

# **Manažerské kompetence a jejich význam při řízení firmy**

Natálie Cintulová

---

Bakalářská práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2023/2024

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Natalie Cintulová**  
Osobní číslo: **K21387**  
Studijní program: **B0414P180003 Marketingová komunikace**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Manažerské dovednosti a jejich význam při řízení firmy**

### Zásady pro vypracování

- Zpracujte teoretická východiska práce vztahující se k tématu práce.
- Definujte cíl práce, výzkumné otázky a metodiku práce.
- Pomocí stanovených výzkumných metod realizujte kvalitativní výzkum.
- Na základě získaných dat zodpovězte výzkumné otázky a vyvoďte závěry a doporučení.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN: 80-247-0698-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan, a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. Online. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. eISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>. [cit. 2023-12-16]

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Kamila Gamalová, MBA**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. dubna 2024**



---

**Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.**  
děkan

**doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 2. dubna 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 9.4.2024 .....

Jméno a příjmení studenta: Natalie Cimblová .....

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce řeší kompetence manažerů v kontextu řízení firmy, a rovněž jejich dopad na firemní kulturu a motivaci zaměstnanců. Cílem bylo analyzovat tyto kompetence a zjistit, jak ovlivňují firemní kulturu. Výzkum probíhal pomocí polostrukturovaných rozhovorů s deseti participanty z různých manažerských pozic. Výsledky ukazují, jakými směry se manažeři orientují, jak se vnímají a co je pro ně v jejich pozici zásadní. Práce také ukazuje, jak manažeři přispívají k budování pozitivní firemní kultury a jaké metody motivace zaměstnanců používají. V závěru jsou uvedeny doporučení a návrhy, které by mohly přispět k lepšímu fungování firem, k rozvoji manažerských kompetencí a k motivaci zaměstnanců do práce.

Klíčová slova: klíčové kompetence, motivace, firemní kultura, manažerství

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis focuses on managerial competencies in the context of company management, as well as their impact on corporate culture and employee motivation. The goal was to analyse these competencies and find out how they impact corporate culture. The evaluation was conducted through a series of semi-structured interviews with ten participants from various managerial positions. The results show the directions that managers are oriented in, how they view themselves and what they deem important in their position. They also show how they contribute to the building of a positive corporate culture and which methods they use on their employees. In the conclusion part of the thesis, recommendations which could contribute to a better functioning of companies, as well as enhance managerial competencies and motivate employees to work, are provided.

Keywords: key competencies, motivation, corporate culture, management

Děkuji Mgr. Kamile Gamalové, MBA za cenné rady a vedení při vypracování této bakalářské práce. Také děkuji všem participantům za ochotu a poznatky, které poskytli v rámci výzkumu. V neposlední řadě děkuji mému příteli za nepřetržitou podporu a motivaci.

„Nikdy neodkládám na zítřek, co lze udělat pozítří.“

— Oscar Wilde

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 MANAŽER JAKO OSOBNOST</b> .....	<b>11</b>
1.1 MANAŽERSKÉ FUNKCE .....	12
1.2 KOMPETENCE MANAŽERA .....	15
1.3 KOMPETENČNÍ MODELY .....	19
1.4 VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ .....	20
<b>2 MOTIVACE A ŠTĚSTÍ</b> .....	<b>22</b>
2.1 MOTIVACE A JEJÍ VÝCHODISKA .....	22
2.2 MOTIVACE V PRÁCI .....	25
2.3 KONCEPT ŠTĚSTÍ.....	28
2.4 ŠTĚSTÍ V PRÁCI A VLIV NA VÝKON.....	29
<b>3 FIREMNÍ KULTURA</b> .....	<b>31</b>
3.1 VLIV MANAŽERA NA FIREMNÍ KULTURU .....	32
<b>4 METODIKA</b> .....	<b>33</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>5 KVALITATIVNÍ VÝZKUM</b> .....	<b>35</b>
5.1 CÍL VÝZKUMU .....	35
5.2 METODY VÝZKUMU.....	36
5.3 METODIKA ŠETŘENÍ .....	36
5.4 LIMITY VÝZKUMU .....	37
5.5 VÝSLEDKY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU .....	37
5.5.1 Pracovní pozice .....	38
5.5.2 Manažerské kompetence .....	39
5.5.3 Firemní kultura.....	49
5.5.4 Nástroje vedoucí k budování firemní kultury .....	57
5.6 SHRNUTÍ.....	60
<b>6 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK</b> .....	<b>62</b>
<b>7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ</b> .....	<b>64</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>66</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>67</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>77</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>78</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>79</b>

<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>80</b>
---------------------------	-----------



## ÚVOD

Rozvoj a úspěch firmy jsou na dnešním rozmanitém a sytém trhu závislé na schopnostech těch, kteří stojí v čele organizací. Být manažerem je jedna věc, ale být efektivním manažerem je věc odlišná – v této roli se jedinec musí neustále vzdělávat a rozvíjet. S neustálými změnami na trhu se manažeři setkávají s různými výzvami a s postupující dobou se musí dokázat adaptovat jednak na požadavky světa, ale také na požadavky organizace a očekávání zaměstnanců. Všechny tyto úkony vyžadují, aby oplývali rozmanitými a kvalitními dovednostmi, schopnostmi a vlastnostmi.

Zaměstnanci od své práce chtějí více, než tomu bylo kdysi. Ač jsou pojmy jako „štěstí“ a „motivace“ velmi individuální a závisí na subjektivním prožívání jednotlivce, stávají se jevy, které jsou na pracovišti vyhledávané a očekávané. V pracovním prostředí je nutné je pociťovat, protože demotivovaní, nešťastní zaměstnanci pohybující se v nepřátelském prostředí jen stěží dosáhnou vytyčených cílů, posunou organizaci k úspěchu a podpoří ji v růstu. Obdobně je na tom pojem „firemní kultura“, jenž zaštiťuje veškerou atmosféru na pracovišti – pokud není vědomě budovaná a udržovaná, celá firma utrpí.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu manažerských kompetencí a jejich vliv na řízení firem. Cílem je analýza a komparace manažerských kompetencí, které nejvíce ovlivňují řízení firem, a dále také analýza těchto kompetencí v kontextu vlivu na firemní kulturu.

V neustálém procesu změn a vývoje společnosti jsou tato témata a jejich zkoumání stále relevantnější pro dosažení jak osobního růstu zaměstnanců a manažerů, tak pro udržitelnou konkurenceschopnost firem.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MANAŽER JAKO OSOBNOST

Manažer je nedílnou součástí každého podniku, ve kterém je potřeba jak komunikovat s týmem, tak s vedením. Definovat jej lze jako člověka, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich (Lojda, 2011, s. 10). Definování jeho osobnosti ale není tak jednoduché, neboť manažeři pracují na různých pozicích a úrovních řízení. Pro záměry této práce se dále bude pracovat s osobností „ideálního manažera“.

Dle Pruknera (2014, s. 1) je dobrým a efektivním manažerem takový člověk, který má osobní vliv na zaměstnance. V rámci působení na zaměstnance se tento vliv odráží v manažerově odbornosti, v jeho zkušenostech, dovednostech a znalostech, ale také v jeho osobitěm charisma a ve schopnosti zapojit ostatní do práce. Svým vystupováním získává jak respekt, tak důvěru od svých podřízených. Nezasekává se v minulosti, naopak předvídá, popřípadě se snaží posouvat dění ve firmě do budoucna. Od kvality tohoto jedince se odvíjí i prosperita firmy jako takové – v managementu jsou manažeři považováni za klíčové činitele v rámci úspěšnosti.

Pod manažera, v závislosti na jeho úrovni či stupni managementu, spadá více či méně zaměstnanců. V tradičním pojetí lze rozdělovat úrovně managementu do tří kategorií. Rozdělení probíhá převážně na základě míry autority, zodpovědnosti a organizačních aktivit spojených s jejich pozicí (Salah, 2021):

- Top-level, nebo také vrcholoví manažeři – přebírají určité odpovědnosti majitele, jsou to správci, prezidenti určitých organizací. Všeobecně koordinují a dohlížejí na většinu činností firmy, přebírají odpovědnost za její chod.
- Mid-level, nebo také manažeři střední linie – zodpovídají za určité odvětví nebo skupinu zaměstnanců, přičemž se stále podílejí na chodu firmy, ale nepřebírají na sebe veškerou odpovědnost. Soustředí se převážně na svůj segment. Ve větších firmách představují jakousi „spojku“ mezi top-level a liniovými manažery.
- First line/front line neboli linioví manažeři – sami spadají „pod“ manažery střední linie, přičemž sami zodpovídají pouze za vybrané zaměstnance. Dohlíží na výkon těchto jedinců, ale i na ně samotné je dohlíženo právě „vyšším“ managementem.

Dále lze manažery dělit také dle zaměření na jejich řídicí činnosti. V tomto případě uvádí Pauknerová (2012, s. 208) manažery štábní a liniové. Štábními manažery se myslí tací, kteří působí spíše jako konzultanti, popřípadě dohlížející na činnost jak liniových

manažerů, tak zaměstnanecké skupiny. Do této úrovně spadá například směnový mistr či vedoucí referátu/odborné práce.

S veškerými manažerskými úrovněmi se pojí řada funkcí, dovedností a vlastností, které by měl manažer mít, aby se jej dalo považovat, jak již bylo zmíněno, jednak za úspěšného, ale také za efektivního. Definice úspěchu mohou být různorodé, nýbrž pro účely této bakalářské práce bude považováno za úspěch právě splnění určitých cílů.

Aby mohlo dojít k dosažení cíle, je potřeba jej umět také definovat. V manažerském prostředí definice cíle začíná u vodících linek k akcím, které mají být vykonány za účelem dosažení výsledku. Tyto vodící linky by tedy měly vypovídat o kvalitě a kvantitě práce, která musí být vykonána v ohraničeném časovém úseku (Nestian, 2014, s. 868). Všeobecně by se manažeři měli řídit pravidlem S-M-A-R-T, aby cíle nastavili smysluplně. S-M-A-R-T cíle splňují následující body (Mannion a Keepence, 1995):



Obrázek 1 - SMART cíle

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Někdy se k pravidlu S-M-A-R-T přidává ještě dodatek vyobrazující další vlastnosti: -E-R. Tato písmena značí, že cíle mají být ještě „chytřejší“, a splňovat následující (MacLeod, 2015, s. 72):

- E – Engaging – s možností zapojit se, zajímavé (alternativně také Evaluated – vyhodnocené)
- R – Rewarded – odměněné

## 1.1 Manažerské funkce

Roli řídicího pracovníka, tzn. manažera, se dá považovat za soubor mnoha aktivit a postupů směřujících k naplnění určitého cíle.

Funkce této pracovní pozice se dělí dle klasifikace (rozdělení na úrovně) manažerských činností – může ale také dojít k rozdělení dle alternativních forem klasifikací, a to

například dle zaměření. V tomto případě by se manažerské funkce od sebe mohly lišit. Dělení dle zaměření je orientováno dle hlavní činnosti manažera, a tím jsou: úkoly, činnosti, funkce a procesy, role, tvůrčí vedení či dovednosti (Sigmund et al., 2014, s. 5).

Nejstarší klasifikaci manažerských funkcí uvedl Henry Fayol, který je rozdělil následovně (Schermerhorn, 2009, s. 30):

- Plánování – spadá sem i předvídání situací, což pak napomáhá vyhnout se problémům ještě dříve, než nastanou.
- Organizování – tedy činnost vytvářející řídicí struktury.
- Příkazování – je chápáno jako sdělení úkolů podřízeným pracovníkům, ale rovněž jako rozvržení jejich práce.
- Kontrola – zjišťování, zda všichni dodržují příkazy a pravidla.
- Koordinace – mechanismus, který pohybuje procesy i lidmi (Schermerhorn, 2009, s. 30)

Novodobější autoři se – s pokročilejší dobou – zasadili o přidání dalších bodů do této klasifikace.

Plánování je takovou funkcí managementu, která zahrnuje stanovování cílů a udávání akcí či postupů, co povedou k dosažení těchto cílů. Vyžaduje, aby manažer znal a byl si vědom environmentálních faktorů – tyto organizaci ovlivňující faktory může odhalit environmentálním scanningem. Jedná se o výzkum toho, jaká panuje ekonomická situace, jaká je pozice organizace na trhu, jak si vede konkurence a jakou má organizace cílovou skupinu či zákazníky. Důležité je také jisté umění předvídat budoucí situace. S obojím se pojí i dobré rozhodovací schopnosti (1.5 Planning, organizing, 2015).

Jednou z předních manažerských funkcí (mimo výše zmíněné) je rozhodování. Je možno ji ale řadit i do dovedností či schopností. Zároveň jde rozhodování považovat za jeden z nejvýznamnějších prvků managementu. Nejvíce se odráží v procesu plánování, z něhož poté vzejde plán, který je složen z množství právě oněch důležitých rozhodnutí (Mazánek, 2022, s. 2).

Organizování zahrnuje zajišťování toho, aby organizace měla co nejlepší všeobecné výsledky v rámci projektů dosažených skrze správnou strukturu řízení a vztahů mezi členy týmů, externími zainteresovanými objekty a managementem (Lent, 2013, s. 59). Je procesem, který lze popsat jako vytváření, rozvoj a udržování určitého systému činností,

kteřé vyžadují koordinaci a kooperaci všech stran v zájmu dosažení společně dohodnutých cílů. Vzhledem k neustálým změnám v organizacích je nutné neustále optimalizovat veškeré procesy a dbát na to, že v každé organizaci se vyskytují lidé méně či více ochotni spolupracovat. Ze strany manažera je tudíž optimální, aby v rámci možností přizpůsobil chod organizace slabým a silným stránkám lidí v ní pracujících tak, aby chod stále fungoval.

