost postupů. Manažer se může snažit, a tedy být názoru, že se vždy snaží, eliminovat zbytečné postupy a byrokracii, ale nemusí mít o těchto procesech dostatečné znalosti, aby byl schopen spolehlivě identifikovat všechny zbytečné procesy. Zároveň ale nutno podotknout, že ani podřízení nemusí nutně spolehlivě určovat, zbytečnost některých postupů, a mohou si tak myslet, že jsou zbytečné, ačkoliv tomu tak není (Hamel & Prahalad, 1994).

Druhým důvodem může být nedostatek zdrojů. Manažer se může snažit o odstranění zbytečných procesů ale finanční nebo lidské zdroje mohou jeho schopnost tyto procesy eliminovat výrazně komplikovat (Grant, 2016).

4.4.3 Konzultace změn s podřízenými

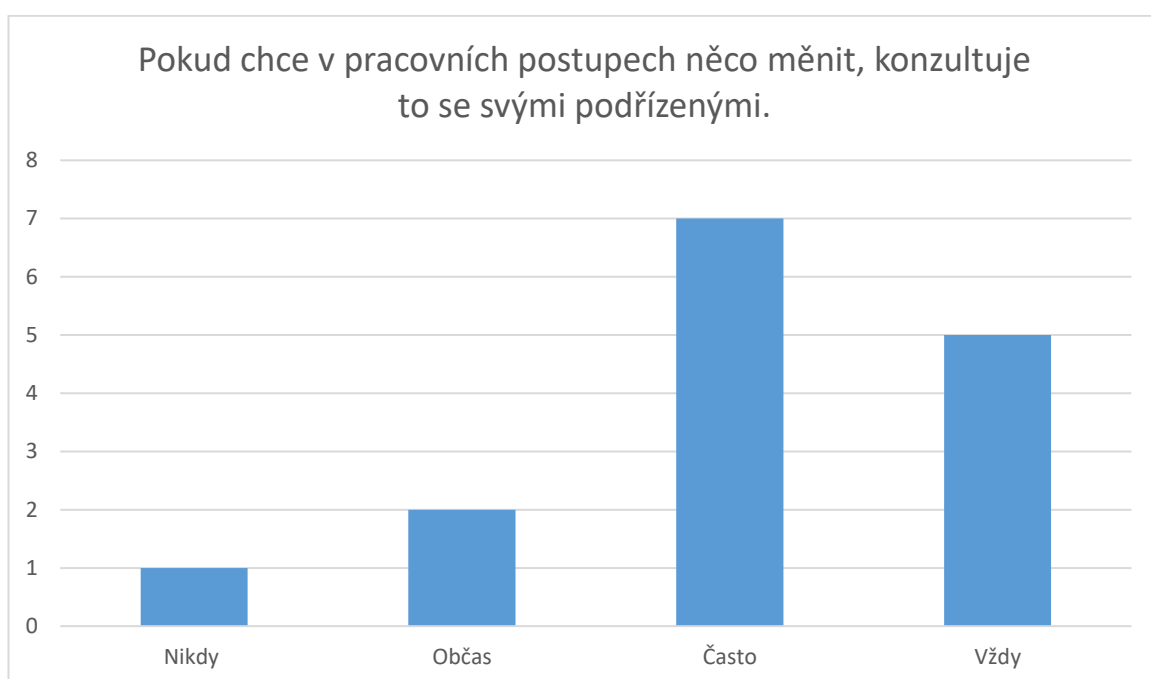
Odpověď manažera: 3

Průměr odpovědí podřízených: 2,07

Modus: 2

Dvě třetiny podřízených jsou názoru, že ne vždy, nebo jen občas s nimi jejich manažer konzultuje změny v pracovních postupech, které chce provést. Odpovědi lze vidět v grafu níže.

Graf 4: Konzultace změn s podřízenými



Zdroj: Vlastní zpracování

Důvod, proč by si mohli podřízení myslet, že s nimi manažer nedostatečně komunikuje zamýšlené změny, může být tendence manažerů přeceňovat svou schopnost naslouchat a konzultovat se svými podřízenými. Toto nesprávné vnímání může být způsobeno nedostatečnou zpětnou vazbou od podřízených v případě, že mají pocit, že s nimi nebylo něco konzultováno (Druskat & Wheeler, 2003).

4.4.4 Udělování pochvaly

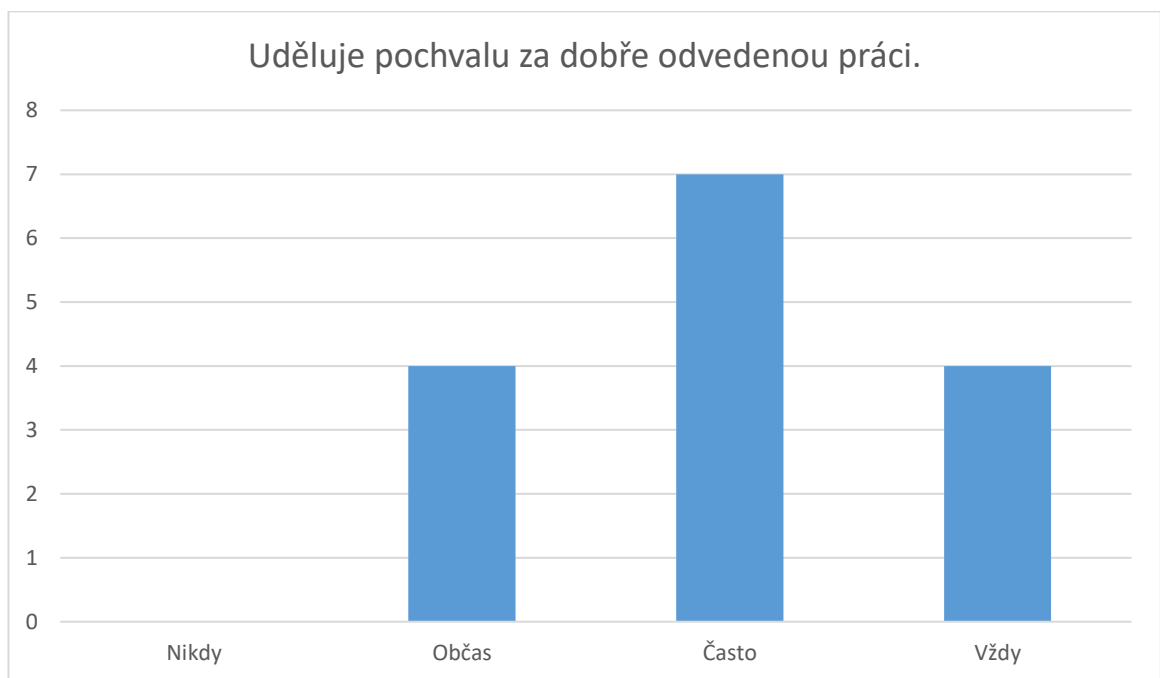
Odpověď manažera: 3

Průměr odpovědí podřízených: 2,00

Modus: 2

Odpovědi lze vidět v grafu níže.

Graf 5: Udělování pochvaly



Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer může nevědomě předpokládat, že zaměstnanci vědí, že je s jejich výkonem spokojen, i když jim přímo nevyjádří pochvalu. Zároveň mohou mít zaměstnanci pocit, že pochvala není adekvátní, pokud není vyslovena vhodným způsobem nebo pokud není jasné, za co přesně jsou pochválení (Druskat & Wheeler, 2003).

4.4.5 Stanovování termínů

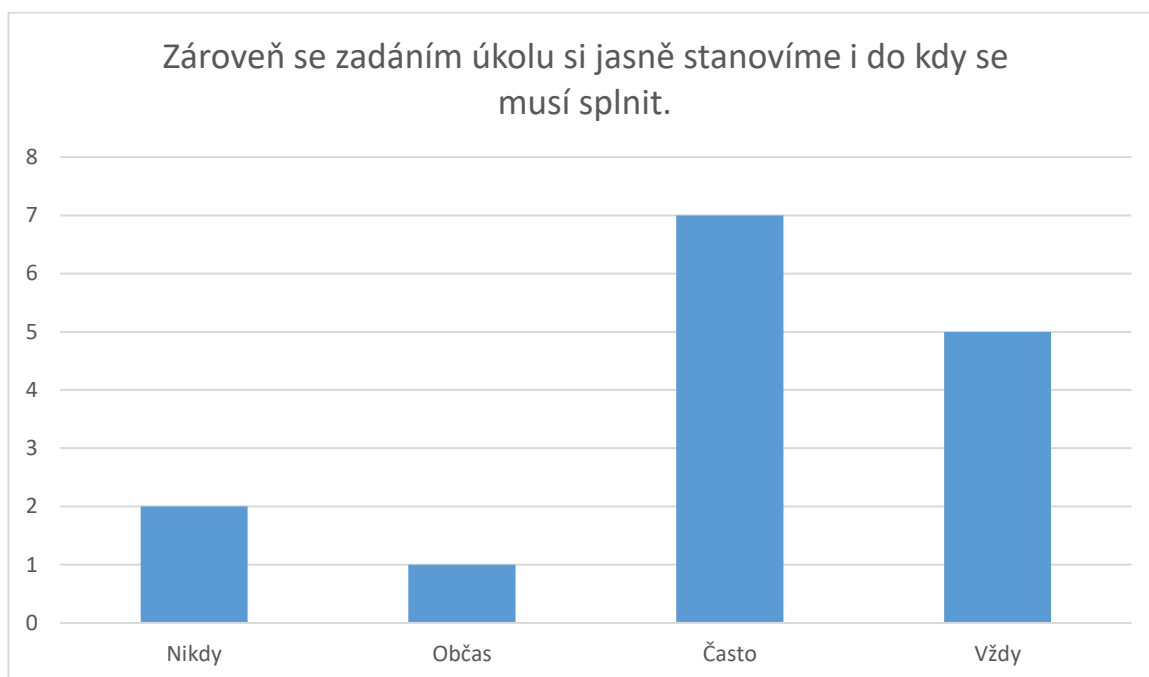
Odpověď manažera: 3

Průměr odpovědí podřízených: 2,00

Modus: 2

Většina zaměstnanců má pocit, že jejich manažer si s nimi ne vždy jasně stanovuje termíny do kdy se určité úkoly musí splnit. Odpovědi lze vidět v grafu níže.