Optimalizování soustav sloužících k řízení podniku úzce souvisí s organizováním – manažer by měl, pokud mu to okolnosti dovolí, vzhledem k této funkci vykonávat i následující (Armstrong, 2007, s. 271-272):

- Znat obecný účel organizace a co nejpřesněji zvolit činnosti vedoucí k dosažení tohoto účelu.
- Umět logicky seskupit tyto činnosti, propojit je a zajistit kooperativní týmovou práci.
- V řídicím systému zavést hodnotu flexibility tak, aby se všichni mohli přizpůsobit novým situacím a úkolům.
- Zajistit rychlý přenos informací v organizaci.
- V rámci týmů vyjasnit jejich účastníkům role, pravomoci a zodpovědnosti s ohledem na jejich dovednosti a schopnosti, aby se cítili motivováni k práci.

Přikazování a kontrola jdou v tomto případě ruku v ruce a pojmy zde mluví samy za sebe. V rámci týmových úkolů je dobré zvolit vnitřního „vedoucího úkolu“, který zodpovídá za jeho chod. Je radno, aby si ale manažer nacházel čas alespoň na rychlou kontrolu týmů, i když má sám dost práce (Jay a Templar, 2006, s. 495). Zajímavým konceptem je v rámci kontroly (a její možné nedostatečné funkčnosti) „open space“. V případě, že manažer nemá dost času na kontrolu, může být řešením otevřený prostor, ve kterém pracují jak nadřízení, tak běžní pracovníci. Nadřízený má takto přehled o vyšším počtu zaměstnanců, protože se sdružují v jednom prostoru. Zároveň může dohlížet na časový faktor a zjistit, jak dlouho potřebuje zaměstnanec či tým ke splnění zadání. Nevýhodou je ale z psychologického hlediska pocit ztráty soukromí, pocit, že je jedinec neustále sledovaný okolím a vyšší úzkost z neustálého dohlížení (Wagnerová, 2011, s. 92).

Koordinace je „to, co odlišuje manažerské pozice od nemanžerských.“ (Robbins, 2004, s. 23). Je procesem, který zajišťuje, aby všechny funkce managementu plynule vzájemně

působily. Je vlastní všem úrovním managementu. Koordinace znázorňuje uspořádaný vzorec, nebo skupinové úsilí, jež vede ke sjednocení různorodých a specializovaných aktivit v organizaci. V tomto procesu se jedná rovněž o manažerovu schopnost zajistit harmonii. Celkově lze koordinaci označit za skrytou sílu spojující všechny ostatní manažerské funkce (Nishad, 2015).

### 1.1.1 Leadership a management

Mezi funkce se dá zařadit také leadership, i když se v tomto případě dá mluvit také o schopnosti, či dokonce dovednosti. Zajímavým a zároveň jednoduše pochopitelným náhledem na rozdíl mezi leadershipem a managementem je takový, že manažer dokáže přimět pracovníky k tomu, aby dělali, co on chce, nýbrž leader dokáže přimět pracovníky chtít to samé, co chce on. Manažer tedy spoléhá na svoji pozici, autoritu a na to, že dokáže čistě sdělit, *co* je potřeba udělat, přičemž neztrácí moc času na tom, *proč* je to potřeba udělat. Leader se opírá o jiný soubor schopností, jako například přesvědčování, sdílenou vizi, hodnoty, logiku, nebo dokonce emoce. Zakládá si na komunikaci nejen toho, *co* je potřeba udělat, ale také *proč* je důležité to udělat (Marker, 2010). Manažeři musejí být leadery, ale ne vždy jsou leaderi manažery (Armstrong a Stephens, 2008, s. 17).

S manažerskou praxí úzce souvisí proces řízení. Ten se týká dosahování výsledků skrze získávání, rozdělování, využití a kontrolu zdrojů – těmi se myslí lidé, peníze, vybavení, informace. Klade důraz na racionalitu a kontrolu, někdy také až neosobní postoje. Proces vedení se naopak orientuje jen na ten nejzásadnější ze zdrojů, tedy jen na lidi. Obsahuje sdílení vizí do budoucna, motivace, získávání si oddanosti a angažovanosti. Uplatňuje se zde otevřenost, aktivní postoje, ovlivňování myšlení a činů jiných. Kde chybí správné vedení, tam je prakticky nemožné dosáhnout kvalitních výsledků (Armstrong a Stephens, 2008, s. 17-18).

Rozdíly mezi těmito procesy jsou zásadní a vyžadují správnou rovnováhu, aby netvořily konflikty a napětí na pracovišti. Jestliže manažer příliš usiluje o konformitu a řád bez toho, aby dbal na vize, motivaci a uskutečnění změn, může vytvořit jisté překážky v pokroku (Armstrong a Stephens, 2008, s. 19).

## 1.2 Kompetence manažera

Manažerské kompetence lze dělit na několik odvětví: technické a sociální kompetence, zkušenosti, postoje, povahové rysy a osobnostní rysy (Veteška, 2010, s. 81). Obdobné

členění nabízí Tyron (2003, cit. podle Kubeš et al., 2004, s. 34) a to: kompetence všeobecné (řešení konfliktu, koučování, delegování, hodnocení v rámci zpětné vazby, výběr zaměstnanců a plánování); interpersonální kompetence (naslouchání, empatie, vyjednávání, spolupráce, budování vztahů) a technické kompetence (finance, práce s daty a jejich analýza, řešení problémů, rozhodování). Dle jiného rozdělení můžeme mluvit také o „tvrdých“ a „měkkých“ dovednostech, tedy hard a soft skills (Kraja et al., 2023, s.7). Trio autorů Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 14) definuje kompetence jako schopnost vykonávat činnost, být adekvátně kvalifikovaný k této činnosti a mít potřebné znalosti a dovednosti. Dle nich tedy závisí na vnitřní kvalitě osobnosti člověka, nezávislé na vnějších vlivech. Kompetence ale nejsou jen pouhými schopnostmi a dovednostmi, nýbrž způsoby, jež lze pozorovat a pomocí nichž dosahujeme výkonu (Hroník et al., 2008, s. 23).

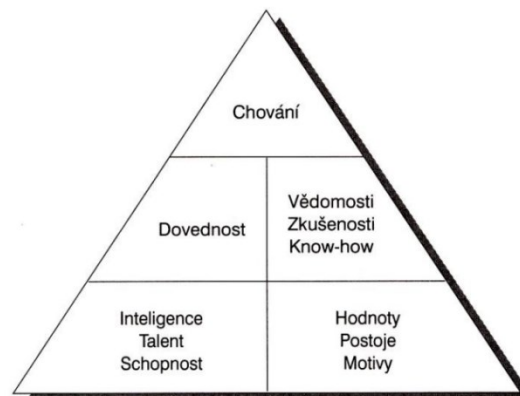
Kompetence je možno získat třemi způsoby, nýbrž není jisté, že na každého budou tyto způsoby mít stejný efekt. „Je to jako u sportu, v hudbě, umění. Člověk má talent, nadání, ale pokud tento talent nebude rozvíjet a nebude mít k tomuto rozvíjení chuť, ničeho nedosáhne.“ Všeobecně je můžeme rozvíjet studiem – literaturou, školou, kurzy, dále výcvikem, tedy výkonem praxe, a výchovou (Prukner a Novák, 2014, s. 4).

Kompetentního pracovníka, v tomto případě manažera, můžeme „poznat“ dle třech předpokladů:

- Dle vnitřního vybavení takovými schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které potřebuje ke kompetentnímu chování (tzn. plnění úkolů na vynikající úrovni)
- Dle motivace využívat kompetentní chování – kompetentní pracovník v něm vidí hodnotu a je ochotný se orientovat směrem vedoucím k tomuto chování
- Dle možnosti použít takové chování v daném prostředí (Kubeš et al., 2004, s. 27)

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 27-31) přehledně ukazují také strukturu samotné kompetence, z nichž některé faktory se dají ovlivnit (vědomosti, zkušenosti, know-how...), ale jiné jsou v člověku zakořeněny a změnit je lze jen těžce (inteligence, talent, hodnoty...).





Obrázek 2 - Model struktury kompetence

(Zdroj: Kubeš et al., 2004, s. 28)

Někteří nahlíží na otázku toho, kdo je vlastně kompetentním manažerem, poněkud přísněji. „Jestli nedokážete těchto osm úloh plnit kompletně, pak úplně *nemanažerujete*, bez ohledu na váš titul.“ (McIntire, 2019):

1. Identifikovat, co chcete – umět identifikovat jasně a specificky to, jaký výkon je od zaměstnanců žádán
2. Komunikovat, co chcete – efektivně sdělit zaměstnancům, jaké chování manažer očekává a jaký má být výstup
3. Najímat, nebo trénovat pro to, co chcete – když je manažerovi jasné, čeho chce docílit a dokáže tuto myšlenku i efektivně komunikovat, měl by buďto najmout takové zaměstnance, kteří dokážou dosáhnout vytyčeného cíle, nebo školit/dále vzdělávat stávající zaměstnance. Kompetentní manažer by měl umět rozeznat povahu pracovníků už při pracovním pohovoru, ale pokud to nedokáže, měl by se zaměřit na svou schopnost „trénovat“ a vzdělávat v oboru, aby své podřízené dostal na vyšší úroveň.
4. Poskytnout informace, zdroje, nástroje a ostatní pomůcky pro to, aby vám zaměstnanci mohli dát, co chcete.
5. Měřit a monitorovat výkon, abyste zjistili, zda dosahujete toho, co chcete – hlídat chování a jednání zaměstnanců, aby bylo jasné, zda se drží standardu.
6. Poskytovat zpětnou vazbu.
7. Vnímat a odměňovat ty, co vám dají to, co chcete, a naopak koučovat, radit a disciplinovat ty, co dělají opak.

8. Poskytnout možnosti rozvoje, aby vám zaměstnanci mohli dávat více toho, co chcete.

Mimo těchto „odborných“ manažerských kompetencí se pak dá hovořit i o jiných druzích kompetencí, a to spíše ze stránky „lidské“ - například o schopnosti vybudovat si autoritu. Autoritu tvoří soubor jednak vrozených, ale také získaných předpokladů. Formální autoritou se míní autorita vycházející z pozice, na niž byl manažer ustaven. Neformální autorita funguje na bázi vlastností a dovedností, které působí na podřízené, a spadá pod ni mimo odbornost také morální část (stanovování pravidel a respekt k nim, držení svého slova) a charisma (komunikační schopnosti včetně neverbální komunikace, vyváženost důrazu na vztahy vs. výkon) (Prukner a Novák, 2014, s. 4).

Mezi tyto „lidské“ stránky managementu patří také kompetence týkající se mentoringu a zpětné vazby – otevírají totiž nové dveře k úspěchu pro zaměstnance. Mentoring je partnerství mezi dvěma lidmi, jež podporuje osobní nebo profesionální rozvoj. Figuruje v něm méně zkušený člověk, anglicky „mentee“ (svěřenec či klient mentora) a zkušený člověk, tedy mentor (Mentoring, 2023) Mentoring se překrývá s coachingem (a dále také s uměním leadershipu), a i když jsou mezi nimi rozdíly, lze používat dovednosti z obojího a předávat je zaměstnancům. Aby byl manažer i dobrým mentorem, měl by umět předat určité strategie – například vyrovnávání se se zátěží v práci, vyrovnávání se s (možným) incidentem. Z pohledu podřízeného hodnota spočívá v příležitosti, jak pochytit určité poznatky od člověka, jenž se sžívá se stejnými profesními hodnotami a aspiracemi, ale již si prošel vícero zkušenostmi (Wilkinson, 2019). Zpětná vazba dokáže zaměstnanci poskytnout jednak informaci, ale také motivaci k dalšímu pracovnímu výkonu. Nabízí informace o správnosti, přesnosti a adekvátnosti jednání pracovníka. Z hlediska psychiky poskytuje pocit dosažení vytyčeného cíle a pracovní zdatnosti. Z hlediska managementu se hodí u podřízených mírným způsobem navodit pocit, že je jejich práce nejen vnímána, ale také kontrolována (Nikolić et al., 2020).

Jak již bylo zmíněno, v rámci tématu nelze opomenout ani hard skills a soft skills. V kontextu předchozího rozřazování se dá k hard skills přiřadit pojem „technické kompetence“ a k soft skills „interpersonální kompetence“, nýbrž takovéto rozdělení není jednoznačné.

„Hard skills“ se lze naučit, lze je měřit, pozorovat a kvantifikovat. Většinou existuje přímá cesta k tomu, jak těchto dovedností dosáhnout – typicky se jedná o školení, trénink a vzdělání.

„Soft skills“ se úzce proplétají s chováním či osobnostními vlastnostmi. Manažer je musí umět správně použít, aby dosáhl toho, co chce. Jedná se například o emoční inteligenci, kreativitu, komunikaci a budování týmového ducha, řešení problému a stresu. Rozvíjí se sebereflexí a zlepšováním sebe sama, namísto formálního vzdělávání. Oba tyto typy hrají nezaměnitelnou roli v práci, neboť jedině jejich správnou kombinací lze dosáhnout většího úspěchu (Lamri a Lubart, 2023, s. 3-5).

Na rozdíl od mnoha jiných profesí je u managementu také nutno zmínit, že neexistuje jednoznačný soubor pravidel či shoda v tom, co *přesně* má manažer mít nebo umět, aby svou práci vykonával dobře. Na tuto pracovní pozici totiž působí velké množství hledisek, které způsobuje mnohem horší zhodnocení vhodných kompetencí než při práci specializovaných pracovníků. Neexistuje ani přesná specifikace toho, kdo se může stát manažerem nebo řídicím pracovníkem. Uvedené kompetence lze označit jako kompetence generické, tedy aplikovatelné i do jiných profesí, přičemž stále plní svou funkci odlišování nadprůměrných pracovníků od těch průměrných (Kubeš et al., 2004, s. 31).

### 1.3 Kompetenční modely

V návaznosti na kompetence vznikají také různé kompetenční modely. Odlišují se od samotných kompetencí tím, že nacházejí svůj účel mimo personální úroveň, nýbrž na úrovni celé společnosti. Zahrnují všechny předpoklady pro určité pracovní místo – specificky k jeho obsazení (Mendelova univerzita, © 2022). Jsou to mosty propojující obchodní a personální strategie firmy (Hroník, 2007, s. 68).