Graf 6: Stanovování termínů



Zdroj: Vlastní zpracování

Možností, proč to tak je, existuje několik. Prvním problémem může být, že manažer stanovuje termíny nereálně, které nezohledňují pracovní vytížení a možnosti jednotlivých zaměstnanců. Další možnost je, že manažer se zdráhá stanovit konkrétní termín, protože nemá jasno, jak dlouho může splnění konkrétního úkolu trvat. Místo toho pak stanoví termín jen zhruba (Weinstein & Johns, 2018).

4.4.6 Předávání informací

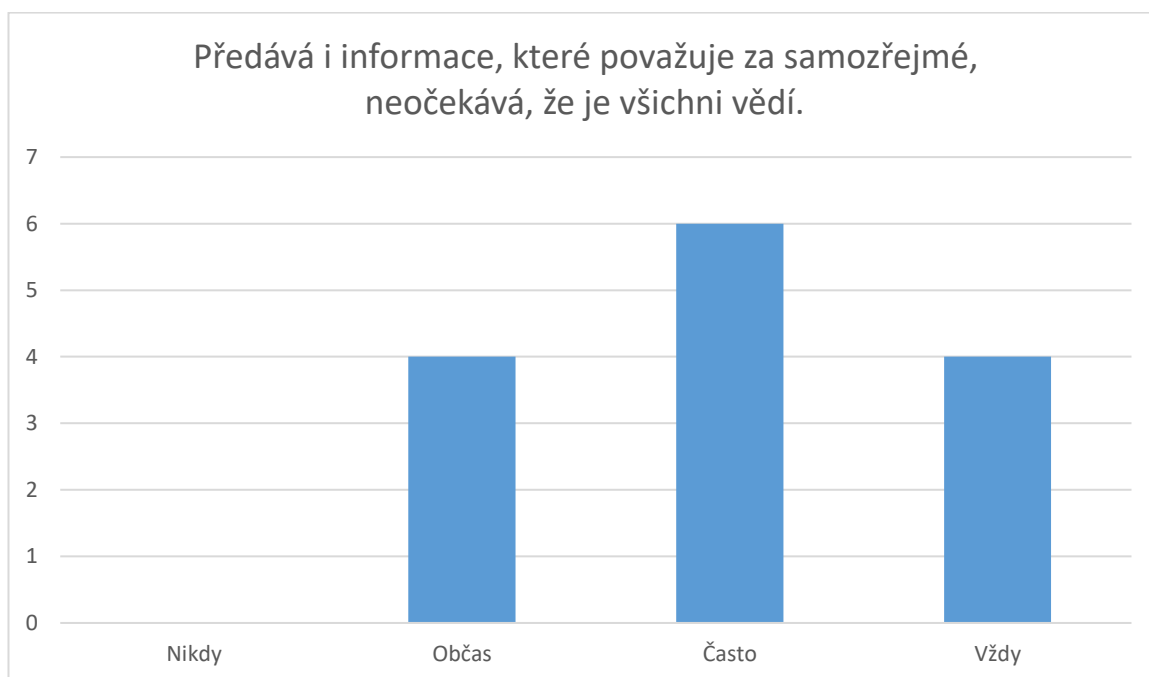
Odpověď manažera: 3

Průměr odpovědí podřízených: 2,00

Modus: 2

Ačkoliv zkoumaný manažer má pocit, že vždy předává veškeré informace, více než dvě třetiny dotazovaných podřízených tento pocit nesdílí. Odpovědi lze vidět v grafu níže.

Graf 7: Předávání informací



Zdroj: Vlastní zpracování

Jedním z důvodů, proč podřízení nemusí s tímto tvrzením souhlasit je, že manažer a podřízení mohou mít rozdílné názory na to, co považují za samozřejmé. Jinými slovy, to, co se může zdát samozřejmé manažerům, nemusí být nutné samozřejmé pro podřízené, kteří mají jiné znalosti a zkušenosti než jejich vedoucí (Forsyth & McMillan, 2004).

Dalším důvodem může být tzv. kognitivní výběrové zkreslení, kdy podřízení vnímají a pamatují si pouze informace, které odpovídají jejich očekáváním nebo předpokladům. To pak vede k tomu, že podřízení nemusí vnímat poskytované informace, protože neodpovídají jejich očekáváním (Dunning, Heath, & Suls, 2004).

4.5 Nesouhlasné odpovědi

4.5.1 Rozkládání obsáhlých cílů

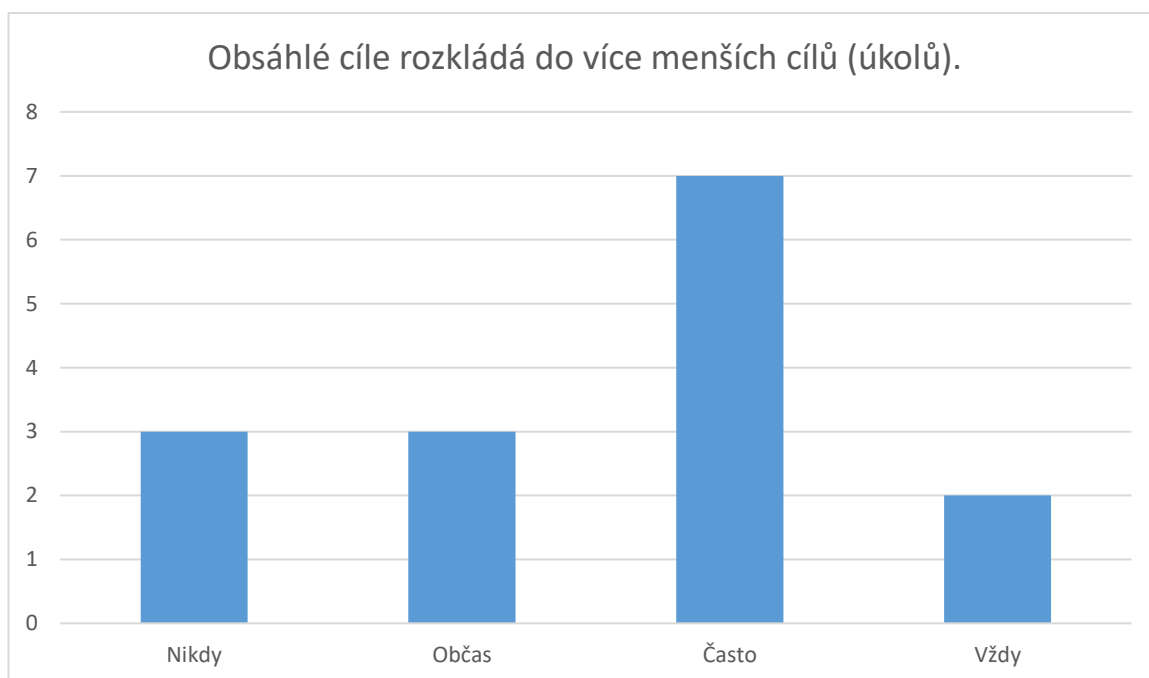
Odpověď manažera: 3

Průměr odpovědí podřízených: 1,53

Modus: 2

V tomto případě s manažerem souhlasili pouze dva lidé, většina z jeho podřízených volila odpověď 2 – tedy často, ne vždy. Zbytek pak volil odpověď značící, že manažer obsáhlé cíle do více menších úkolů rozkládá jen občas nebo nikdy. Odpovědi lze vidět v grafu níže.

Graf 8: Rozkládání obsáhlých cílů



Zdroj: Vlastní zpracování

Důvodů, proč se manažer domnívá, že se mu daří velice dobře rozkládat velké cíle na menší, ačkoliv jeho podřízení ten pocit nemají, může být hned několik.

Za prvé, komunikace směrem k podřízeným nemusí být zcela jasná. Manažer může mít jasnou představu o tom, jak by měly být obsáhlé cíle rozmělněny na menší úkoly, ale nemusí být schopen tyto představy dostatečně jasné sdělit svým podřízeným (Grossman & Salas, 2011).

Druhým důvodem může být nedostatek plánovacích a organizačních schopností. Manažer může být schopen přemýšlet o vztahu mezi cíli a úkoly, ale ne být schopen je efektivně rozplánovat, tak aby je byli schopni uchopit jeho podřízení (Mintzberg, 2013).

Další příčinou bývá nedostatečná motivace manažera. Může se domnívat, že správně rozděluje cíle na menší úkoly, ale zároveň v tomto procesu nevidí žádnou hodnotu. Pokud tuto činnost považuje za rutinní a nudnou, může to proces plánování ovlivnit a on stále může mít pocit, že plánuje správně (Aguinis, 2013).

4.5.2 Improvizace

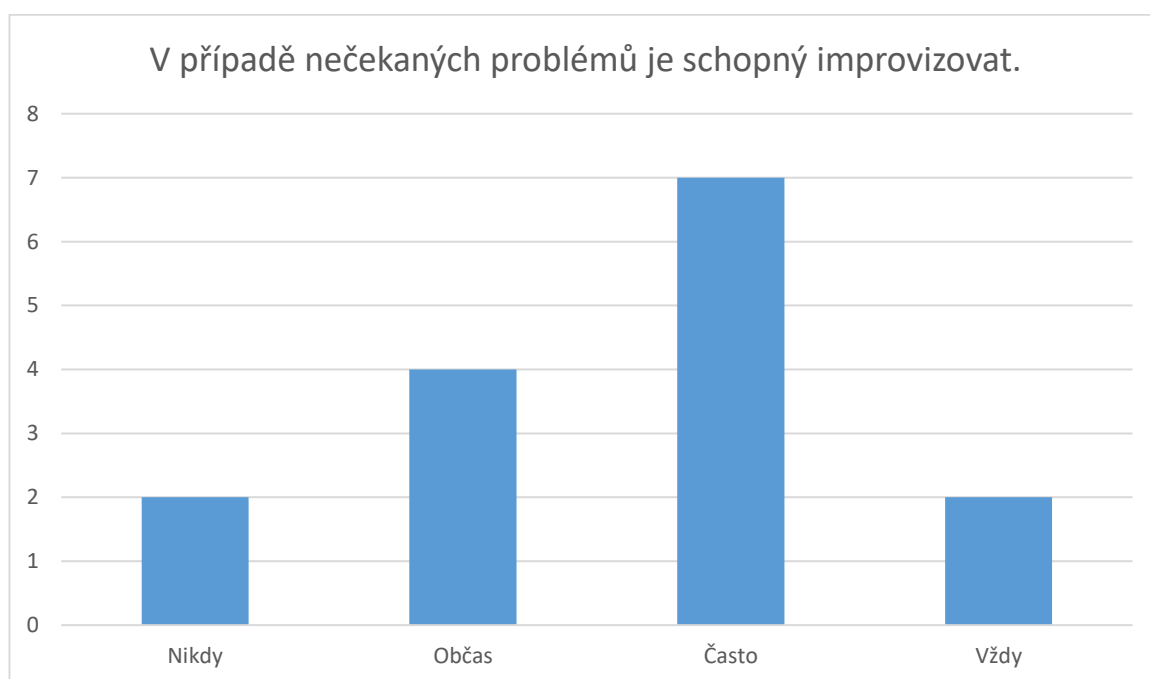
Odpověď manažera: 3

Průměr odpovědí podřízených: 1,60

Modus: 2

I zde podřízení nesouhlasili s manažerem, že je schopen naprosto vždy improvizovat. Odpovědi lze vidět v grafu níže.

Graf 9: Improvizace



Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto případě je nutné zmínit, že existují situace, kdy improvizovat lze a situace, kdy je to velice obtížné. Manažer při odpovídání na otázku mohl myslet na improvizaci při řešení malých a jednoduchých problémů a nemyslet na jeden konkrétní problém, kde to pro

něj bylo obtížné a jeho podřízení si to mohli zapamatovat, a proto volit možnost „často“ místo možnosti „vždy“ (Ling, Klimoski, & Ashford, 1998).

Bylo by tedy zcestné, na základě tohoto hodnocení, kde převažuje velkou měrou odpověď často, tvrdit, že zkoumaný manažer je špatný improvizátor.

4.5.3 Odhad časové náročnosti úkolů

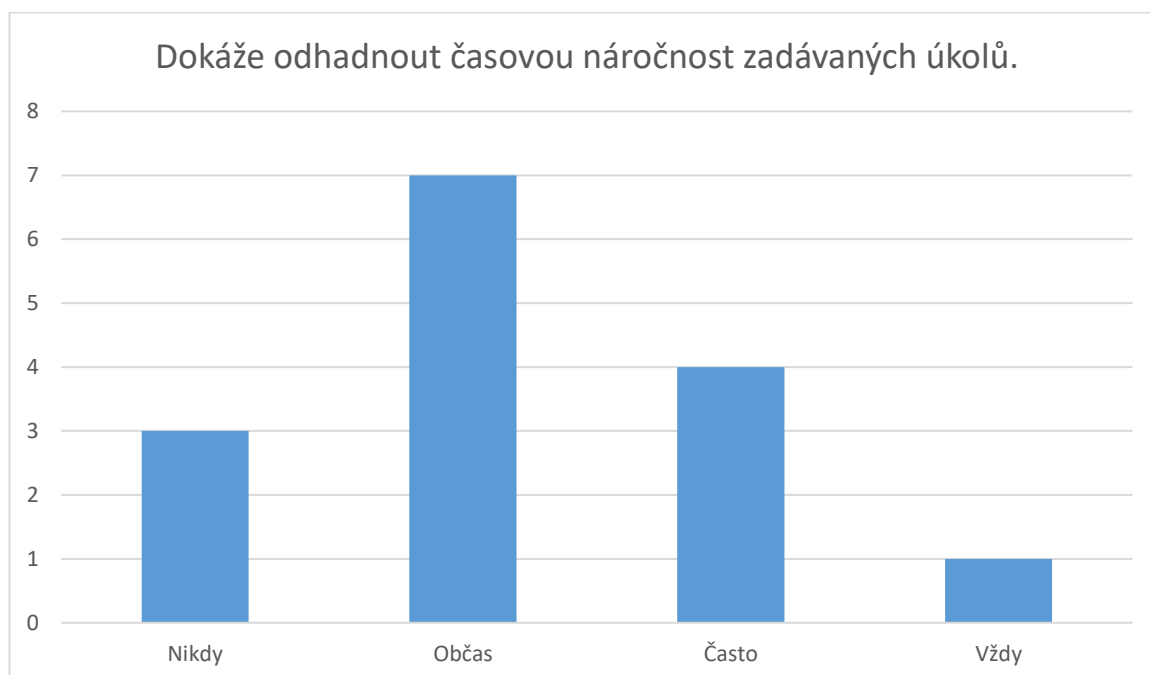
Odpověď manažera: 2

Průměr odpovědí podřízených: 1,20

Modus: 1

Zde i manažer přiznal, že ne vždy je schopen takového odhadu, dvě třetiny podřízených jsou ale přesvědčeny, že je toho schopen jen občas nebo dokonce nikdy. Odpovědi lze vidět v grafu níže.

Graf 10: Odhad časové náročnosti úkolů



Zdroj: Vlastní zpracování

Podřízení mohou mít na konkrétní úkol nebo sadu úkolů odlišný pohled a tedy pocit, že manažer jeho obtížnost podceňuje (Baker & Baker, 2017).

Manažer zároveň nemusí mít o konkrétním úkolu nebo procesu dostatek informací, což může vést k nesprávným odhadům. Podřízení mívají v praxi větší znalosti a pracovní náročnost konkrétních úkolů, což jim umožňuje lépe odhadnout jeho časovou náročnost (Gido & Clements, 2012).

V tomto případě lze tvrdit, že na vině může být nedostatečná komunikace na obě strany. Pokud podřízení souhlasí se zadáním úkolu i přesto, že ví, že není možné ho v daném čase stihnout, je třeba změnit způsob komunikace. V našem případě to ale pravděpodobně souvisí s tím, že jak uvidíme níže, zaměstnanci mají pocit, že jejich manažer neumí přijmout konstruktivní kritiku. Tudíž velice pravděpodobně nemají možnost vyvést ho v případě špatných odhadů z omylu. To je něco, co je určitě nutné zlepšit.