Takovéto modely jsou vhodným a silným nástrojem sloužícím pro hodnocení pracovníků. Poskytují kritéria, ze kterých lze odvodit osnovy pro personalisty či manažery, dle nichž pak vybírají vhodné kandidáty na pracovní pozice. Mimo to dle nich lze také hodnotit zaměstnance. Kompetenční modely zjednodušují sestavování programů sloužících k rozvoji či tréninku na pokročilejší pozice ve firmě (Hroník, 2006, s. 30).

Vyhovující a fungující kompetenční model by měl čerpat z pozorovatelného, žádoucího a očekávaného chování zaměstnance. Zároveň by neměl být příliš obsáhlý – ideálně by měl obsahovat deset až dvanáct kompetencí. Kdyby došlo k sestavení složitějšího modelu, znesnadnilo by to manažerům (a ostatním) pochopení a práci s ním (Hroník, 2006, s. 30-31). Ideální charakteristiky funkčního modelu zahrnují propojení v rámci struktury organizace, uživatelskou přívětivost, využitelnost a jednotnost. Zároveň by se na jeho

tvorbě měly mít možnost podílet všechny zainteresované osoby (v rámci firmy) (Hroník, 2007, s. 71-72).

Po uvedení takového modelu je vhodné, aby se kompetence u zaměstnanců začaly měřit. Takovýto postup zajistí, že dojde ke zjištění rozdílu mezi požadovanou úrovní kompetence a její reálnou úrovní (Kubeš et al., 2004, s. 76).

#### 1.4 Vzdělávání manažerů

Rozvoj podřízených se považuje za podstatnou součást práce každého manažera. Jak se ale rozvíjí samotní manažeři?

Dříve se na vzdělávání manažerů nahlíželo jako na jev, který se vyskytne přirozeně – proces výběru v kombinaci s tlakem od konkurence zajistí, že zůstanou jen ti nejvhodnější. Jiný přístup se zase zaměřoval na pojetí rozvoje mechanicky, tedy stanovení seznamů, schémat a detailních kurzů a programů. Role organizace ve vzdělávání manažerů funguje mezi těmito dvěma extrémy: na jedné straně stojí člověk, jehož rozvoj je vždy otázkou jeho samotného a jeho vlastního úsilí, ale podnik může také nabízet svým manažerům takové prostředky, příležitosti a podněty na to, aby se sami systematicky rozvíjeli a vzdělávali (Armstrong, 2007, s. 498).

Pokud se manažer nijak nerozvíjí, hrozí pokles organizační produktivity, stejně jako individuální produktivity. Na kvalitě rovněž ztratí týmová práce, kooperace a komunikace. Dále dojde k nárůstu stresu a celkové negativní náladě v pracovním prostředí. Mimo organizační a individuální ztráty může manažer také přijít o možnosti týkající se obchodu či zákazníků. Z absence či nedostatku obchodně laděného vzdělávání se rodí větší problém, jako například špatné porozumění firmě zákazníka (pokud se jedná o B2B trh), nebo neporozumění zákazníkovi jako takovému – jeho potřebám. Jestliže firma nabízí manažerům interní trénink a vzdělávání, nabízí tím náhled na nové a lepší nápady či přístupy, které by manažer mohl aplikovat, motivaci manažerů zlepšit své vlastní výkony a možnost naučit se nové dovednosti (Hasanogullari a Lindahl, 2007, s. 5-6).

Vzdělávání a rozvoj manažera staví na několika pilířích, které je firma schopna vyzorovat, vytvořit či zajistit. Jedná se o: předvídaní potřeb a dovedností pro tuto funkci, návrhy a doporučení pro rozvoj manažerů (a to jak kariérního, tak osobního a odborného), zdůraznění aktivního přístupu manažera, zdůraznění zodpovědnosti manažera, zařazování

formálních i neformálních procesů učení (tzn. učení při výkonu práce) (Folwarczná, 2006, s. 29).

Realizace jakýchkoliv kurzů a tréninků může být poskytnuta interními vzdělavateli (jiní manažeři, lektori, personalisté...), nebo externisty. Dle výzkumu na vzorku manažerů provedení v rámci disertační práce I. Folwarczné se ukázalo, že manažeři vítají možnost rozvoje v rámci zlepšování svých soft skills, komunikačních dovedností, týmové práce a ovlivňování jiných, dále odborných znalostí (financí, marketingu) a odborného jazyka (Folwarczná, 2010, s. 25-29).

## 2 MOTIVACE A ŠTĚSTÍ

Faktory motivace a štěstí ovlivňují atmosféru na pracovišti, spokojenost zaměstnanců i jejich produktivitu. Lze říci, že v profesním životě hrají nezastupitelnou roli.

### 2.1 Motivace a její východiska

Motivací se myslí snaha, kterou vkládá jedinec do určité akce (Navarro, 2024, s. 2). Cambridge Dictionary (1999) uvádí, že se jedná o entuziasmus vykonávat nějakou činnost, popřípadě o vnitřní potřebu něco vykonávat. Pojem pochází z latinského „movere“, znamenající „hýbatí“ či „pohybovatí“. Pod sebe zahrnuje veškeré vnitřní podněty, které pohání jedince k jednání. Zároveň ho popohání k tomu, aby se hnál v životě za stavem spokojenosti (Prukner, 2014, s. 8). Souvisí s aktivací – ta obnáší vzbuzení aktivity v člověku a jejich následné směřování k cíli (Porvazník, 2003, s. 342). Motivace samotná je tedy výsledek vědomých a nevědomých faktorů, které určují, proč se člověk chová tak, jak se chová. Mezi tyto faktory spadá intenzita chůtice nebo potřeby, odměna za splnění určeného cíle, či očekávání jednotlivce a jeho okolí (Ganta, 2014, s. 1). Dle jiných definic, například dle Hartla (1993, s. 110), je motivace chápána jako pohnutka k jednání. Pauknerová (2006, s. 173) ji označuje za soubor vnitřních hnacích sil, které člověka zaměřují určitým směrem, aktivizují jej, a tuto aktivitu udržují. Navenek se tyto hnací síly projevují jako motivované jednání.

Opakem je demotivace. Ta způsobuje snížení či ztrátu motivace, v méně závažném případě pouze k frustraci. Znázorňuje negativní faktory, které zdůrazňují, proč člověk nemůže udělat daný úkol dobře, a tím pádem člověka odlákává od toho, aby se pokoušel jej vykonat (APA Dictionary, 2018).

Jedním z významných rysů motivace je její působení ve třech rovinách či dimenzích. Těmi jsou (Moos, 2008; Bedrnová et al., 2007, s. 363):

- Dimenze směru – cílí motivaci a činnosti člověka, orientuje jej určitým směrem, od jiných směrů jej odvrací či odvádí. Lze ji pojmenovat slovy: „Chci to a to, rád bych...“, nebo v opačném případě: „Nechci se (tím) zabývat, nezajímá mě to.“
- Dimenze intenzity – v závislosti na intenzitě (síle) činnosti je motivace prostoupena více či méně úsilím. Tuto dimenzi lze také vyjádřit slovy: „Velice chci, toužím...“

- Dimenze stálosti – bývá nazývána také vytrvalostí nebo vůlí, znázorňuje míru schopnosti člověka překonávat překážky, které mu brání v cestě k uskutečňování nebo dokončení činnosti podložené motivací.

Pokud hledáme motivační podněty, dostaneme se k motivům a stimulům. Myslí se tím právě ony pohonné síly, které pomáhají lidem vykonávat činy. Mezi motivy a stimuly je zásadní rozdíl: motivy působí zevnitř a vychází z jedince, ale stimuly působí z okolí a jedinec si je teprve osvojuje (Plamínek, 2008, s.78). Motivory lze také dělit na (Cakirpaloglu, 2012, s. 184-185):

- Vrozené x Získané – Vrozenými se myslí základní potřeby (fyziologické i biologické), které vznikají na základě dědičnosti a genetiky. Spadá sem potřeba jídla, pití, odpočinku, sexu apod. Získané se naopak tvoří v souvislosti s tím, jak se člověk vyvíjí. Zejména se formují kontaktem s jinými lidmi, kulturou a institucemi společnosti.
- Primární x Sekundární – Podobají se předchozímu dělení, nýbrž mezi „primární“ se zde řadí i sociální motivy, tedy například bezpečí.
- Biologické x Sociální – Mezi biologické motivy spadají všechny potřeby organismu pro jeho přežití, nýbrž některé z nich se získávají i sociálním kontaktem. Spadá sem potřeba nikotinu, alkoholu a podobně při jejichž nenaplnění vzniká taková reakce těla, která tyto potřeby řadí mezi „nutné k přežití“. Člověk se s těmito potřebami nenarodí, ale jakmile si je osvojí, chová se, jako by byly vrozené. Na druhé straně stojí sociální motivy – ty lze uspokojit pouze v sociálním kontextu. Zahrnují kontakt s jinými.

Potřeby, ze kterých motivy vycházejí, blíže přiblížil americký psycholog Abraham Harold Maslow. Rozdělil je hierarchicky do pěti kategorií dle toho, jak zásadní roli hrají v životě jedince.



Obrázek 3 - Pyramida potřeb

(Zdroj: Vlastní zpracování)

První čtyři kategorie (fyziologické potřeby až uznání) se považují za nedostatkové, přičemž poslední kategorie (seberealizace) se označuje jako růstová. Pokud nedojde k naplnění nedostatkových potřeb, může dojít až k psychickým poruchám, patologickým jevům či neurózám (Maslow, 2014, s. 79-100). Dle Maslowa (2019, s. 9) se v lidech nachází potřeba dosahovat čehosi vyššího a většího ve svém životě, ale jen, když jsou jejich nedostatkové potřeby naplněny. Zároveň ale tvrdí, že i přes vliv této potřeby se předpoklady k dosažení uspokojení v této „vyšší“ sféře objeví jen v malém procentu lidí. Ať už z důvodu obav, nedůvěry či neporozumění sobě či svým možnostem, dosáhne naplnění v této oblasti asi jen 1 % lidí (Mikšík, 2007, s. 226-227).

Alderferova teorie ERG se zakládá na Maslowově pyramidě, nýbrž je v ní zredukována z původních pěti pouze na tři kategorie: existenční, vztahové a růstové. Existenční obsahují potřeby s konkrétní podobou, tedy fyziologické a materiální. Vztahové obsahují veškeré vztahy, potřebu někam patřit a být viděn. Růstové pak ovlivňují rozvoj a jejich podoba je spíše abstraktní. Alderfer zároveň nepracuje s potřebami hierarchicky, nýbrž je pojímá jako flexibilní (Acquah et al., 2021).

Dále mohou být potřeby, či zdroje energie, děleny na spirituální, emoční, fyzické a mentální (Mühlfeit a Costi, 2017, s. 21). Bez ohledu na dělení je pravdou, že čím více potřeb je naplněno, tím spokojenější člověk je.



## 2.2 Motivace v práci

„Lidé zřídka uspějí, pokud je nebaví to, co dělají.“ – Dale Carnegie

Práce vždy byla vnímána jako soubor činností, pro které byl člověk najat. V práci si splňoval své povinnosti, vykonával úkoly a poté dostal výplatu. Jestliže byl jeho výkon kvalitní a úkol proveden v určitém časovém horizontu, dostal odměnu v podobě bonusu. Zároveň se vždy předpokládalo, že se práce nemůže propojovat se zábavou. Přitom se dle výzkumu institutu Great Place to Work zabývajícího se tvorbou žebříčku 100 nejlepších společností pro práci prokázalo, že pokud se lidé do práce těší (a mají tedy motivaci pracovat), hodnotí svého zaměstnavatele či společnost, ve které pracují, jako „skvělé“. Jako „dobrá“ jsou pak označena zařízení, která nedosahují do vrcholné stovky. Jen 62 % zaměstnanců zde uvádí, že se v těchto společnostech v práci baví. Z výzkumu vyplývá, že nejlépe pracují ti, kteří se z práce těší (a jsou tedy motivováni ji vykonávat) (Nelson a Tamayo, 2021, s. 7-11).

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, při motivaci v práci se lze opírat o Maslowovu pyramidu potřeb. Například Sigmund, Kvintová a Šafář (2014, s. 4) ve své knize znázorňují, jaký vliv má (tedy může mít) manažer na motivaci právě v návaznosti na ni:

Kategorie potřeb	Oblast možností vlivu řídicích pracovníků
5. Seberealizace	Práce bohatá na podněty Možnost k seberealizaci a k povýšení Prostor pro kreativitu Celková motivace k vyšším cílům
4. Uznání	Veřejné uznání kvality práce a výkonu Delegování významnými pracovními aktivitami
3. Sociální potřeby	Příležitosti k sociální interakci Stabilita pracovního týmu Pozitivní atmosféra a kooperace
2. Bezpečí a jistota	Hygiena a bezpečnost pracovních podmínek a prostředí Jistota zaměstnání Zaměstnanecké benefity
1. Fyziologické potřeby	Příjemné pracovní podmínky Pracovní prostor, teplota, osvětlení, klimatizace, ergonomické aspekty

Obrázek 4 - Potřeby a vliv řídicích pracovníků

(Zdroj: Sigmund et al., 2014 s. 4)

K práci se dále může motivovat člověk sám, nebo jej k tomu může navést management. S tímto souvisí i vzorec vztahu motivace a výkonu, jenž uvádí Tureckiová (2004, s. 69), který souhlasí jak v rámci sebemotivace, tak v rámci motivace manažerem:

Motivace k výkonu = potřeba dosažení úspěchu / potřeba vyvarování se neúspěchu

Kromě honby za úspěchem jsou ale primárním motivem peníze. Dále může být dle Pruknera (2014, s. 8) zaměstnanec motivován motivy přímými a nepřímými.

MOTIVY PŘÍMÉ	MOTIVY NEPŘÍMÉ
Finanční odměna – plat	Dobré vztahy nadřízený – podřízený
Dobry pocit při pochvale	Vyhovující pracovní prostředí
Spokojenost z výkonu, z odvedené práce	Vyhovující kolektiv
Spokojenost z uspokojení zákazníka	
Benefity – notebook, mobil, služební automobil ...	
Kariérní růst, ambice, získání odbornosti	

Tabulka 1 - Motivy přímé a nepřímé

Zdroj: Vlastní zpracování

Z předešlých poznatků lze vyvodit, že pokud tedy člověk naplní svoje „základní“ potřeby, jimiž se myslí získání finanční odměny za chození do práce a důstojné pracovní prostředí, začne od svého zaměstnání, zaměstnavatele a nadřízených pracovníků či manažerů očekávat něco víc. Aby manažeři dosahovali vyšších výkonů u zaměstnanců, musí jim být „něco víc“ schopni poskytnout.