4.5.4 Motivace podřízených

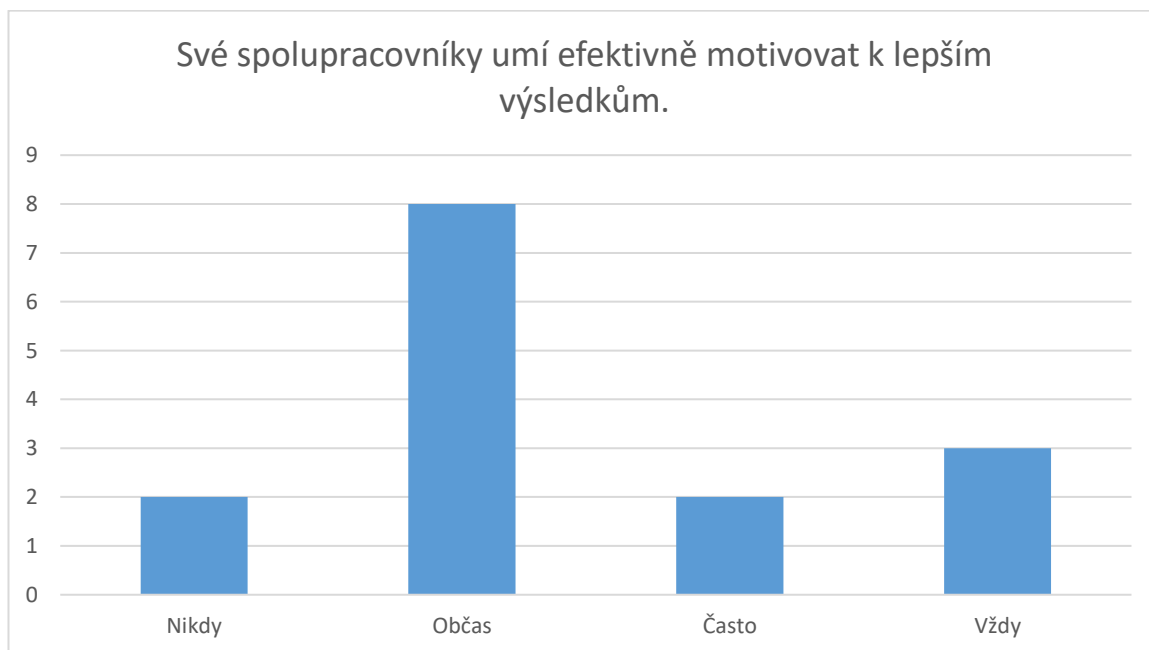
Odpověď manažera: 3

Průměr odpovědí podřízených: 1,40

Modus: 1

Zde se odpověď manažera a jeho podřízených liší opravdu výrazně. Efektivní motivování je rozhodně jedním s největších nedostatků zkoumaného manažera. Odpovědi lze vidět v grafu níže.

Graf 11: Motivace podřízených



Zdroj: Vlastní zpracování

Jedním z faktorů, které přispívají k nízké motivovanosti zaměstnanců, je nejasnost cílů a priorit. Vedoucí pracovník může mít sice jasnou představu o těchto cílech a prioritách, avšak pokud tato představ není dostatečně jasně předána podřízeným, může to vést ke zmatení a nedostatečné motivaci podřízených (Tracy, 2003).

Motivace podřízených je také ovlivněna sebevědomím a pocitem kompetence. Pokud podřízení nevěří ve své kompetence, mohou být méně motivováni k lepším výkonům. Manažer by měl být schopen identifikovat a rozvíjet kompetence svých podřízených a pomáhat jim získat důvěru ve své vlastní schopnosti (Kahneman, 2011).

Motivaci a výkon podřízených může také ovlivnit klima a kultura v organizaci. Pokud v organizaci panuje negativní klima, například špatné vedení a komunikace, mohou být podřízení méně motivováni k lepším výkonům. Vedoucí pracovník by měl být schopen vytvořit pozitivní klima a kulturu podporující motivaci a výkonnost jejich podřízených (Tripathi & Ghosh, 2017).

4.5.5 Zájem o podřízené

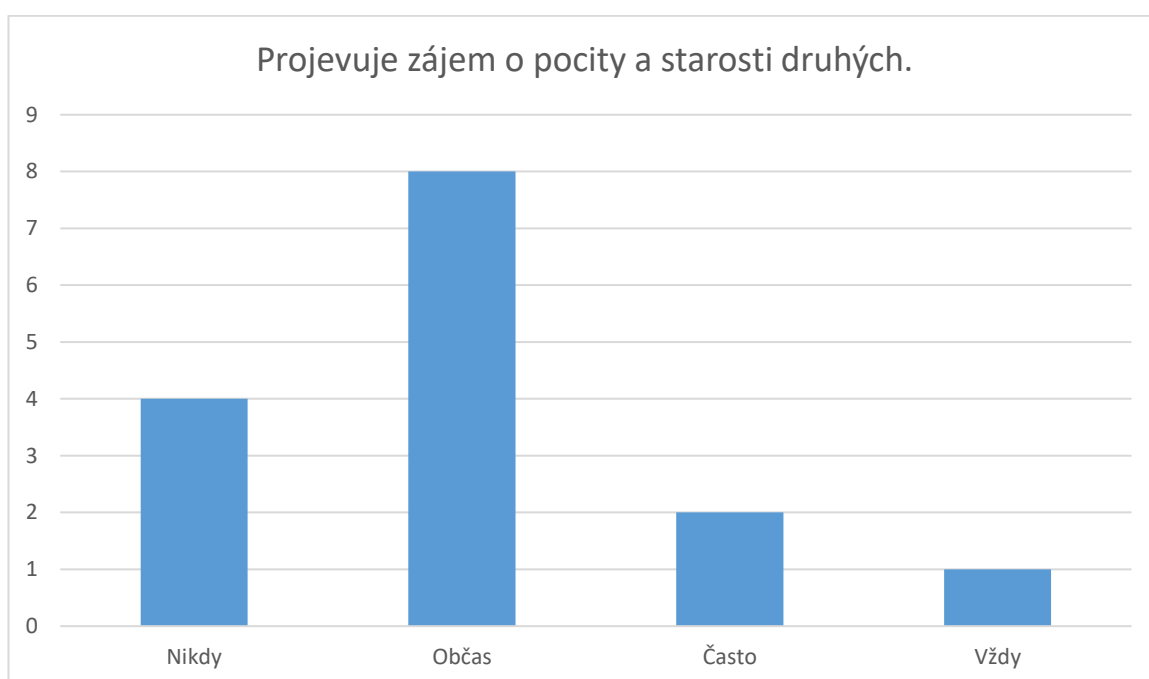
Odpověď manažera: 3

Průměr odpovědí podřízených: 1,00

Modus: 1

Manažer má pocit, že vždy projevuje zájem o pocity a starosti svých podřízených, avšak podřízení velice silně nesouhlasí. Rozhodně je na místě v tomto ohledu na sobě zapracovat. Odpovědi lze vidět v grafu níže.

Graf 12: Zájem o podřízené



Zdroj: Vlastní zpracování

Jedním z důvodů, proč manažer má pocit, že projevuje zájem o pocity a obavy druhých, ale jejich podřízení to nevnímají je, že podřízení nejsou dostatečně motivovaní k tomu, aby o svých pocitech otevřeně mluvili (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

Dalším důvodem může být nedostatečná schopnost manažera naslouchat a být empatický. Manažer s nedostatkem empatie může mít tendenci se o pocity svých podřízených starat méně, ačkoliv z jeho úhlu pohledu, se to zdá dostatečné (Barsade, 2002).

4.5.6 Poskytování zpětné vazby

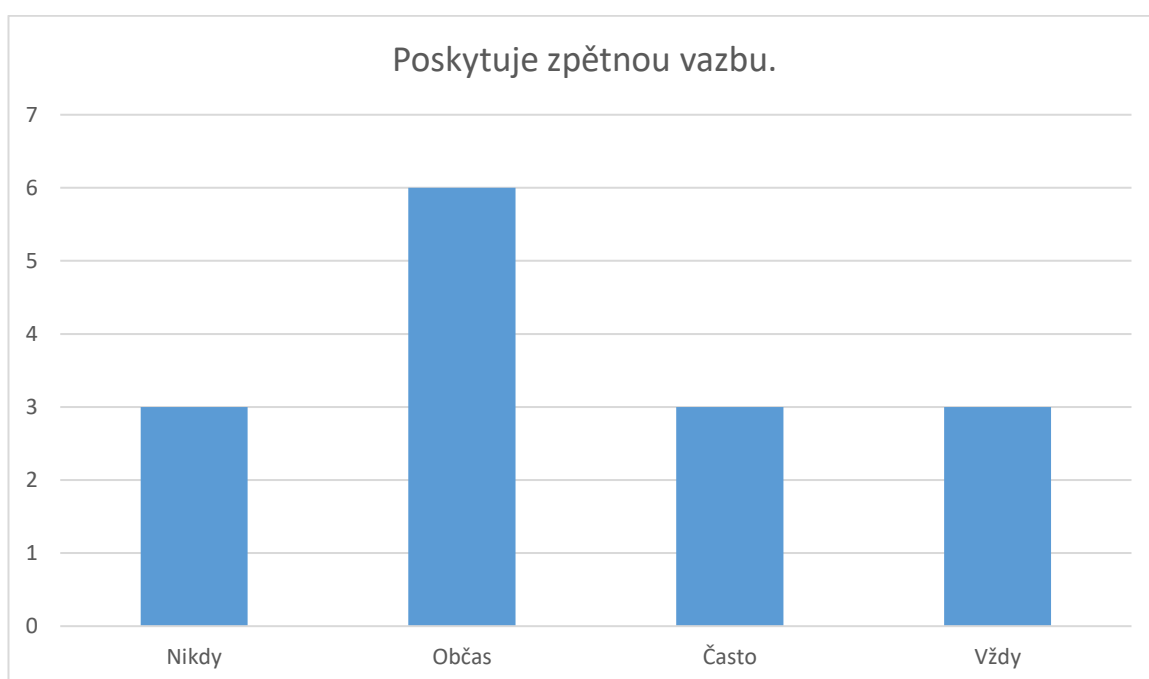
Odpověď manažera: 3

Průměr odpovědí podřízených: 1,40

Modus: 1

Devět z patnácti dotazovaných vypovědělo, že jejich manažer poskytuje zpětnou vazbu jen občas nebo dokonce nikdy, s tvrzením manažera, že zpětnou vazbu poskytuje vždy, souhlasili jen tři dotazovaní podřízení. Odpovědi lze vidět v grafu níže.

Graf 13: Poskytování zpětné vazby



Zdroj: Vlastní zpracování

Důvodem, proč se podřízení mohou domnívat, že jim manažer neposkytuje dostatečnou zpětnou vazbu, může souviset s nedostatečným pochopením významu zpětné vazby. Zpětná vazba je proces poskytování informací o individuálním a týmovém výkonu. Pokud však podřízení nemají jasnou představu o tom, jak by měla být zpětná vazba využívána nebo nevidí význam svého výkonu pro cíle organizace, může se jim zpětná vazba zdát zbytečná nebo dokonce frustrující (Kluger & DeNisi, 1996).

Dalším důvodem bývá absence časového rámce pro poskytování zpětné vazby. Kvalitní zpětná vazba by měla být poskytnuta co nejdříve po splnění úkolu. Pokud manažer tento časový rámec nedodrží, mohou podřízení zapomenout na svůj vlastní výkon, za který

zpětnou vazbu očekávali a v důsledku toho dospět k přesvědčení, že jejich vedoucí zpětnou vazbu neposkytuje dostatečně (Riggio, 2013).

4.5.7 Přijímání konstruktivní kritiky

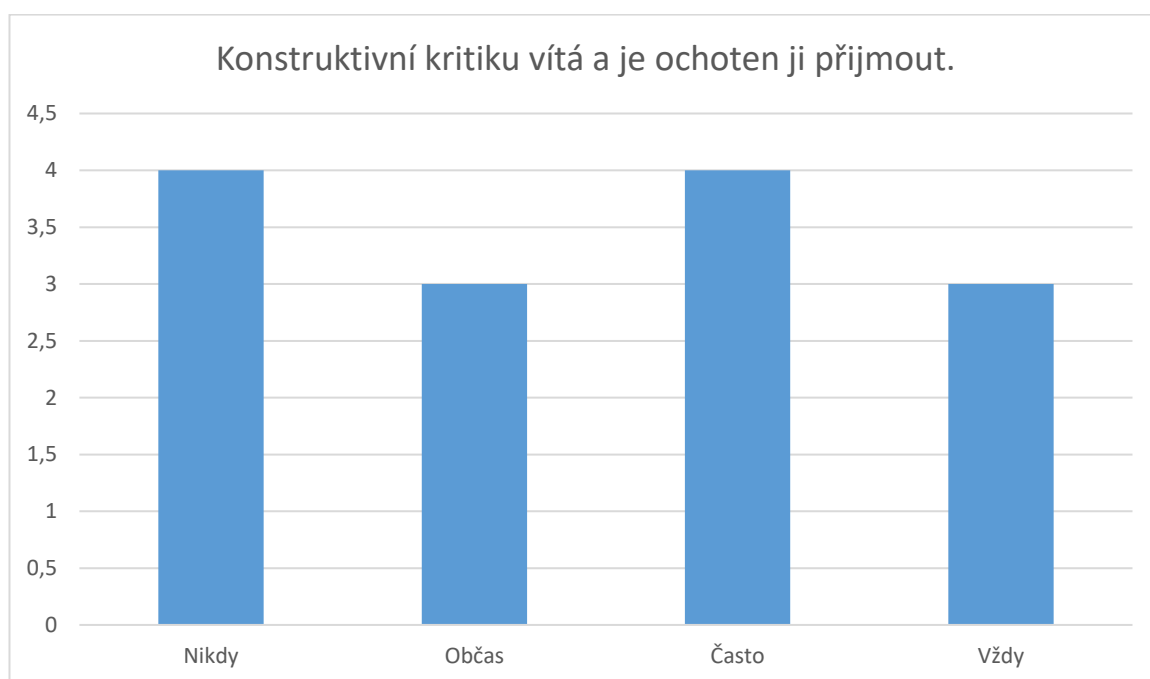
Odpověď manažera: 3

Průměr odpovědí podřízených: 1,43

Modus: 0; 2

Zde je názor velice nejednoznačný, všichni zaměstnanci mají víceméně rovnoměrně různé zkušenosti. Faktem však zůstává, že převažuje pocit, že manažer na konstruktivní kritiku nereaguje dobře. Odpovědi lze vidět v grafu níže.

Graf 14: Přijímání konstruktivní kritiky



Zdroj: Vlastní zpracování

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují to, jak zaměstnanci vnímají ochotu manažera přijímat konstruktivní kritiku. Může například záležet na způsobu, jakým manažer poskytuje zpětnou vazbu a na tom, jakou roli při tom podřízeným přisuzuje. Pokud je manažer velmi kritický a má tendenci neustále poukazovat na chyby, mohou mít podřízení pocit, že nemají podporu a že manažer není ochoten naslouchat jejich názorům. Naopak pokud manažer aktivně podporuje diskusi a výměnu názorů, mohou se podřízení cítit vítání a motivování podílet se na zlepšování celkové výkonnosti týmu (Riggio, 2013).

Dalším faktorem je vztah mezi manažery a podřízenými. Pokud je vztah smysluplný a respektující a manažer se snaží být přístupný a naslouchat, mohou se podřízení cítit příjemněji a otevřeněji co se týče vyjadřování svých názorů. Naopak, pokud je vztah napjatý a není otevřený, mohou podřízení vnímat konstruktivní kritiku nadřízeného jako kritiku jeho osoby, a tudíž se obávají, že to může negativně ovlivnit jejich profesní vztah (Ragins & Kram, 2007).

V neposlední řadě mohou působit i vnější faktory, jako je kultura organizace a přístup vedení ke konstruktivní kritice. Pokud organizace jako celek podporuje otevřenou komunikaci a konstruktivní kritiku, může se to pozitivně odrazit na vztahu mezi nadřízenými a podřízenými. Naopak, pokud je kritika obecně přijímána negativně a má tendenci být potlačována, mohou se podřízení zdráhat kritiku nabízet a mohou mít pocit, že jim nadřízení ve skutečnosti nenaslouchají (Seligman & Fowler, 2011).

4.6 Doporučení pro rozvoj

V této kapitole se zaměřím na doporučení pro rozvoj schopností zkoumaného manažera. Na základě identifikovaných slabých stránek a oblastí, které vyžadují zlepšení, budou navržena konkrétní doporučení, jakým způsobem by mohl manažer na svých slabých stránkách pracovat. Zmíněné slabé stránky jsou následující:

- Špatný odhad časové náročnosti úkolů
- Neefektivní motivace podřízených
- Nedostatečný zájem o pocity a starosti podřízených
- Nedostatek poskytované zpětné vazby
- Neochota přijímat konstruktivní kritiku

4.6.1 Publikace

Jiřincová, B. (2010). *Efektivní komunikace pro manažery* (Vyd. 1). Praha: Grada.

Způsobů, jak tyto manažerské dovednosti rozvíjet je samozřejmě více. V případě, že by si manažer chtěl přečíst publikaci, doporučil bych mu *Efektivní komunikaci pro manažery* od Boženy Jiřincové.

Publikace uvádí rady a techniky pro zlepšení celé řady manažerských dovedností, ale co je hlavní, soustředí se i právě na již zmíněné slabé stránky našeho manažera.

Pro zlepšení odhadu náročnosti úkolů doporučuje používat techniky plánování, jako je například kritická cesta (Critical Path Method) nebo networkový diagram (Network Diagramming). Tyto techniky umožňují zlepšit odhad trvání každého úkolu a určit kritickou cestu pro splnění celého projektu (Jiřincová, 2010).

Pro efektivnější motivaci podřízených doporučuje techniky, jako je například pravidelné poskytování zpětné vazby, vytváření stimulačních pracovních podmínek a zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů. Důležité je také vytvoření pozitivního pracovního prostředí a kultury, která podporuje týmovou práci (Jiřincová, 2010).

Zájem o pocity a starosti podřízených lze projevit prostřednictvím pravidelných rozhovorů nebo dotazníků. Důležité je vytvořit prostředí, ve kterém se zaměstnanci budou cítit komfortně a budou mít pocit, že jsou vyslyšeni a to, co říkají, je bráno v potaz (Jiřincová, 2010).

Poskytování zpětné vazby je klíčovou dovedností manažera. Publikace uvádí techniky, jak poskytovat zpětnou vazbu efektivně a konstruktivně, aby byla přijímána pozitivně a vedla ke zlepšení výkonu. Důležité je také poskytovat pravidelnou a specifickou zpětnou vazbu, aby zaměstnanci věděli, co dělají dobře a na čem mohou ještě pracovat (Jiřincová, 2010).

Další důležitou dovedností je přijímání konstruktivní kritiky na svou osobu. Publikace uvádí rady, jak přijímat kritiku a neurazit se, a naopak ji využít k osobnímu růstu a zlepšení výkonu. Důležité je být kritice otevřený a nebrat jí jako osobní útok, ale jako příležitost k učení (Jiřincová, 2010).

Tato publikace se dá od Grady pořídit za 186 Kč.

Fairweather, A. M. (2009). *Jak být motivujícím manažerem* (1. vyd). Praha: Grada.