Pro manažera je důležité, aby uměl motivaci správně nasměrovat. Zároveň musí umět podat motivaci tak, aby se nestalo, že bude neúměrná úkolu, který mají pracovníci splnit. Žádoucím faktorem při tomto procesu je umění manažera odhadnout či poznat své zaměstnance natolik, aby věděl, jaký typ motivace funguje na jakého člověka. Většina se samozřejmě neorientuje pouze na jeden typ motivu, ale všeobecně se dá zaměstnance rozřadit do kategorií dle toho, zda preferují extrinisičskou nebo intrinisičskou motivaci (Frey a Osterloh, 2002, s. 76).

Extrinisická se vztahuje k takovému chování, které je stimulováno zevnějška – vnějším užítkem. Samotný vykonávaný úkol nebo činnost nepřináší zaměstnanci uspokojení, ale vykonává ji, protože ví, že odměna přijde později. Tito zaměstnanci se dále dělí na:

- Hledače maximálního zisku – platí na ně finanční odměna – tito zaměstnanci vnímají práci jako „nepříjemnou“ překážku, ale snaží se, aby se dostali k penězům.
- Hledače nejvyššího statusu – platí na ně zařazení na vyšší pozici – nejlépe reagují na chválu a ocenění vlastní pozice od ostatních lidí, a to nejen od nařízených, ale také od přátel, sousedů, známých, nebo kolegů.

Intrinsická naopak spočívá v braní samotné činnosti jako odměny. Je úzce propojena s posílením sebe sama, neboť motivace je zde zesílená právě činností, která je vykonávána. Lze říci, že v těchto případech člověk dělá, co ho baví a je z práce uspokojen. Tito zaměstnanci se dělí na:

- Lojalisty – osobně se sžívají s cíli organizace, kde pracují, a přejí si, aby organizace uspěla. Tento způsob motivace se objevuje spíše u zaměstnanců, kteří pracují u společnosti po dlouhou dobu.
- Formalisty – internalizují si „správné“ postupy a vykonávají je. Neberou tolik ohled na efekt jejich práce na ostatní, ale spíše na to, zda byla vykonána správným postupem. Dokud není ovlivněn proces vykonávání činnosti, je těžké tyto zaměstnance ovlivnit vnějšími vlivy.
- Autonomisty – jedná se o typy lidí, kteří chtějí „nějak“ změnit svět. Soustředí se na vlastní nemateriální cíle, nezajímají se o ostatní lidi nebo práci jiných. Dosahují svých cílů jakkoliv uznají za vhodné, jsou vnitřně motivováni a velmi málokdy reagují na vnější podněty (Frey a Osterloh, 2002, s. 74-76).

Dbát je dle Pruknera (2014, s. 8) vhodné také na to, jaké povahové typy se mezi zaměstnanci nachází, aby nedošlo například ke spojení – a následnému soupeření – několika vůdčích typů osobnosti v jednom týmu. Zároveň je lepší, pokud manažer má povědomí o tom, kdo ze zaměstnanců je spíše samotář a kdo je kooperativní, tedy pracuje rád či lépe v týmu.

### 2.3 Koncept štěstí

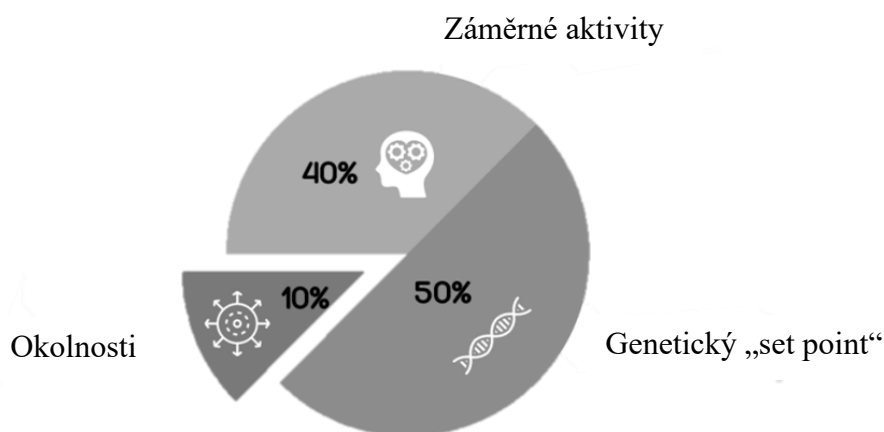
Štěstí jde s motivací ruku v ruce. Koncept štěstí se stává častým objektem diskusí jak v psychologii, tak ve filozofii. Již v historii se jím zabývali filozofové, a to například Aristoteles. Ten považoval hledání štěstí za přední cíl v životě člověka. Štěstí považoval za stav blaženosti, tedy eudaimónia (Šlamborová, 2016, s. 11).

V moderním světě bývá také definováno různými způsoby. Dle Merriam-Webster dictionary například „události nebo okolnosti, jež pracují pro nebo proti jednotlivci“, nebo „zvýhodňující šance“. Z více psychologického pohledu se na štěstí nahlíží jako na subjektivní jev se vztahem ke snahám, cílům, očekáváním a nadějím, s určitou dobou, intenzitou a četností výskytu (Křivohlavý, 2013, s. 15). Za zmínku ale také stojí zkoumání vztahu štěstí a osobnostních rysů (zda je jedinec extrovert, optimista...) nebo vztahu štěstí a environmentálních podmínek (včetně životních událostí, zkušeností a sociokulturních podmínek). Z tohoto hlediska je koncept štěstí hůře uchopitelný, neboť jej nelze víceméně nijak měřit (Slezáčková, 2010, s. 1-4)

Lidé se snaží štěstí dosáhnout různými způsoby – zároveň se subjektivní pocit jeho dosažení mění v závislosti na různých faktorech. Pohlaví, věk, životní události, tělesná zdatnost, víra i ekonomické pozadí ovlivňují to, jak moc se lidé cítí spokojeni, popřípadě i v jakých situacích (Blatný et al., 2005, s. 13-22). Dle některých názorů lze štěstí ovlivnit. Člověka nepotká, ale člověk jej ovládá například obsahem svého vědomí (Csikszentmihalyi, 1996, s. 11). Originální koncepcí je tzv. *flow*. Popisuje, že subjektivní pocit pohody a štěstí vychází z optimálního prožívání. To vzniká spojením koncentrace, odevzdání se a splynutí s činností (Slezáčková, 2010, s. 4) Spokojenost a štěstí stoupá také s možností využití vlastních silných stránek – a to ať vědomě, nebo nevědomě. Pokud se lidé na pracovišti zapojují do toho, v čem se cítí dobří, práce je více baví a podávají lepší výkony (Slezáčková a Škrabská, 2013, s. 5) V tomto případě by tito zaměstnanci označili své zaměstnání spíše jako „calling“ = volání či poslání (Harzer a Ruch, 2012).

Svým způsobem je nám ale částečně předurčeno, jak moc se vlastně můžeme cítit šťastní. Zhruba 50 % našeho štěstí je určeno genetikou, jak ukazuje studie prováděna Davidem Lykkenem a Auke Tellegen na dvojčatech – výzkum prokázal, že mnoho z toho, co prožíváme, je poháněno geny. Tehdejší výzkum také tvrdil, že štěstí má nějaký „set point“, ze kterého vychází, nýbrž pozdější studie ukázaly, že se jedná spíše o rozmezí – někteří lidé mají toto rozmezí větší než jiní, a následkem toho se tedy mohou cítit šťastnější

(Pryce-Jones, 2011, s. 11). Můžeme ale vědomě změnit aktivity a rozhodnutí, následkem čehož docílíme, že se naše spektrum buďto rozšíří, nebo se alespoň budeme pohybovat v té „více šťastné“ části. 40 % našeho štěstí totiž připadá na naše vědomá rozhodnutí. Vnějšími okolnostem pak připadá zbylých 10 %, kam spadá mimo jiné také pracovní prostředí (Lyubomirsky, 2008, s. 29).



Obrázek 5 - Faktory ovlivňující štěstí  
(Zdroj: What is happiness, 2020; přeloženo)

## 2.4 Štěstí v práci a vliv na výkon

„Štěstí v práci je ... pocit štěstí navozený na pracovišti“ (Kjerulf, 2016, s. 21).

*Pocit štěstí navozený na pracovišti* – co si pod tím můžeme představit? V kontextu práce je tento pocit popisován jako emoční stav zažitý zaměstnanci ve chvíli, kdy začnou vnímat své pracovní prostředí a spojitosti s prací jako naplňující, uspokojivé, a cítí se za práci vnitřně odměněni. Liší se od pomíjivého stavu „šťastné chvílky“ – na rozdíl od něj je zakořeněn v hlubším smyslu vyrovnanosti a spokojenosti v pracovní sféře života (Hou, 2023, s. 3).

Štěstí bývá často upozadováno. I když předávání positivity funguje oboustranně, a nejen od nadřízeného k podřízenému, často jsou to právě vedoucí, manažeři či leadeři, kteří dělají chybu. Dochází u nich k upřednostnění materiální, konkrétních výsledků a metrik, což má za následek ignorování smysluplnosti a hlubšího spojení s prací. Dlouhodobý úspěch je ale výsledkem dobrého leadershipu, správně nastavené a udržované firemní kultury, a také štěstí (Mühlfeit a Costi, 2017, s. 11-13).

Stojí na několika klíčových komponentech, a to na (Hou, 2023, s. 3-5):

- Spokojenosti s prací – jedná se o subjektivní všeobecnou míru srovnání se a sžití se svojí prací spojenou s mírou uspokojení, kterou dokáže jedinec vytěžit ze své pozice. Roli zde sehrává nemálo faktorů, z nichž nejvýznamnějšími jsou: povaha práce, míra autonomie a zodpovědnosti, možnosti růstu a vývoje.
- Work-Life balance – zahrnuje emoční a psychologické aspekty, ale zároveň se soustředí na fyzickou a sociální oblast. Radost a prosperita v práci v kombinaci (a rozumném poměru) se zdravím, osobními zájmy a rodinným životem přispívají k redukci stresu a lepšímu pocitu na pracovišti.
- Pozitivních vztazích – nejedná se jen o vztahy s nadřízenými či kolegy, ale také o širší pocit sounáležitosti a spolupracující tým.
- Myšlenka poslání – stěžejním bodem vedoucím ke štěstí je víra v to, že vykonávaná práce má nějaký význam. Pokud zaměstnanec ví, že přispěl svou prací k něčemu, co může mít později větší dopad, a že se zároveň tato práce shoduje s jeho vnitřními hodnotami, mají mnohem větší šanci pocítit štěstí.
- Dosažení cíle a uznání – pokud si například manažer všimne a ocení zaměstnancovy úspěchy, dojde k utužení pozitivního vnímání práce, protože zaměstnanec pocítí, že je jeho práce viděna a vnímána.

Pokud se zaměříme na data, můžeme jasně vidět, že lidé pracující ve firmách, ve kterých se dbá na kultivování správného mind-setu a firemní kultury, což vede i ke štěstí těchto lidí, pracují výkonněji. Dokazuje to například výzkum, který prováděli výzkumníci Sonja Lyubomirsky, Laura King a Ed Diener – zjistili, že štěstí a spokojenost vede k lepším výsledkům (Achor, 2012).

Zaměstnanci pociťující štěstí v práci jsou až o 31 % produktivnější. Pokud na spokojenost (a s ní spojené faktory) dbá nadřízený, zvyšuje se angažovanost zaměstnanců až o 70 %, přičemž vzrůstá i jejich možnost na povýšení o 40 %. Úroveň kreativity se rovněž navyšuje, a to třikrát, stejně jako úroveň energie v zátěžových stresujících situacích, která vzrůstá o 23 %. Štěstí se projevuje také v obchodní sféře, a to navýšením prodejů o 37 %. Naopak studie Univerzity ve Warwicku z roku 2014 poukazují na fakt, že u nespokojených a nešťastných pracovníků klesá produktivita o 10 % (ve srovnání s průměrem) (Mühlfeit a Costi, 2017, s. 15-16).

### 3 FIREMNÍ KULTURA

„Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizacích“ (Armstrong, 1999, s. 357).

Prostředí a atmosféra na pracovišti se odráží od firemní kultury, která má vliv na mezilidské vztahy ve firmě (Wagnerová, 2011, s. 132). Sama je fundamentálním aspektem organizační strategie – ukazuje, jak by mělo konzistentně vypadat chování zaměstnanců, jaké jsou hodnoty firmy, čeho chce dosáhnout, jak a do čeho se mohou zaměstnanci zapojit. Zároveň umožňuje nováčkům, aby se lépe zařadili do pracovního kolektivu. Firemní kultura je kombinací mnoha aktivit, které podporují spokojenost v práci, a zároveň svými krátkodobými i dlouhodobými efekty zajišťují prosperitu a vzrůst firmy. Zároveň stanovuje jistá očekávání a priority (Ahmad, 2020). V zaměstnancích se projevuje především skrze jejich chování, myšlení a cítění (Lukášová, 2010, s. 19).

Působí na vnitřní i vnější firemní prostředí (Šigut, 2004, s. 15) a lze ji pojmout dle dvojího rozřazení: širšího a užšího. Širší pojetí spočívá v typickém způsobu uvažování a jednání zaměstnanců, především pak těch, kteří mají na starost řídicí pozice. Užší pojetí se zaměřuje pouze na vnější, většinou materiální projevy firmy: vybavení, uspořádání, prostory, pořádek, nástroje napomáhající prezentaci (logo), dress code zaměstnanců, vizuální stránka (Urban, 2014, s. 11).