Tato publikace poskytuje rady, jak zlepšit některé z klíčových dovedností pro úspěšné vedení týmu. Autor navrhuje několik konkrétních kroků, které manažer může podniknout pro zlepšení svých schopností odhadování časové náročnosti úkolů. Mezi ně patří například systematické plánování, rady jak rozdělovat úkoly na menší části, a také jak pravidelně aktualizovat plán práce (Fairweather, 2009).

Další oblastí, kterou autor pokrývá, je efektivní motivace podřízených. Zdůrazňuje, že úspěšné motivování zaměstnanců vyžaduje individuální přístup a porozumění potřebám a očekáváním každého jednotlivého člena týmu. Mezi konkrétní nástroje, které může manažer využívat, patří zpětná vazba nebo pochvala za dobře odvedenou práci (Fairweather, 2009).

Publikace také mluví o nutnosti zájmu a o pocitu a starosti podřízených a nabízí několik způsobů, jak tuto dovednost rozvíjet. Patří mezi ně například pravidelná setkání s podřízenými, aktivní naslouchání nebo kladení správných otázek, které pomohou manažerovi pochopit potřeby a očekávání jednotlivých členů týmu (Fairweather, 2009).

Dále se autor také zaměřuje na poskytování zpětné vazby a přijímání konstruktivní kritiky. Navrhuje konkrétní postupy, jakými manažer může tuto dovednost zlepšovat. Dělá to pomocí návody nácvičku konkrétních situací, ve kterých učí manažera přijmout konstruktivní kritiku a adekvátně na ni reagovat (Fairweather, 2009).

Publikace se dá od nakladatelství Grada pořídit za 319 Kč.

4.6.2 Kurzy

Kurzů na rozvoj různých manažerských dovedností se v České republice vyskytuje nepřeberné množství. Oslovil jsem několik společností zabývajících se poskytováním zmíněných kurzů a sdělil jim, jaké slabé stránky by u zkoumaného manažera bylo žádoucí zlepšit. Na základě poskytnutých informací mi pak pomocí e-mailové komunikace dvě z oslovených společností doporučily několik jimi poskytovaných kurzů, jelikož ani jedna ze společností neposkytuje jen jeden kurz, který by obsáhl všechny manažerské dovednosti, které považujeme za slabé stránky zkoumaného manažera.

Top Vision s.r.o. – Manažerská zpětná vazba

Prvním kurzem, který mi společnost Top Vision s.r.o. doporučila, byl kurz „Manažerská zpětná vazba“ („O Top Vision | topvision.cz", 2023).

Během tohoto kurzu se účastníci učí, jak správně poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu svých podřízených, jak rozpoznat silné stránky a oblasti, které je možné zlepšit, a jak podpořit rozvoj členů svého týmu. Dále se kurz věnuje technikám a nástrojům, které jim umožní efektivněji řídit svůj tým a snáze dosahovat stanovených cílů („O Top Vision | topvision.cz", 2023).

Účastníci se také dozví nejčastější chyby při poskytování i přijímání zpětné vazby, a jak se jim vyhnout. Zároveň budou mít možnost vyzkoušet si modelové situace v praxi („O Top Vision | topvision.cz", 2023).

Kurz se koná buď v Ostravě nebo v Praze, trvá dva dny, a včetně oběda a občerstvení stojí 5 990 Kč bez DPH („O Top Vision | topvision.cz", 2023).

Po absolvování kurzu dotyčný obdrží použité studijní materiály a certifikát („O Top Vision | topvision.cz", 2023).

Top Vision s.r.o. – 7 nejčastějších chyb ve vedení lidí

Tento kurz je zaměřen na rozvoj manažerských dovedností a jejich zdokonalení s cílem minimalizovat chyby, kterých se manažeři často dopouštějí. Jak název napovídá, zaměřuje se na sedm nejčastějších chyb. Poskytuje praktické tipy a nástroje, jak těmto chybám předcházet („O Top Vision | topvision.cz", 2023).

Mezi klíčové dovednosti, které účastníci získají, patří schopnost identifikovat a odstraňovat překážky, které brání produktivní spolupráci mezi zaměstnanci, efektivní řešení konfliktů a kritických situací, a také zlepšování komunikace v rámci týmu („O Top Vision | topvision.cz", 2023).

V rámci kurzu se účastníci seznámí s nástroji, které jim pomohou lépe porozumět svým podřízeným a efektivněji s nimi komunikovat. Kromě toho se naučí, jak vytvářet příznivé pracovní prostředí, které podporuje růst a rozvoj zaměstnanců a způsoby, pomocí kterých se mohou vyhnout častým chybám při vedení lidí, jako jsou například špatná delegace úkolů nebo nedostatečná motivace týmu („O Top Vision | topvision.cz", 2023).

Tento jednodenní kurz probíhá v Praze. V ceně 7 990 bez DPH je zahrnuto i občerstvení a oběd („O Top Vision | topvision.cz", 2023).

Po absolvování kurzu obdrží účastníci použité studijní materiály a certifikát („O Top Vision | topvision.cz", 2023).

Top Vision s.r.o. – Vedení lidí pro zkušené manažery

Tento kurz je určen pro manažery s delší praxí, kteří chtějí rozvíjet své již nabyté dovednosti a vědomosti a vést své týmy efektivněji. Cílem kurzu je pomoci účastníkům zlepšit své vedení, zvýšit výkonnost a motivaci svých podřízených a dosáhnout tak lepších výsledků („O Top Vision | topvision.cz", 2023).

Zaměřuje se na témata strategického vedení týmu, efektivní komunikace, tvorba a udržování pracovního prostředí podporujícího výkon, řešení konfliktů a zvyšování efektivity práce. Účastníci se naučí identifikovat klíčové aspekty vedení a rozvíjet své schopnosti v oblasti řízení („O Top Vision | topvision.cz", 2023).

Kurz nabízí teoretický výklad spojený s praktickými ukázkami a možností si tyto dovednosti vyzkoušet pomocí modelových situací („O Top Vision | topvision.cz", 2023).

Kurz je dvoudenní a koná se v Praze. V ceně 9 990 Kč jsou zahrnuté obědy a občerstvení („O Top Vision | topvision.cz", 2023).

Po absolvování kurzu obdrží účastníci studijní materiály a certifikát („O Top Vision | topvision.cz", 2023).

Gradua-CEGOS, s.r.o. – Vedení pracovního týmu

Tento kurz si klade za cíl rozvíjet manažerské dovednosti účastníků v oblasti vedení týmu. Kurz se zaměřuje na základní principy vedení, rozvoj dovedností a technik umožňujících efektivní a úspěšné řízení týmu („Gradua", 2023)

Během kurzu se účastníci seznámí s klíčovými koncepty vedení týmu, jako jsou identifikace týmových rolí, řešení konfliktů v týmu a efektivní komunikace. Dále se dozví, jaký způsobem vést svůj tým k cílům a v průběhu motivovat jednotlivé členy týmu („Gradua", 2023).

Kurz nabízí praktické cvičení, simulace, role-play a diskuse, které umožňují účastníkům aplikovat získané znalosti v reálných situacích. Účastníci získají nové nástroje, které mohou využít při každodenní práci jako manažeři a naučí se efektivně řešit výzvy v oblasti vedení týmu („Gradua", 2023).

Tento kurz je třídní a koná se v Praze a jeho cena je 14 800 Kč bez DPH („Gradua", 2023).

Gradua-CEGOS, s.r.o. – Tajemství motivace – jak udržet motivaci stále silnou

Kurz se zaměřuje na rozvoj manažerských dovedností týkající se motivace zaměstnanců. Cílem kurzu je předat účastníkům praktické nástroje, jak udržet motivaci zaměstnanců na co nejvyšší úrovni a dosáhnout tak lepších pracovních výkonů a celkově pozitivní atmosféry v týmu („Gradua", 2023).

Skládá se z několika tematických bloků, které se zaměřují na konkrétní aspekty motivace, jako je například vymezení pojmu motivace, zdroje motivace, psychologie motivace a metody, jak motivaci udržet na stále vysoké úrovni. Účastníci kurzu se tak dozvědí například o významu komunikace při udržování motivace, o nejčastějších chybách v motivování zaměstnanců nebo o technikách, jak se v týmu vypořádat s nevolí vůči změnám („Gradua“, 2023).

Zároveň kurz rozvíjí schopnost vést dialog, přijímat zpětnou vazbu od svých podřízených a konstruktivně s ní pracovat („Gradua“, 2023).

Kurz probíhá formou interaktivního workshopu, kde účastníci aktivně diskutují a učí se aplikovat naučené techniky na konkrétní příklady z pracovního prostředí a jeho cena činí 4900 Kč bez DPH („Gradua“, 2023).

4.7 Shrnutí doporučení

Výše zmíněné kurzy z pochopitelných časových i finančních důvodů může zkoumaný manažer absolvovat jen obtížně. Rozhodně bych mu ale doporučil přečíst si zmíněné dvě publikace, které by měly manažerovy pomoci, co se týče nedostatků v oblastech odhadu náročnosti zadávaných úkolů, rozkládání obsáhlých cílů na menší úkoly a motivace podřízených ke zvýšení jejich efektivity a výkonu.