K vytvoření pozitivní firemní kultury a atmosféry ve firmě (a k jejímu následnému udržování) je zásadní, aby se zaměstnancům dostávalo nejen patřičného vzdělání a dostatečného množství informací v této oblasti, ale také dostatek respektu, stability, motivace a spokojenosti (Lukášová et al., 2004, s. 40-41, 115-118). Její vznik lze popsat následovně: management (manažeři vytyčí určitou strategii, filozofii a vizi) → organizační chování (implementace se povede, lidé se chovají dle strategie, nechávají se vést filozofií) → výsledky (firma uspěje, úspěchy jsou dlouhotrvající) → kultura (vznikne reflektování vize, strategie a zkušeností, které měli lidé, když se podle nich řídili) (Kotter a Heskett, 1992, s. 8).

Za odnož firemní kultury se považuje organizační klima, jež se vztahuje k vnímání aktuální reality ve firmě. Je složitě uchopitelným jevem s kořeny v psychologii, ale o nic méně důležitým ke zmínění. Závisí na lidském vnímání a na prostředí (Grecmanová, 2008, s. 9-

27). „Kultura zahrnuje do jisté míry sdílené normy, přesvědčení, rituály, hodnoty, pravidla apod. Klima je emoční reakcí na kulturu“ (Grecmanová, 2008, s. 27).

### 3.1 Vliv manažera na firemní kulturu

Každý manažer je nositelem a udržovatelem firemních hodnot. Čím silnější je kultura organizace, tím větší vliv bude mít i na činnost samotného manažera – jeho úlohou je pak vybudovat v sobě schopnost udržovat a rozvíjet silnou organizační kulturu, tedy vytvořit řád, co zajistí dosažení cílů. Rozhodnutí, jednání a způsob interakcí s týmy ovlivňují náladu na pracovišti, proto pokud manažeři přijmou a jdou vzorem v ukazování organizačních hodnot praktickým způsobem, jejich chování za své přijmou právě i ostatní členové organizace. Manažer, který je schopen konstantně komunikovat a upevňovat hodnoty organizace, je pro ostatní inspirující. Navazující efekty se přidávají postupně – když se zaměstnanci cítí inspirovaní, cítí se také více propojeni, což vede k vyšší angažovanosti, a to nejen v práci jako takové, ale i ve vytváření harmonického prostředí. Investování ve vzdělávání manažera jak v hodnotách firmy, tak v tom, jak je předávat, není tedy jen strategickým krokem, ale nezbytností pro dlouhodobou prosperitu (Price, 2023).

Manažer může zařadit v rámci upevňování firemní kultury různé rituály. Těmi se myslí ustálené vzorce chování, které se v organizaci udržují a dále předávají. Lze tak napomoci hladšímu fungování organizace, ale také vytváření stabilnějšího prostředí. Podněcuje také tvorbu vlastní identity zaměstnanců. Manažer těmito kroky může také snížit nejistotu pracovníků na pracovišti (Lukášová a Nový, 2004, s. 24). Tureckiová (2004, s. 136) dělí toto jednání, tedy rituály, na:

- Společensko-rozvojové – spadají sem veškeré společenské události, tzn. firemní dny, oslavy Vánoc, svátků, firemní plesy a večírky, ale také politika otevřených dveří (což znamená, že každý může přijít s jakýmkoliv problémem za nadřízeným).
- Informační – porady a jejich vedení, způsoby schvalování dokumentů.
- Motivační – myslí se jimi způsoby ocenění pracovníků, a to včetně vyhlášení „nejlepších“ pracovníků (např. pracovník měsíce).



## 4 METODIKA

Cílem bakalářské práce je analýza a komparace manažerských kompetencí, které nejvíce ovlivňují řízení firem. Sekundárním cílem je analýza těchto kompetencí v kontextu vlivu na firemní kulturu.

Samotný výzkum spočítá ve zjišťování a analyzování vnímání role manažera a vedoucího pracovníka, jeho zásadních vlastností, schopností a dovedností, dále také seberozvoje a vzdělávání. Dále odhaluje způsoby, metody a nástroje, jež tito vedoucí pracovníci využívají k motivaci zaměstnanců, budování a případné udržování firemní kultury.

Účelem práce je zjištění, jaké kompetence jsou při řízení firem zásadní a zda se manažeři zaměřují nejen na cíle firmy, ale také na spokojenost a štěstí zaměstnanců na pracovišti.

V rámci bakalářské práce byly zvoleny dvě výzkumné otázky:

VO1: Které manažerské kompetence nejvíce ovlivňují řízení firem?

VO2: Jak manažerské kompetence ovlivňují firemní kulturu?

Pro vypracování výzkumu byla zvolena kvalitativní výzkumná metoda, specificky pak forma polostrukturovaných rozhovorů. Výzkumná metoda se vzhledem k povaze a tématu práce jeví jako nejadekvátnější, neboť tato metoda nabízí hlubší náhled do tematiky. Odhaluje postoje, názory a preference, přičemž umožňuje přístup k detailům také skrze asociace a představitost respondenta (Foret a Melas, 2021, s. 21) K odpovědím lze uvádět také zdůvodnění. Zároveň tato metoda zaručuje, že se výzkumu zúčastní pouze kvalifikovaní participanti, kteří odpoví relevantně k otázkám a tématu. Touto metodou se zároveň eliminuje možnost přeskakovat otázky a také risk toho, že na otázky odpoví osoba, která v rámci výzkumu nebyla oslovena (Miovský, 2006, s. 19; Chráska, 2007, s. 29, 178).

Participanti byli vybráni záměrným výběrem a následnou metodou kumulativního výběru. Ten připomíná metodu sněhové koule. Záměrný výběr spočíval v určení relevantní skupiny možných participantů podstatných pro výzkum. Společným znakem byla manažerská či vedoucí pozice ve firmě. Část výzkumného vzorku byla oslovena na základě doporučení už zúčastněných participantů, což odkazuje na metodu kumulativního výběru (Wallen a Fraenkel, 1991, cit. podle Gavora, 2000 s. 64, 145).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Praktická část bakalářské práce se skládá z podrobnějšího představení a interpretace provedeného kvalitativního výzkumu, blíže tedy rozhovorů s vedoucími pracovníky. Výsledkem této kapitoly bude doporučení využití určitých schopností, vlastností a dovedností nejen k motivaci zaměstnanců a budování pozitivní firemní kultury, ale také možnosti zlepšení manažerských kompetencí na základě nabytých poznatků právě z těchto rozhovorů.

### 5.1 Cíl výzkumu

Cílem kvalitativního výzkumu pro tuto bakalářskou práci je náhled do problematiky manažerských kompetencí z úhlu pohledu těch, kteří v těchto pozicích působí a potřebují se opírat o manažerské kompetence v rámci běžného pracovního života. V rámci různých pracovních oborů se mohou kompetence a jejich důležitost lišit. Dále je nutné zjistit, jaké osobnostní vlastnosti, dovednosti a schopnosti považují za stěžejní, a jak pracují s případnými nedostatky v některé z těchto oblastí. Pro výzkum jsou přínosné také poznatky ohledně motivace a štěstí v práci, stejně jako budování firemní kultury – vzhledem k vyšším očekáváním zaměstnanců lze očekávat, že i manažeři na sebe více či méně nahlíží jako na motivátory. Samotné návrhy vedoucích pracovníků ohledně toho, jakými metodami či nástroji by mohli zaměstnance dále motivovat, mohou přinášet do tématu jednak nové perspektivy, ale také poukázat na vlastní iniciativu a snahu zlepšit pracovní prostředí.

Výzkum poskytuje možnost rozebrat téma z praktického hlediska a rovněž také možnost oponovat tomu, co pokládá za klíčové teorie. V realitě totiž může pojem „efektivní“ nebo „úspěšný“ manažer znamenat něco jiného, než tvrdí odborná literatura. Takto získané informace mohou otevřít dveře dalším návrhům v rámci zlepšení manažerských kompetencí a přístupů s ohledem na to, co je reálnou náplní práce takovýchto pracovníků.

Neodmyslitelnou součástí výzkumu je také zjištění a vyhodnocení subjektivního vnímání manažera jakožto osobnosti ovlivňující firemní kulturu, motivaci a štěstí v práci. Zjištění z této části výzkumu poskytnou nejen odpověď na výzkumnou otázku, ale také položí základy dalším možným návrhům implementace různých metod k vylepšení těchto témat v rámci praxe.

## 5.2 Metody výzkumu

Pro průzkum mezi manažery byl zvolen kvalitativní výzkum, přesněji polostrukturované rozhovory. Kvalitativní výzkum zkoumá komplexní obraz jevů založený na hlubokých datech, přičemž zohledňuje také specifický vztah zkoumaného a zkoumajícího. Snaží se přijít na to, jak lidé prožívají, chápou a vytvářejí realitu (Švaříček, Šed'ová et al., 2007, s. 17).

Kvalitativní výzkum byl zvolen kvůli relevanci a potřebě hlubšího prozkoumání tématu. Vzhledem k tomu, že každý vedoucí pracovník má praxi ve svém oboru a na své pozici, je vhodné, aby jim byla poskytnuta možnost se vyjádřit co nejpřesněji právě v rámci osobního rozhovoru, a tedy také bez omezení, která by s sebou přinesl kvantitativní výzkum.

Vzhledem k tomu, že v rámci zkoumání byly osloveny menší firmy, kde se na manažerské nebo vedoucí pozici neobjevují více než tři pracovníci, nebylo možné provádět skupinový rozhovor, ani jiné kvalitativní či kvantitativní šetření. Individuální rozhovory navádějí také na cestu interpretace gestiky, mimiky a jiných neverbálních projevů, které by ve skupině (nebo při jiném typu kvalitativního či kvantitativního šetření) mohly být opomenuty. Rovněž se nabízí doptávání se na doplňující otázky, jsou-li potřeba.

## 5.3 Metodika šetření

Podkapitola představuje výzkumný vzorek složený z vybraných manažerů, a to jak z top levelu a střední linie, tak liniových.

V rámci výzkumného vzorku bylo osloveno dvanáct vedoucích pracovníků a manažerů na různých úrovních a s různými délkami praxe na samotné pozici. Výzkumu se zúčastnilo deset z dvanácti oslovených participantů. Všem participantům byla přislíbena anonymita, a to týkající se jak vlastního jména, tak firmy. Došlo také k obeznámení s pořízením audiozáznamu rozhovoru, s nimž někteří nesouhlasili. Audiozáznam byl pořízen se souhlasem osmi z nich, dva poskytli rozhovor se souhlasem týkajícím se pouze písemného záznamu. Tyto písemně zaznamenaná rozhovory jsou v celém znění uvedeny v příloze bakalářské práce. U žádného z rozhovorů nedošlo k pořízení videozáznamu, a to z důvodu dodržení přislíbené anonymity.

K oslovení participantů došlo skrze firemní stránky nebo osobně. Vzhledem k časovým možnostem a vytíženosti manažerů probíhaly rozhovory nejen osobně, ale také skrze platformu Messenger. Rozhovory probíhaly v únoru a březnu 2024.

## 5.4 Limity výzkumu

Zásadním limitem ve výzkumu je fakt, že výsledky nelze zobecnit pro všechny manažery, neboť každý manažer má v rámci veškerých kompetencí své přednosti a možné nedostatky. S tímto se pojí také fakt, že každý pracovní obor a každá manažerská úroveň může vyžadovat rozdílný set kompetencí, nebo klást důraz na určité dovednosti a upřednostňovat je před jinými. Zároveň záleží také na kolektivu, který manažer řídí, neboť se musí umět správně naladit na pracovní tým a přizpůsobit své chování a jednání tak, aby co nejlépe zapůsobil na pracovní tým a dosáhl tím požadovaných výsledků. Limitem může být rovněž samotná rozdílnost úrovní managementu participantů.

Za další limitující faktor lze považovat stáří a tradici některých firem, které nemusí tolik dbát na firemní kulturu a její budování, nýbrž se již léta orientují spíše na výkon. Manažeri a vedoucí pracovníci takovýchto firem pak mohou mít limitovanou znalost péče o atmosféru na pracovišti, neboť je jejich primárním cílem výsledek. Pracovníci do takovýchto firem docházejí čistě kvůli zisku a nemusí očekávat nic víc, což vede i manažery k tomu, aby se v rámci motivace sami nezabývali ničím větším, než ziskem a následnou finanční odměnou pracovníků.

Výzkum limituje také neznalost samotné firemní kultury, nebo slepota vůči ní, a to i v rámci vlastní firmy.

## 5.5 Výsledky kvalitativního výzkumu

Pro účelné vyhodnocování výzkumu byly otázky pokládány všem manažerům pouze s minimálními úpravami, a to tak, aby oslovení či jiné detaily seděly k pracovní pozici participanta.

Samotné rozhovory obsahují čtyři okruhy otázek. Otázky jsou zaměřeny pracovní pozici, na vlastnosti, schopnosti a dovednosti manažerů, dále také na štěstí a motivaci v práci, a to včetně nástrojů vedoucích k motivaci, a v neposlední řadě na firemní kulturu, její budování a udržování.

### 5.5.1 Pracovní pozice

- **Pracovní pozice a roky strávené na pozici**

V rámci výzkumu byly osloveny různé firmy, a to například: muzeum, wellness centrum, gumárenský provoz, strojírenská firma a další. Vzhledem k různým velikostem firem a různým úrovním managementu se vzorek participantů stal rozmanitým. Výzkumu se zúčastnili mimo vrcholových manažerů či ředitelů také linioví manažeři a personalisté. V menších firmách se dle zjištění nerozdělují manažeři na „liniové“ a „střední linie“, nýbrž pouze na „vedoucí“, kteří jednají jako prostředníci mezi hlavním managementem a pracovníky v běžném provozu.

Následující tabulka představuje všechny zúčastněné participanty.

<b>Participant</b>	<b>Pozice</b>	<b>Roky strávené na pozici</b>
P1	Ředitel muzea	9 let
P2	Vedoucí oddělení projektu	5 let
P3	Vedoucí výroby	1 rok a 3 měsíce
P4	Manažerka kvality a zahraničního obchodu	7 let
P5	Personalistka	6 let
P6	Ředitel společnosti (jednatel, majitel)	19 let
P7	Vedoucí pracovního oddělení	(necelých) 5 let
P8	Mistr – vedoucí výroby	20 let
P9	HR manager	3 roky
P10	Manažer, prokurista	8 let

Tabulka 2 - Představení participantů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Roky strávené na pozicích se rovněž lišily, jednalo se o rozmezí jednoho až dvaceti let strávených na pozici. Lze tedy odvodit, že odpovědi manažerů jsou relevantní a vzhledem k letům praxe na pozicích jsou přínosné, ač se mohou významně lišit jak od teorie, tak v závislosti právě na letech strávených praxí.

### 5.5.2 Manažerské kompetence

- **Které osobnostní vlastnosti jsou podle vás nejdůležitější pro řízení firmy?**

Participantům bylo v rámci vysvětlivek poskytnuto bližší vysvětlení pojmu „vlastnost“, a to jako „jaký/jaká jste“. I přesto se ale stalo, že se někteří participanti vyjádřili o vlastnostech jako o „schopnostech“ něco dělat. Vzhledem k prolínavosti pojmů lze ale slovní záměnu přejít, neboť záměna slova v tomto případě výzkum nijak neomezuje.

Z výzkumu vyplývá, že každý manažer považuje za zásadní vlastnosti něco jiného – jinou skupinu toho, co je pro ně a jejich obor relevantní. Jak ředitelé, tak manažeři i personalisté se ale – ač se o této vlastnosti vyjadřují různě – shodují na zodpovědnosti. Dále se názory scházejí také v rámci všestrannosti. P1 považuje za důležité: „Zodpovědnost a cit pro různé situace, ať už ty vyhocené anebo ty radostnější.“ Jakožto jednatel a ředitel společnosti, obdobně jako P1, se vyjadřuje i P6: „Z mého pohledu i z pohledu naší společnosti, protože jsme malá společnost, tak jednou z nejdůležitějších vlastností je všestrannost. Dál určitě zodpovědnost...“

Za neméně zásadní považují participanti flexibilitu, a to v rámci jednání s ostatními, nebo přizpůsobování se situacím, které povolání přináší. P5: „... Přizpůsobení se změnám, což je za mě vlastně asi taková ta úplně nejdůležitější (vlastnost).“ P3 s tímto názorem souhlasí, jako nejzásadnější vlastnost uvádí přehled – ten pak vede k tomu, že lze najít východiska ze situací a přizpůsobit sebe i zaměstnance tak, jak je potřeba. P4 dodává, že se i samotná nejzásadnější vlastnost může u vedoucích pozic lišit v rámci toho, co je zrovna potřeba: „Základní vlastností manažera je spolehlivost. Dále zodpovědnost, asertivita, flexibilita (...). To je otázka – vždycky záleží na konkrétní situaci.“

Z odpovědí lze určit, že někteří manažeři se orientují více na kolektiv, než na samotný výkon a výsledky firmy – věří, že spokojení zaměstnanci, kterým je postup nebo záměr jasně a klidně vysvětlen – a popřípadě je jim manažer i nápomocen – pracují lépe. P3: „(Důležité je) zároveň se snažit s každým vyjít, protože spokojený zaměstnanec je dobrý zaměstnanec – takže když já můžu vypomoci, on pak pomůže třeba mně.“ Zároveň také vnímají jako stěžejní vlastností dobrou komunikaci a dbají na pochopení. P1, P2 i P3 zmiňují důležitost držení kolektivu, správné komunikace a snahu vyjít se zaměstnanci. P4 dodává: „Já bych ještě uvedla například empatii vůči zaměstnancům nebo i zákazníkům.“ S tímto názorem souhlasí i P9, která, jakožto HR manager, lpí na pochopení, vcítění se, porozumění zaměstnancům. Tvrdí, že dobrou vlastností je vrozený

cit pro inspiraci ostatních, zvláště pak podřízených. Empatii považuje většina manažerů za něco, s čím by se v ideálním případě měl člověk narodit, chce-li být efektivním manažerem. Někteří ji ale řadí do naučených dovedností.

Zajímavostí je i vnitřní vyrovnanost, jak uvádí P7. Vede prý k udržení chladné hlavy a lepší práce pod nátlakem. Dá se říci, že ji považuje za vrozenou vlastnost hlavně z důvodu přirovnání k cholericům: „(...) Aby si člověk uměl udržet chladnou hlavu, aby vyloženě nebyl choleric, takže bych to pojmenovala asi jako nějakou... vnitřní vyrovnanost. Přece jenom, je to občas takový nátlak, zvlášť když třeba občas právě něco nestíháte, nebo se vám ve výrobě něco pokazí.“ V návaznosti na nátlak uvádí také možné negativní vlastnosti, které se u ní, jakožto u vedoucí, projevují (a které mohou mít také negativní vliv na zaměstnance): „To asi bude tvrdohlavost, nebo přísnost (...). Snažím se to samozřejmě eliminovat, abych prostě nebyla na lidi zbytečně hnusná.“

P10 rovněž odpovídá originálně. Za základní vlastnost považuje „vlastní selský rozum“. Mimo jiných základních vlastností – cílevědomosti, přirozené autority, citu pro plánování a umění se rozvíjet a posunovat ve vlastním podnikání – pokládá selský rozum za něco, co přivede manažera k efektivitě.

V rámci zhodnocení odpovědí nelze opomenout upřednostnění určitých vlastností před jinými v rámci rozdílností a potřeb pracovních odvětví, jak sami připomínají účastníci v rámci svých odpovědí. Nelze tedy určit například ani to, jaké vlastnosti by měl mít „ideální“ řídicí pracovník ve firmě z pohledu praxe.

#### **- Proč jsou tyto vlastnosti důležité?**

V rámci zdůvodnění svých odpovědí uvádí účastníci důležitost stmelení kolektivu – pokud má vedoucí pracovník určité vlastnosti, lépe se mu daří nasměrovat své zaměstnance určitým směrem. P1: „... (Já) si myslím, že ten, který organizaci vede, by měl vydržet a přesvědčit ty ostatní o tom, co chce on, nebo co si myslí.“ Od toho se odvíjí také určitý aspekt pochopení nejen pro kolektiv, ale také pro zákazníka. P4: „Já bych ještě uvedla například empatii vůči zaměstnancům nebo i zákazníkům.“

V návaznosti na předchozí časté uvedení flexibility nebo adaptability své odpovědi zdůvodňují manažeři tak, že přizpůsobovat se je důležité nejen kvůli neustálým změnám ve světě i v oboru, ale také kvůli možnému zastupování za jiné pracovníky, naskytne-li se nějaký problém. P7 v rámci zdůvodnění odpovědí tvrdí, že je k tomuto povolání potřeba kromě přizpůsobivosti i jistá neústupnost, „aby se vám to nehroutilo na hlavu.“ P10



odůvodňuje nezbytnost těchto vlastností v manažerské pozici následovně: „Jinak by to (člověk na takové pozici) nedokázal všechno zvládnout, ukočírovat, provádět – vůbec *chtít* to dělat.“ Odpovědi se v tomto směru shodují i s teoretickými východisky, ve kterých je flexibilita ve své pozici a přizpůsobení se na změny uvedena také jako jedna ze zásadních vlastností manažerů.

- **Jaké dovednosti považujete za zásadní v manažerské/vedoucí pozici? Proč jsou důležité?**

Participantům byla znovu poskytnuta vysvětlivka ohledně pojmu „dovednost“ – ve zkratce něco, co se naučili. Jak již bylo zmíněno výše, pojmy se i v této otázce v některých případech také prolínaly. P4 shrnuje svá očekávání následovně: „No v podstatě bych vám odpověděla úplně stejně – byla bych ráda, kdyby ty manažerské dovednosti byly v podstatě totožné s těmi osobnostními vlastnostmi.“

Odpovědi se lišily nejen dle oborů, ale také dle orientace na kolektiv versus na individuální lidské kvality adekvátní k vlastní pozici. V rámci orientace na lidské zdroje uvádí P3: „Být přísný a spravedlivý. Dále umět soucítit s tím člověkem – i když jsme na pracovišti, pořád jsme jenom lidi a musíme se naučit navzájem spolu spolupracovat, komunikovat. Každý člověk je v tomhle jiný, každý člověk může reagovat na něco jiného. Tím pádem musíte umět odhadnout i povahu toho člověka, pak díky tomu se můžete s tím člověkem nějak snažit komunikovat.“ S odhadem povahy pracovníků se pojí také vědomé učení se naslouchat jiným názorům a empatie, již považují někteří participanté spíše za naučenou dovednost než vrozenou vlastnost. P7: „Taky nějaká empatie, abyste pochopili ty své zaměstnance a trochu se naladili na jejich potřeby, prostě ať tam v té práci vyloženě nebojujete proti sobě, ale spíš držíte spolu.“

Samotní manažeři neopomínají ani sebe – P5 například uvádí za stěžejní dovednost to, že se člověk naučí pracovat sám se sebou.“ P10 zdůrazňuje, že na těchto pozicích je nutno vyvíjet vlastní iniciativu, být samostatný a naučit se nehroutit z nečekaných problémů, ale řešit je. Od seberovoje samotného manažera se dále odvíjí o správná motivace ostatních, což je dle P9 zásadní dovednost, kterou by měl manažer mít: „Manažer by měl dobře umět motivovat, inspirovat a dobře vést své podřízené a směřovat je správným směrem.“ P10 rovněž zmiňuje nutnost umění motivace – svou odpověď rozvíjí i v rámci jiných aspektů práce: „V návaznosti na zaměstnance – právě musí s těmi zaměstnanci mluvit, umět je motivovat k té práci, nebo tu práci nějakým způsobem rozdělovat, potom také i

kontrolovat.“ Kontrola je – dle teoretických východisek – zásadní v každé manažerské pozici. Většina participantů ji ale v rozhovorech nezmiňuje.

P3 dodává, že je dobré se naučit mít jako manažer o všem přehled. P3: „Prostě dle mého názoru je lepší mít takový konstantní přehled o všem – o tom, kdo jakou má náladu o tom, kdo to je, jak na co reaguje, o tom, jak jakože člověk pracuje. Díky přehledu můžete (něco) odkrýt, nebo najít mnoho řešení – mnoho východisek. Vlastně díky přehledu jste schopni tu firmu řídit kompletně.“ P10 uvádí obdobnou odpověď, jež vychází z již prožitých let na pozici a z toho, co sama vyzorovala ve své funkci: „Když někdo nastoupí do takové pozice, tak by měl znát všechny pozice, které v té firmě nebo v té společnosti jsou. Měl by vědět, co dané pozice obnáší. Manažer by sám si měl vyzkoušet tyto pozice, aby potom věděl třeba následně, co po těch svých zaměstnancích může chtít.“ Vhodnost praktického vyzkoušení si pozic se pojí i s nahrazováním práce nemocných či dočasně práce neschopných zaměstnanců vlastní osobou – o tomto se vyjadřují hlavně P3 a P6.

Zaměření některých manažerů dle jejich odpovědí spočívá více v prodeji, výkonu či dosažení určité vize nebo cíle. Od toho se také odráží dovednosti, které pokládají za stěžejní. Řadí se mezi ně například profesionalita, cit pro organizaci, ambice, zručnost a pochopení procesu – ať už výrobního, nebo veškerých jiných procesů probíhajících ve firmě. Dovednosti přispívající k rychlým reakcím a pohotovému rozhodování jsou rovněž ceněny, neboť souvisí s manažerskou povinností jednat a vést tým. P9 zdůrazňuje také time management a organizační dovednosti, „aby si uměl správně zorganizovat úkoly.“ P8 uvádí, že je důležité mít tyto dovednosti jednoduše proto, aby „všechno šlo, jak má jít.“ Obdobné zdůvodnění (aby všichni správně pracovali, aby všichni dokázali držet spolu, aby fungoval pracovní proces...) uvedla většina takto orientovaných participantů.

Zajímavá je i zmínka umění světových jazyků za účelem lepší komunikace na zahraničním trhu – P6: „V dnešní době jsou velmi důležité jazyky, alespoň jeden, dva základní jazyky, což teda já nemám. V dnešní době je ten svět provázaný (...) Máme jak zákazníky v Anglii, v Německu, ve Spojených státech, tak ta jazyková dovednost je velmi důležitá.“ Další zajímavostí v odpovědích je zmínka umění marketingu za účelem získávání nejen klientů, ale i celkového rozvoje firmy.

Opět lze vyzorovat, že odpovědi manažerů se odvíjí dvěma směry, obdobně jako v předchozí otázce. Jde ale určit několik podobností, a to primárně důraz na lidskost v rámci komunikace ať už interně, nebo externě, a pochopení chodu firmy a jejích procesů.

- **Vybavíte si případ, kdy vaše kompetence ovlivnily nějaké firemní rozhodnutí?**

Vzhledem k tomu, že někteří participanti mají další nadřízené, kteří mají finální slovo ve velkých firemních rozhodnutích, se část odpovědí orientovala tímto směrem. P7: „Moje přímo asi ne, my se musíme shodnout, nestojí to jenom na mě, ale spíš fakt na šéfovi.“ Obdobně se vyjadřuje i P5: „Moje kompetence bohužel žádné neovlivňují, protože o tom rozhodují mí nadřízení.“

Značná část respondentů uznává, že ač se jejich pozice neřadí do vrcholového managementu, na firemních rozhodnutích se buďto podílí, nebo jim některé kompletně připadají. P2 pocítil, že jeho kompetence ovlivnily firmu primárně při krizi COVID-19: „To byla hodně kritická situace. Byli jsme vlastně ve velké krizi a museli jsme ji nějak řešit. A myslím, že tam jsem ty své vlastnosti rozhodně úplně uplatnil na 100 %. (...) Ta znalost těch lidí byla důležitá, protože jsme museli výrazně zredukovat tým kvůli Covidu a museli jsme dost nemilosrdně propouštět a řešit to, že jsme najednou přišli o pětasedmdesát procent práce. Museli jsme to nějak vyřešit a udržet ten základní tým s nejdůležitějším know-how, aby vydržel. A bohužel jsme se museli zbavit všeho ostatního.“ Covidová krize se podepsala na všech firmách a manažeři museli spoléhat na své kompetence, aby dokázali dělat nejen rozhodnutí ohledně propouštění, ale také ohledně jiných komplikací spojených s krizí. „Moje pracovní pozice je sice manažer kvality, ale v rámci naší firmy komunikuji hodně se zaměstnanci, takže jsme například v době covidové řešili (krizi). Byla taková finanční – nemůžu říct krize úplně – ale bylo to takové náročnější období, kdy jsme v rámci chodu té firmy řešili například to, že se ze třisměnného provozu přešlo na dvousměnný. V rámci úspor jsme řešili to, že spousta lidí, kteří odkládali nějakou dlouhodobou léčbu – například jsme tady měli ženy, které chtěly jít na křečové žíly a tak dále – si vybírala pracovní neschopnosti, které nebyly životu ohrožující nebo akutní. Takže jsme dělali takové úspory,“ říká P4.