Co se kurzů týče, rozhodně bych manažerovi doporučil absolvovat kurz „Manažerská zpětná vazba“ od společnosti TopVision s.r.o., který se kromě učení poskytování kvalitní zpětné vazby směrem k podřízeným zároveň zabývá i tématem jejího přijímání, což je další identifikovanou slabinou našeho manažera.

V rámci zlepšení zpětné vazby, a hlavně motivaci zaměstnanců skrze komunikaci a vedení dialogu (v souvislosti s dotazníkovou otázkou „Zajímá se o pocity a starosti druhých“), bych manažerovi také doporučil absolvovat kurz „Tajemství motivace – jak udržet motivaci stále silnou“ od společnosti Gradua-CEGOS, s.r.o.

Jelikož jsou nejpřínosnějšími kurzy paradoxně shledány ty nejlevnější, existuje reálná šance, že společnost, která činí obrat jako InTiCa Systems s.r.o. by mohla být více než ochotná absolvování těchto kurzů manažerovi umožnit, a zlepšit tak spokojenost svých zaměstnanců skrze jejich manažera.

Závěr

V dnešní době, kdy se firmy potýkají se stále většími výzvami, co se konkurence týče, je rozvoj osobnosti a schopností jejich manažerů jedním z důležitých faktorů pro úspěch organizace.

Po analýze dotazníkového šetření, kdy byly identifikovány slabé stránky zkoumaného manažera, mu bylo doporučeno několik kroků, které by mu mohly pomoci zlepšit své manažerské dovednosti. Konkrétně se jedná o dvě publikace, Efektivní komunikace pro manažery od B. Jiřincové a Jak být motivujícím manažerem od A.M. Fairweathera, které by mu mohly být nápomocny ve zlepšení odhadu náročnosti zadávaných úkolů, rozkládání obsáhlých cílů na menší úkoly a motivace podřízených ke zvýšení jejich efektivity a výkonu.

Dále mu bylo doporučeno absolvovat dva kurzy a sice Tajemství motivace – jak udržet motivaci stále silnou a Manažerská zpětná vazba, které pomáhají manažerům rozvíjet své schopnosti v efektivní motivaci svých podřízených a poskytování i přijímání zpětné vazby.

Celkově lze říci, že práci podařilo splnit její hlavní cíl, a tím bylo identifikovat možnosti rozvoje osobnosti manažera v podniku InTiCa Systems s.r.o. Do budoucna se nabízí s odstupem času provést dotazníkové šetření znovu a zjistit, jestli v očích podřízených pracovníků došlo opravdu ke zlepšení v oblastech odhadu časové náročnosti úkolů, neefektivní motivace podřízených, nedostatečného zájmu o podřízené a poskytování a přijímání zpětné vazby.

Seznam použitých zdrojů

- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed). Boston: Pearson.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy : 10. vydání* (1. vyd; J. Koubek, Přel.). Praha: Grada.
- Baker, S. D., & Baker, R. W. (2017). *The impact of perception on work behavior*. 3(2), 26–35.
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675.
<https://doi.org/10.2307/3094912>
- Bedrnová, E. (2009). *Management osobního rozvoje: Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl* (Vyd. 1). Praha: Management Press.
- Čakrt, M. (2009). *Typologie osobnosti pro manažery: Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny* (2., rozš. a přeprac. vyd). Praha: Management Press.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). MANAGING FROM THE BOUNDARY: THE EFFECTIVE LEADERSHIP OF SELF-MANAGING WORK TEAMS. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435–457. <https://doi.org/10.2307/30040637>
- Dunning, D., Heath, C., & Suls, J. M. (2004). Flawed Self-Assessment: Implications for Health, Education, and the Workplace. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(3), 69–106. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2004.00018.x>
- Fairweather, A. M. (2009). *Jak být motivujícím manažerem* (1. vyd). Praha: Grada.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů* (1. vyd). Praha: Grada.
- Gido, J., & Clements, J. P. (2012). *Successful project management* (5th ed). Mason, OH: South-Western.

- Gradua. (2023). Získáno 5. duben 2023, z <https://www.gradua.cz/index.php?article=/index.html>
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases* (Ninth Edition). Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters: The transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103–120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů* (Vyd. 1). Praha: Grada.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. 72(4), 122–128.
- Handy, C. B., & Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti = přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu = Rethinking the future* (3., dopl. vyd; P. Medek, Přel.). Praha: Management Press.
- Harung, H. S. (2004). *Management nového tisíciletí: Nepřemožitelné vedení: využití nekonečné síly vědomí k vybudování organizace s vrcholovou výkonností* (Vyd. 1). V Praze: Ikar.
- InTiCa Systems, s.r.o. (2023). Získáno 3. duben 2023, z <https://intica-systems.com/cz/home>
- Jiřincová, B. (2010). *Efektivní komunikace pro manažery* (Vyd. 1). Praha: Grada.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow* (1st ed). New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* (3., dopl. vyd). Praha: Grada.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory.

Psychological Bulletin, 119(2), 254–284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>

- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.
- Krninská, R. (2002a). *Řízení lidských zdrojů* (1. vyd). České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.
- Krninská, R. (2002b). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- Ling, Y., Klimoski, R. J., & Ashford, S. J. (1998). *The impact of CEO characteristics on top management team cohesion and organizational performance*. 24(2), 163–188.
- Mintzberg, H. (2013). *Simply managing: What managers do and can do better*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery* (2., přeprac. a rozš. vyd). Praha: Grada.
- O Top Vision | topvision.cz. (2023). Získáno 5. duben 2023, z Top Vision website: <https://www.topvision.cz/topvision>
- Payne, J., & Payne, S. (1998). *Repetitorium manažerských dovedností: Jak zdokonalit sám sebe* (Vyd. 1). Praha: Management Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Prokopenko, J., Spanilý, S., Vejdělek, Jiří., Kubr, M., & Jurnečka, S. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů* (Vyd. 1). Praha: Grada.

- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Ed.). (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Los Angeles: Sage Publications.
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to industrial/organizational psychology* (6th ed). Upper Saddle River, N.J: Pearson.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., Coulter, M. K., & Anderson, I. (2014). *Fundamentals of management* (Seventh Canadian edition). Toronto: Pearson.
- Seligman, M. E. P., & Fowler, R. D. (2011). Comprehensive Soldier Fitness and the future of psychology. *American Psychologist*, 66(1), 82–86.
<https://doi.org/10.1037/a0021898>
- Tracy, B. (2003). *Goals! How to get everything you want—Faster than you ever thought possible* (1st ed). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tripathi, N., & Ghosh, V. (2017). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice* by Gary P. Latham: 2nd Edition, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA, 2012, xxix + 424 pp, \$77 (Paperback), ISBN: 978-1-4129-9093-6. *Psychological Studies*, 62(1), 109–111. <https://doi.org/10.1007/s12646-017-0388-8>
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách* (Vyd. 1). Praha: Grada.
- Weinstein, S. E., & Johns, R. A. (2018). *Testing the joint effects of personality and work context on time urgency and procrastination at work*. 74, 78–84.

5. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Souhlasné odpovědi</i>	22
--	----

Seznam grafů

<i>Graf 1: Temperament manažera</i>	23
<i>Graf 2: Styl řízení</i>	24
<i>Graf 3: Odstraňování nadbytečných procesů</i>	25
<i>Graf 4: Konzultace změn s podřízenými</i>	26
<i>Graf 5: Udělování pochvaly</i>	27
<i>Graf 6: Stanovování termínů</i>	28
<i>Graf 7: Předávání informací</i>	29
<i>Graf 8: Rozkládání obsáhlých cílů</i>	30
<i>Graf 9: Improvizace</i>	31
<i>Graf 10: Odhad časové náročnosti úkolů</i>	32
<i>Graf 11: Motivace podřízených</i>	33
<i>Graf 12: Zájem o podřízené</i>	35
<i>Graf 13: Poskytování zpětné vazby</i>	36
<i>Graf 14: Přijímání konstruktivní kritiky</i>	37

Seznam příloh

Dotazník pro manažera

Dotazník pro podřízené

6. Dotazník pro manažera

1. Část – verze pro manažera

Pohlaví:

- Muž
- Žena

Věk:

.....

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Vyučen
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Jak dlouho vykonáváte svou funkci?

.....

Kolik podřízených spadá pod vaše vedení?

.....

S jakým typem temperamentu se ztotožňujete?

- Sangvinik (společenský, optimistický, aktivní, komunikativní, extrovertní)
- Flegmatik (klidný, vyrovnaný, nerozhodný, nekonfliktní, samotář)
- Cholerik (výbušný, ambiciózní, energický, zodpovědný, netrpělivý)
- Melancholik (introvertní, citlivý, pesimistický, pečlivý, samotář)

Jaký styl řízení je vám blízký?

- Autokratický (Striktní zadávání úkolů, pravidelná a častá kontrola jejich plnění, rozhodování je čistě v rukou manažera)

- Konzultativní (Před rozhodnutím se manažer vždy ptá na názor svých pracovníků a bere v potaz jejich znalosti a zkušenosti)
- Participativní (Pracovníci se mohou plně podílet na rozhodování, manažer má se svými podřízenými spíše neformální vztah, vítá kritiku svého přístupu)
- Liberální (Manažer do práce svých podřízených nezasahuje, nekontroluje je, neovlivňuje chod skupiny)
- Týmový (Manažer pouze koordinuje chod skupiny, ale skupina sama rozhoduje o tom, jak se bude práce vykonávat)

Jak se stavíte k sebevzdělávání?

- Kladně, aktivně se vzdělávám
- Kladně, pokud mám čas, něco si přečtu/poslechnu/shlédnu
- Neutrálně, nevzdělávám se, nepovažuji to za nutné
- Negativně, považuji to za ztrátu času

2. Část – verze pro manažera

Pro dosažení maximální efektivity dotazníku je potřeba vyplnit všechna bodovaná tvrzení. Tyto tvrzení jsou založena na pozitivních výrazech, které popisují skutečné pozorovatelné projevy chování. Vaším úkolem je vybrat hodnocení z bodové škály, které nejlépe odpovídá Vašemu pozorování a chování v souvislosti s danými tvrzeními.

0 – nechovám se tak **nikdy**

1 – chovám se tak **občas**

2 – chovám se tak **často**

3 – chovám se tak **vždy**

Dotahuji věci do konce v co nejkratším čase.

0 1 2 3

Obsáhlé cíle rozkládám do více menších cílů (úkolů)

0 1 2 3

Hledám způsoby, jak cíl splnit, ne důvody, proč splnit nelze.

0 1 2 3

Snažím se o odstranění nadbytečných procesů nebo byrokratických překážek.

0 1 2 3

V případě nečekaných problémů jsem schopný improvizovat.

0 1 2 3

Dokážu odhadnout časovou náročnost zadávaných úkolů.

0 1 2 3

Umím říct ne, pokud mě ostatní chtějí připravit o čas, v němž musím vyřizovat důležitější věci.

0 1 2 3

Úkoly, které nemají nejvyšší prioritu a může je vyřešit někdo jiný, deleguji na podřízené.

0 1 2 3

Denně si stanovuji seznam úkolů, který je třeba splnit a stanovuji jejich priority.

0 1 2 3

Pokud něco plánuji, nechávám si časovou rezervu, aby byl čas vyřešit případné komplikace.

0 1 2 3

Snažím se pracovat na organizaci práce tak, aby byla co nejefektivnější.

0 1 2 3

Pokud chci v pracovních postupech něco měnit, konzultuji to se svými podřízenými.

0 1 2 3

Pokud je třeba, můžu se opřít o svoji autoritu vedoucího.

0 1 2 3

Pokud zadávám úkol, vysvětluji zároveň proč se to musí udělat, jaký to má smysl.

0 1 2 3

Při zadávání úkolu co nejjasněji spolupracovníkovi vysvětlím, co od něj očekávám (vyhýbám se obecným výrazům upravte nějak, udělejte něco s, atd.).

0 1 2 3

Při zadání úkolu sdělím pracovníkovi i kde získat informace potřebné k vyřešení úkolu, případně s kým spolupracovat.

0 1 2 3

Dokážu prosadit svůj názor.

0 1 2 3

Udělují pochvalu za dobře odvedenou práci.

0 1 2 3

Používám při práci výhružky, popřípadě tresty, pokud nejsem spokojen s něčí prací.

0 1 2 3

Zároveň se zadáním úkolu si jasně stanovíme i do kdy se musí splnit.

0 1 2 3

Dávám najevo svůj zájem o průběžné výsledky úkolu.

0 1 2 3

Své spolupracovníky umím efektivně motivovat k lepším výsledkům.

0 1 2 3

Pokud předávám informace, nechávám prostor pro dotazy.

0 1 2 3

Osobně chodím navštěvovat pracoviště svých podřízených.

0 1 2 3

Vím, že každý člověk je jiný a těchto rozdílů si vážím.

0 1 2 3

Žádám si zpětnou vazbu.

0 1 2 3

Případné konflikty se snažím osobně řešit a hlavně vyřešit.

0 1 2 3

Projevuji zájem o pocity a starosti druhých.

0 1 2 3

Poskytuji zpětnou vazbu.

0 1 2 3

Předávám i informace, které považuji za samozřejmé, neočekávám, že je všichni vědí.

0 1 2 3

Informace předávám osobně, nečekám že se to k ostatním dostane odjinud.

0 1 2 3

Konstruktivní kritiku vítám a jsem ochoten ji přijmout.

0 1 2 3

7. Dotazník pro zaměstnance

1. Část – verze pro zaměstnance

Jaký typ temperamentu je Vašemu manažerovi nejbližší?

- Sangvinik (společenský, optimistický, aktivní, komunikativní, extrovertní)
- Flegmatik (klidný, vyrovnaný, nerozhodný, nekonfliktní, samotář)
- Cholerik (výbušný, ambiciózní, energický, zodpovědný, netrpělivý)
- Melancholik (introvertní, citlivý, pesimistický, pečlivý, samotář)

Jaký styl řízení uplatňuje?

- Autokratický (Striktní zadávání úkolů, pravidelná a častá kontrola jejich plnění, rozhodování je čistě v rukou manažera)
- Konzultativní (Před rozhodnutím se manažer vždy ptá na názor svých pracovníků a bere v potaz jejich znalosti a zkušenosti)
- Participativní (Pracovníci se mohou plně podílet na rozhodování, manažer má se svými podřízenými spíše neformální vztah, vítá kritiku svého přístupu)
- Liberální (Manažer do práce svých podřízených nezasahuje, nekontroluje je, neovlivňuje chod skupiny)
- Týmový (Manažer pouze koordinuje chod skupiny, ale skupina sama rozhoduje o tom, jak se bude práce vykonávat)

2. Část - verze pro zaměstnance

Pro dosažení maximální efektivity dotazníku je potřeba vyplnit všechna bodovaná tvrzení. Tyto tvrzení jsou založena na pozitivních výrazech, které popisují skutečné pozorovatelné projevy chování. Vaším úkolem je vybrat hodnocení z bodové škály, které nejlépe odpovídá Vašemu pozorování a chování v souvislosti s danými tvrzeními.

0 – nechovám se tak **nikdy**

1 – chovám se tak **občas**

2 – chovám se tak **často**

3 – chovám se tak **vždy**

Dotahuje věci do konce v co nejkratším čase.

0 1 2 3

Obsáhlé cíle rozkládá do více menších cílů (úkolů).

0 1 2 3

Hledá způsoby, jak cíl splnit, ne důvody, proč splnit nelze.

0 1 2 3

Snaží se o odstranění nadbytečných procesů nebo byrokratických překážek.

0 1 2 3

V případě nečekaných problémů je schopný improvizovat.

0 1 2 3

Dokáže odhadnout časovou náročnost zadávaných úkolů.

0 1 2 3

Umí říct ne, pokud ho ostatní chtějí připravit o čas, v němž musí vyřizovat důležitější věci.

0 1 2 3

Úkoly, které nemají nejvyšší prioritu a může je vyřešit někdo jiný, deleguje na podřízené.

0 1 2 3

Denně si stanovuje seznam úkolů, který je třeba splnit a stanovuje jejich priority.

0 1 2 3

Pokud něco plánuje, nechává si časovou rezervu, aby byl čas vyřešit případné komplikace.

0 1 2 3

Snaží se pracovat na organizaci práce tak, aby byla co nejefektivnější.

0 1 2 3

Pokud chce v pracovních postupech něco měnit, konzultuje to se svými podřízenými.

0 1 2 3

Pokud je třeba, může se opřít o svoji autoritu vedoucího.

0 1 2 3

Pokud zadává úkol, vysvětluje zároveň proč se to musí udělat, jaký to má smysl.

0 1 2 3

Při zadávání úkolu co nejjasněji spolupracovníkovi vysvětlí, co od něj očekává (vyhýbá se obecným výrazům upravte nějak, udělejte něco s, atd.).

0 1 2 3

Při zadání úkolu sdělí pracovníkovi i kde získat informace potřebné k vyřešení úkolu, případně s kým spolupracovat.

0 1 2 3

Dokáže prosadit svůj názor.

0 1 2 3

Uděljuje pochvalu za dobře odvedenou práci.

0 1 2 3

Používá při práci výhružky, popřípadě tresty, pokud není spokojen s něčí prací.

0 1 2 3

Zároveň se zadáním úkolu si jasně stanovíme i do kdy se musí splnit.

0 1 2 3

Dává najevo svůj zájem o průběžné výsledky úkolu.

0 1 2 3

Své spolupracovníky umí efektivně motivovat k lepším výsledkům.

0 1 2 3

Pokud předává informace, nechává prostor pro dotazy.

0 1 2 3

Osobně chodí navštěvovat pracoviště svých podřízených.

0 1 2 3

Ví, že každý člověk je jiný a těchto rozdílů si váží.

0 1 2 3

Žádá si zpětnou vazbu.

0 1 2 3

Případné konflikty se snaží osobně řešit a hlavně vyřešit.

0 1 2 3

Projevuje zájem o pocity a starosti druhých.

0 1 2 3

Poskytuje zpětnou vazbu.

0 1 2 3

Předává i informace, které považuje za samozřejmé, neočekává, že je všichni vědí.

0 1 2 3

Informace předává osobně, nečeká že se to k ostatním dostane odjinud.

0 1 2 3

Konstruktivní kritiku vítá a je ochoten ji přijmout.

0 1 2 3