S názorem, že jejich kompetence ovlivňují jen některá rozhodnutí, přichází i P7: „Samozřejmě taková ty menší rozhodnutí, typu “co upřednostníme teď nebo zítra“ ovlivňují moje kompetence, a to právě ta komunikace a rychlé rozhodování. To bych asi i řekla, že jsou takové moje přednosti.“

Další z participantů pocítují, že jejich kompetence se odráží hlavně v organizační sféře – tedy v plánování, domlouvání se, ve funkci prostředníka mezi vrcholovým managementem a běžnými pracovníky, či ve věcech upřednostňování určitých projektů před jinými. P3:

„Co se týče plánování směn pro naše zaměstnance, nebo ať se to týče domluvy mezi zaměstnanci... v podstatě moje práce jako vedoucího výroby je mít lidi stále na směně a mít tam určitý počet lidí. Pokud mi někdo chybí, moje práce je ho dokonce i nahradit. Ne mnou přímo, ale najít možnost, aby nám firma nekolísala procentuální výrobou.“

V rámci vrcholových manažerů (i některých manažerů z nižších úrovní) lze z odpovědí vyčíst, že svou roli berou vážně a uvědomují si, že jejich kompetence ovlivňují nejen firemní rozhodnutí, ale celý její chod. P6, jakožto majitel a jednatel firmy, vnímá to, že jeho pracovní zařazení jej předurčuje k tomu, aby každodenně rozhodoval, kam firma bude směřovat. P6: „Moje kompetence – vzhledem k tomu, že jsem vlastně nejvýše postavený člověk naší společnosti – dennodenně ovlivňují firemní rozhodování. To znamená, když se budeme bavit o tom, jestli uděláme nějakou investici nebo něco jiného, vždycky o tom rozhoduji já z mojí pozice, maximálně po konzultaci se sestrou, která je spolumajitel té společnosti, ta do toho může mluvit.“ P8, ač není majitelem firmy, také pociťuje důležitost právě rozhodovacích kompetencí, a to kvůli požadavkům zákazníků: „Tak to mám skoro každý pracovní den. Já se musím rozhodnout rychle, stručně nařídit, udělat. My nemáme moc čas se tady zabývat nějakým přemýšlením, jak to vyrobit – dlouze. My musíme jednat, protože zákazník je opravdu velmi náročný.“

P10 pociťuje, že hlavní kompetence, kterou ovlivňuje firemní rozhodnutí, je akčnost. Ráda zavádí změny a nové postupy vedoucí ke zviditelnění společnosti a získávání nových zákazníků. Uvádí, že v její funkci ekonoma na její rozhodnutí rovněž navazovaly i firemní procesy: „Po zdražení energií a všeho se musela absolutně překopat otevírací doba a byl to vlastně boj s majitelem, tady do tohoto jít. Takže to jsem docela nabourala.“

Jestliže se zaměříme na HR, zajímavý vhled do problematiky poskytuje P9. Pociťuje, že firemní rozhodnutí ovlivnily její emocionální kompetence, tedy její empatie, pochopení a soucit: „pamatuji si, když jsem úplně začínala ve své práci, měla jsem jeden z prvních pohovorů a jeden uchazeč se mi na pohovoru svěřil, že má finanční problémy, má exekuci, stará se o dítě a nutně potřebuje práci, protože potřebuje peníze. Nebyla jsem si jistá, že se jedná o nejvhodnějšího kandidáta, ale bylo mi ho líto, tak jsem mu dala šanci a vzala jsem ho na pracovní pozici.“

Manažeři používají své kompetence, ať už ve větší či menší míře, víceméně každodenně, a tím ovlivňují určité sféry firemního fungování. V rámci oboru personalistiky se rozhodování netýká samotného chodu firmy, ale spíše delegování či rozdělování určitých úkolů či obdobně laděných úkonů týkajících se lidských zdrojů. Manažer se může cítit také

jako prostřední prvek komunikace mezi vyšším a nižším managementem, popřípadě i řadovými zaměstnanci.

- **Cítil/a jste někdy, že máte nedostatek v některé z kompetencí?**

Na každé pracovní pozici se mohou vyskytnout potíže vycházející z nedostatků v kompetencích osoby, jež pozici vykonává – obdobně je tomu i u manažerských a vedoucích pozic. Tyto nedostatky nemusí nutně vést k úpadku, ale naopak mají sílu popohnat zaměstnance k tomu, aby se na své pozici dále rozvíjel a vzdělával.

P1 nepociťoval žádné nedostatky, jak sám uvádí: „Hmm, myslím si, že ne, protože v tom kalupu nebyl ani čas nad tím uvažovat.“ P8 tvrdí, že nyní nepociťuje žádné nedostatky, protože „kdybych to cítil, tak bych nemohl vykonávat tady tu funkci, kterou vykonávám už 20 let – a já doufám, že velmi dobře.“ Vzhledem k hektické povaze některých pracovních oborů je nutno brát ohled i na skutečnost, že se opravdu nemusí příležitost ke vzdělávání či rozvoje v rámci zaměstnání (jinak, než vykonáváním praxe) ani vyskytnout. Vedoucí pracovníky to poté vede k tomu, že se ani nezamýšlí nad tím, zda je některá z jejich schopností či dovedností nedostatečná, popřípadě zda by v rámci seberozvoje neměli zapracovat na některé z osobnostních vlastností.

U ostatních participantů se odpovědi prolínají, a to hned v několika aspektech. Participant vyjadřují neustálý pocit určitého nedostatku v návaznosti na to, že se obor i svět mění a je potřeba s ním neustále držet krok. P2: „No rozhodně. V podstatě nedostatky jsou ve všech těch kompetencích. Tam člověk nemůže nikdy říct: teď jsem spokojený, teď makám na 100 %, už se dál nemusím vyvíjet. Musíte neustále udržovat ty znalosti, musíte neustále udržovat kompetence. Musím neustále sledovat, co se děje, jak se situace vyvíjí jak mezi těma pracovníkama, tak vlastně v těch zadáních – v těch úkolech. Jako pochybuju, že by někdy někdo mohl říct: tohle mám, tohle umím, už se tomu vůbec nemusím věnovat. Musím.“ P3 zastává filozofii neustálého učení, a to hlavně učení pomocí chyb. P3: „(Nejsem dokonalý manažer). Myslím si, že ani nikdy dokonalý nebudu, protože přece jen – chybami se člověk učí. Není to takové jednoduché, že dojedete do (jakékoliv) práce a řeknou vám: ty budeš dělat raz, dva, tři, čtyři a ten člověk udělá raz, dva, tři, čtyři. Člověk je schopný udělat dva, tři, ale čtyři a jedna už neudělá. Člověk se neustále učí.“

Často zmiňovaným nedostatkem je počáteční absence sebevědomí v pozici. P4: „Ze začátku jsem cítila nedostatek, když jsem na tuto pozici přišla, protože moje vzdělání je jiné. Je sice vysokoškolské, ale úplně z jiného oboru, takže pro mě byla spousta věcí úplně

nových.“ P7: „Dřív jsem se dost bála, že třeba neumím dostatečně dobře vést, že prostě něco pokazím a vlastně to půjde na můj krk a utrpí na tom i lidi, ale to jsem se musela naučit až praxí.“

P6 považuje za svůj největší a jediný nedostatek to, že nezvládne mluvit cizími jazyky, což ho omezuje v rámci navazování kontaktů se zahraničními klienty. P6: „V mém případě je to určitě jazyk (...) Maturoval jsem z ruského jazyka, který je v podstatě dneska nepotřebný. Takže já cítím u sebe cítím (tuto) jedinou věc. Jinak si myslím, že mám veškeré předpoklady pro tu práci, kterou dělám.“

P9 se znovu obrací na svou emocionální stránku a empatii, které jí ze začátku bránily vykonávat svou práci co možná nejefektivněji. P9: „Tím, že jsem hodně citlivá a empatická, tak jsem ze začátku bojovala s emocionální kompetencí. Né, že by mi chyběla, ale naopak spíše jsem ji musela usměrňovat, jelikož mi bylo líto lidí například na pohovorech, když jsem si vyslechla různé životní příběhy, dozvěděla jsem se, jak jsou uchazeči například zadlužení, jaké mají složité životy, bylo mi jich líto. A přestože jsem věděla, že se nejedná o nejvhodnějšího kandidáta, tak jsem přemýšlela, jestli těm lidem nedat šanci, protože jsem věděla, že potřebují práci a příjem.“ S podobným problémem se potýkala i P10: „Nedostatek ne, mám spíš přebytek empatie, jakože jsem hodně, hodně empatický člověk. Měla jsem problémy s tady s tímto (přístupem) nejenom vůči zaměstnancům nebo vůči klientům nebo nějakým dodavatelům. Bylo pro mě těžké si nastavit nějaké hranice, kam až já můžu zajít, aby všechno bylo správně vyřešeno, nebo abych se správně rozhodla v dané situaci, abych nebyla empatická až moc.“

#### **- Jak jste s tím pracoval/a?**

P1: „Nevzdělával jsem se nijak. Prostě: byl jsem hozený do studny a učil jsem se plavat.“

Učení pomocí praxe je jednoznačně nezastupitelné. Vykonáváním určitých činností se v nich lze zdokonalit, přijít na inovativní postupy řešení i rozšířit obzory. Na praxi se spoléhá i P7: „V té době asi tak, že jsem se podívala do sebe a uvědomila si, že v té pozici nejsem jenom tak, z nějakého rozmaru, ale spíš prostě protože si to zasloužím a že ve mně šéf vidí tu schopnost a ten potenciál. Že jsem se k tomu vlastně vypracovala ... musela jsem si to uvědomit, zatnout zuby a učit se za pochodu, prostě praxí.“ P8 volil také praktickou metodu práce se svými počátečními nejistotami, a to primárně v oblasti oslovování nebo komunikace. P8: „Stoupl jsem si doma před zrcadlo a zkoušel to.“

V rámci práce s emoční stránkou manažerů se P10 o svém pokroku od přehnané empatie vyjadřuje takto: „Spíš sama se sebou, že člověk si uvědomí, že musí nad tím sám přemýšlet, co to potom přinese – buď ve vztahu s tím zaměstnancem, nebo případně s tím s tím klientem, že to potom, pokud já budu hodně empatická, tak to může porušit firmu.“ P9 se svou empatií pracovala víceméně stejně. P9: „Časem jsem se, jak se říká, obrnila. Musím se chovat profesionálně, takže emoce musí někdy jít stranou.“

V návaznosti na zmínku dovednosti mluvení v jiných jazycích se P6 pokoušel vzdělávat: „Chtěl jsem to nějakým způsobem vyřešit, takže není to tak dávno, asi 5 let, mě chodila nějaká paní lektorka dvakrát týdně doučování anglický jazyk, ale vzhledem k mému pracovnímu vytížení jsem to musel opustit, takže jsem to nedotáhl do konce.“ Nelze opomenout určitou pracovní vytíženost, jež může manažerům rovněž bránit v práci se svými nedostatky. Vzdělávání se většinou stává dlouhodobým projektem, na nějž si nedokáže najít čas a energii každý.

Pokud se ale manažeři přece jen odhodlají se svými nedostatky adekvátně naložit, obracejí se dle odpovědí například na školení, kurzy, nebo na konzultace – a to jak se zkušenějšími kolegy, tak i s podřízenými pracovníky. P4: „(Učila jsem se) různými kurzy a samozřejmě jsem to řešila i buď s těmi auditory v rámci nějakých porad, nebo i v rámci VOZP jsem prodělávala školení.“ Na své kolegy bere velký ohled i P2: „Vždycky musím přistupovat otevřeně, snažit se poučit třeba i od ostatních – od ostatních kolegů i od svých podřízených. Pokud vím, že jejich nápad nebo jejich metodika řešení nebo i ten jejich postup je v něčem lepší než ten, který jsem používal, je nejlepší se z toho poučit a převzít to.“ Takto pracoval se svými nedostatky nejen v minulosti, ale dodnes.

Z výpovědí participantů lze ale jasně určit, že ač teorie uvádí školení a kurzy jako žádoucí, v praxi je v rámci rozvoje primárně spoléhali na zkušenosti a vlastní seberozvoj.

- **Podnikáte nyní nějaké kroky k tomu, abyste se na své pozici dále rozvíjel/a?**

Téma vzdělávání a rozvoje se týká nejen minulosti a řešení tehdejších nedostatků, ale i současnosti a primárně budoucnosti. Nyní se někteří manažeři rozvíjí více a hlouběji, jak je doporučováno i v literatuře. Odpovědi na tuto a předchozí otázku je možno propojit, neboť někteří manažeři zmiňovali současně své současné i bývalé metody rozvoje.

V rámci školení se vedoucí pracovníci soustředí jednak na samotný management a personalistiku, dále také na webináře a články na internetu. P1: „Absolvoval jsem nějaká školení na ministerstvu kultury, které se týkaly managementu nebo něčeho takového...

vedení lidí, personalistiky – spíše.“ P5: „Řekla bych, že asi jo. Občas si přihlásí nějaký webinář. Někdy si přečtu nějaký odborný článek na internetu. Snažím se.“ P3 uvádí, že také prošel několika kurzy managementu.

Jiným pohledem na rozvoj je pozorování, nebo naslouchání ostatním. Úzce souvisí s již zmiňovanou praxí, která se i v současné době manažerům zdá jako jedna z nejefektivnějších metod rozvoje. P4: „Čím dýl jsem na té pozici, tak tím víc člověk nabírá zkušenosti, takže už ví, co se předpokládá. A u nás, co se týká toho ISA, a tak zas až tolik v rámci našeho provozu se ta kvalita nemění, takže to, co jsem se naučila asi za ty první tři, čtyři roky (je stejné). Už teďka občas jsou tam samozřejmě nějaké změny, ale to si člověk pohlídá v rámci legislativy.“ Obdobně se vzdělává a rozvíjí i P9: „Sleduji zákoník práce, rozvíjím se v pracovněprávních předpisech, ve volném čase ráda čtu knížky určené pro manažery a HR manažery. Sleduji rozhovory s úspěšnými HR manažery a snažím se od nich pobrat co nejvíce věcí.“

P7 i P8 neabsolvovali školení, P8 říká: „Naše firma bohužel žádné školení nebo tak to vzdělávací moc nenabízí, takže je to všechno ze dne na den. Co se naučíte, co umíte, pak ukážete a důležité jsou ty výsledky.“

P6 brání v dalším vzdělávání opět vytíženost a věk – cítí, že je lepší nedostatky řešit jinými způsoby. P6: „Před pár lety jsem se o to pokusil, ale právě proto, že jsem velmi pracovně vytížený, tak nemám čas už se to doučit. A s tím, jak mi přibývají léta, tak už nad tím ani pomalu neuvažuji. (*V návaznosti na cizí jazyky*) Jsem schopný komunikovat se zákazníky v písemné podobě, kdy si pomůžu nějakým překladačem, ale pokud jedeme na jednání třeba do zahraničí, tak musím brát s sebou někoho, kdo mi vždycky tlumočí. To považuji za hendikep v mojí pozici – ale současně se tím nezabývám, jsem schopný to nějakým způsobem vždycky vyřešit.“

P10 nepocítuje, že by se vůbec měla dále vzdělávat či rozvíjet: „Já v současné době už nepodnikám nic (...), protože za těch 8 let si nedokážu představit, v čem bych ještě se měla dál rozvíjet. Spíš ba právě naopak hledám něco, co by mi poskytlo protipól a naučila bych se relaxovat nebo odpočívat, abych potom mohla být dobrá v tom, co dělám. To rozvíjení, to teď prostě už v sobě nějak nemám nastavené. Nevím, jestli je to třeba začátek vyhoření, ale už nemám ty tendence se rozvíjet, navštěvovat nějaké kurzy, nebo něco sledovat, protože i už za těch 8 let vidím, co nese výsledek, nebo co ten výsledek nese.“ Zároveň dodává, že již vypožadovala, že u lidí, a to jak u zákazníků či zaměstnanců, existují konstantní vzorce, které se nikdy nemění.



V otázce vzdělávání se odpovědi nejvíce odlišují od teoretických východisek. Ta doporučují vzdělávání neustále, přičemž z rozhovorů vyplývá, že většinově manažeři tento aspekt managementu nepovažují za nezbytný pro úspěšné a efektivní vykonávání jejich práce. Jedná-li se o rozvoj na své pozici a další vzdělávání, volí často buďto neformální vzdělání v podobě četby, podcastů, rozhovorů, článků a podobných metod. Manažeři si prošli několika školeními, ale aktivně je nevyhledávají, nebo jim je firma ani nenabízí. Jestliže se u nich objeví nějaký nedostatek, dokážou se s ním efektivně vypořádat spíše prakticky než tím, že by se ponořili do dalšího vzdělání.

### 5.5.3 Firemní kultura

- **Jaké jsou hodnoty vaší firmy?**

Hodnoty firem jsou nedílnou součástí cesty za společným firemním cílem. Ač každá firma upřednostňuje jiné hodnoty a přikládá důraz na ty, které se pro její zaměření nejvíce hodí a odpovídají její vizi, lze najít jakési společné rysy mezi odpověďmi participantů z různých pracovních odvětví. Pokud se zaměříme na směr výkonu (tedy na hodnoty směřující firmu spíše k zisku, než k budování vztahů či soustředění se na lidské zdroje), odpovědi dávají jasně najevo, že většina firem chce svým zaměstnancům předávat následující hodnoty:

- Kvalita
- Spolehlivost
- Zodpovědnost
- Efektivita
- Profesionalita

Manažeři zaměřující se spíše na personalistiku vidí ve svých firmách i hodnoty, které nemusí být přímo stanovené ve formální podobě, nýbrž se je sami snaží předávat dále mezi zaměstnance. Patří mezi ně:

- Vstřícnost
- Dodržování etických předpisů
- Loajalita
- Služba/společenská odpovědnost
- Pomoc

Lze ale usoudit, že se hodnoty celkově vzájemně prolínají. Některé firmy nemají hodnoty ani přímo určené, nýbrž z odpovědí je možné vypožorovat, že je manažeři i přesto vnímají, drží se jich a snaží se je předávat ostatním zaměstnancům.

- **Je podle vás nutné se řídit dle firemních hodnot? - Proč?**

Všichni participanti se jednoznačně shodují na faktu, že dodržovat stanovené (i neformální) firemní hodnoty je důležité. P10 zmiňuje, že nejen firemní, ale *veškeré* hodnoty je třeba dodržovat – osobní, firemní, či jakékoliv jiné.

Zdůvodnění toho, *proč* je nutné se dle nich řídit, jsou už různá. Přesnost a profesionalitu vnímají manažeři jako klíčovou nejen pro rozvoj firmy, ale také její udržení a stabilitu na trhu. P5: „Já si myslím, že vlastně za dobu trvání firmy se tady tyto hodnoty vytřídily a myslím si, že právě proto je dobré se (těch vytříděných) držet i nadále. Protože třeba kvalita byla, je a bude vždycky na prvním místě. Tradice – třeba ve výrobě v pracovních postupech, které se postupně zdokonalují. A spolehlivost, že jsme vlastně spolehlivým partnerem, především v termínech dodání kvalitních výrobků.“ P6 se ztotožňuje s tímto postojem: „My je máme, jak jsem říkal, stanovené i v naší příručce kvality. Pokud bychom se tím neřídili, možná bychom tady už dneska nebyli. Neexistovali. (...) Myslím si, že ta naše vize jako taková dlouhodobě funguje, a proto pořádně neustále nějakým způsobem se naše společnost zvětšuje a zachytáváme další a další zákazníky. Takže si myslím, že je nutné se řídit těmi nastavenými hodnotami té firmy.“ P4 rovněž podporuje myšlenku, že hodnoty a stabilita na trhu jsou úzce provázány.

Odlíšný pohled na problematiku hodnot poskytuje P8. P8 hodnoty slouží spíše k jinému účelu. Zaměstnanci si dle něj vštěpují hodnoty právě proto, aby si skrze ně zapamatovali, že v jejich oboru není možné udělat chybu, neboť se neodpouštějí. Nastane-li nějaký problém, musí jej řešit co nejrychleji, což se také odráží v nastavených firemních hodnotách. Lze tedy usoudit, že hodnoty neslouží jen k prezentaci firmy a udržování určitého jednotného myšlení, ale také představují Damoklův meč.

P2 se v rámci profesionality obrací spíše na samotné vedoucí pozice, neboť odtud pramení schopnost jednat s lidmi: „Například hned ta profesionalita: s nějakýma amatérama se nijak daleko nedostanete. Pokud není člověk profesionál, nemůže podávat dostatečný výkon. Nemůže jednat s lidma, se kterýma musí jednat, (...) (ač) mu třeba osobně úplně nesedí. Prostě jste profesionál a jednat s nimi musíte a musíte dbát na úspěch toho projektu nebo úspěch toho týmu.“

Dle většiny odpovědí lze usoudit, že soudržnost kolektivu a tahání za jeden provaz považují participanté za výsledek dosažený dodržováním firemních hodnot. Zároveň se zde odráží budování firemní identity pomocí předávání hodnot dalším zaměstnancům, což dle P9 utužuje image a důvěru. P9: „Dodržování firemních hodnot může posílit důvěru uvnitř i z venku. Je důležité, aby se s firemními hodnotami ztotožnili zaměstnanci. Myslím si, že pokud má firma dobře nastavené firemní hodnoty a umí je dobře odprezentovat i navenek, může tím přilákat i kvalitní zaměstnance.“ Za klíčové v rámci firemní kultury považuje hodnoty i P1. Jakožto ředitel firmy vidí, že reflektování a respekt k hodnotám je něco, co by měl mít v sobě zakořeněné každý zaměstnanec, chce-li pracovat v určité firmě.

P10 shrnuje zdůvodnění celé problematiky – ač s nadsázkou, tak výstižně: „Když se ty hodnoty nedodržují, nebo to není (nastaveno ve firmě), tak půjde všechno do kytek.“

- **Preferujete na pracovišti spíše přátelské, nebo profesionální vztahy?**

Otázka směřovaná ke vztahům byla participantům položena z důvodu zjištění, zda se jejich profesionální manažerské kompetence, jako třeba řízení, kontrola, vůdčí schopnosti či odbornost, promítají ve vztazích více než jejich lidsky orientované kompetence, tedy empatie, vedení/koučování, pochopení, přátelský přístup apod.

Podle uvedených odpovědí lze říci, že se vedoucí pracovníci obecně v tomto ohledu snaží najít určitý balanc. Vnímají také fakt, že na každé zaměstnance platí jiný přístup a je žádoucí, aby se manažer dokázal napojit a adaptovat k danému kolektivu zaměstnanců. P1: „Myslím si, že půl na půl. Já si myslím, že dobrý vedoucí, šéf, ředitel, nebo kdokoliv by to měl umět odlišit. A záleží to taky dost na tom, že každý zaměstnanec je jiný a některý potřebuje, když to řeknu „metodu cukru a biče“ některý spíše přátelštější – myslím si, že správný šéf by měl poznat, že když na někoho zatlačí víc, že to ještě unese, a na někoho zatlačí míň a už to pro něho je v podstatě psychicky horší. Takže – myslím si, že to jde vybalancovat jo, že každý ten, každý vedoucí nebo ředitel by si měl zachovat určitý odstup, ale nicméně jenom čistě profesionální vztahy, si myslím, že dost dobře v organizaci státní, nebo muzea, jak jsme my, nejdou. Možná v korporátu jo, ale u nás určitě ne.“ Na doplňující otázku, zda se podle vlastního názoru dokáže dobře napojit na zaměstnance a přizpůsobit se jeho potřebám, odpovídá: „(Adaptovat se na zaměstnance) se učím, to nepříjde samo, ani to nepříjde hned. Vyžaduje to vlastně léta. Každý je jiný, každý může hrát své hry nebo něco zkoušet, nebo naopak. Jo, ale já to nemyslím jenom v tom zlém, i v tom dobrém. Myslím si, že toto přijde často až s tou praxí.“

Většina participantů se ale přiklání spíše k profesionální stránce, a to s velmi podobnými důvody. P3: „Já to mám tak 70 na 30. Spíše profesionální – to je těch 70 % a přátelských takových 30 %. Je to z toho důvodu, že já si nerad připouštím kohokoliv k tělu, ale je to taky z toho důvodu, že když vás kolegové nebo vaši podřízení berou moc za kamaráda, tak vás mají tendenci často nerespektovat. Takže já jsem spíše profesionální, ale s takovým přátelským tónem. Bavím se s nimi jako s přáteli, ale oni pořád musí vědět, i já musím vědět, že já jsem pořád jejich nadřízený. Že to, co řeknu, platí.“ Stejný postoj zauímají i ostatní. Uvádějí, že preferují profesionalitu před přátelstvím, neboť si uvědomují, že mezi přátelským přístupem k ostatním a pravým přátelstvím je tenká hranice. Mezi zaměstnanci může dojít ke zneužívání tohoto přátelství a překračování této hranice, což si dle participantů zaměstnanci ke svým nadřízeným rozhodně nesmí dovolit. P7 uvádí, že nechce na pracovišti vztahy, při kterých je „úplně chladno“, ale také neoceňuje, pokud „jsme všichni kamarádi a kdeco kdekomu projde.“ Ač některé firmy lpí na zavádění a udržování přátelské, či dokonce rodinné atmosféry, vedoucí pracovníci jsou zarytě přesvědčení, že i přes uvolněnou atmosféru nesmí být narušen respekt podřízeného k nadřízenému, případně i naopak.

Tuto hranici si uvědomují i pracovníci z HR, což potvrzuje, že v rámci této otázky se odpovědi nerozlišovaly. P9: „Na jednu stranu je skvělé, když se lépe známe, tykáme si, máme mezi sebou přátelský vztah, je mezi námi i nějaká důvěra, ale na druhou stranu může pak chybět respekt. Preferuji přátelské vztahy na pracovišti v rámci oddělení, ale se zaměstnanci, které mám pod sebou – mám na mysli dělnické a výrobní pozice – tak s nimi se snažím spíše udržovat profesionální vztah.“ P5 se s názorem ztotožňuje a dodává: „Je dobré si i udržet nějaký odstup, protože v případě velmi přátelských vztahů potom začíná pokulhávat právě stabilita toho profesního vztahu.“ P2 poukazuje na fakt, že přátelství je pouze příjemný dodatek k profesionálnímu vztahu. Ač se lépe spolupracuje s někým, s kým si může v práci i promluvit nebo s ním sdílet zážitky, nezlomným základem tohoto vztahu musí být profesionalita.

Minoritní část participantů preferuje přátelské vztahy. Tato výjimka se ale může odvíjet spíše od osobnosti manažera, než od jeho názoru na práci a jeho kompetenci.

- **Dokázal/a byste popsat firemní kulturu na vašem pracovišti?**

Vzhledem k tomu, že ve výzkumu pojem „firemní kultura“ vnímali manažeři jako něco nového a většinou naprosto neznámého, jim musela být poskytnuta definice, popřípadě

ještě bližší vysvětlení. Firemní kulturu rovněž někteří ani nevnímají, nebo bez vysvětlení nevědí, že ve firmě existuje. Po bližším objasnění ale každý participant dokázal odpovědět na to, jaká kultura v jejich firmě panuje.

Všeobecně může být z odpovědí vyzorováno, že atmosféra na pracovištích je dobrá a přátelská. Panuje převážně dobrá nálada, kterou se snaží manažeři podporovat vlastním pozitivním a přátelským přístupem. Samozřejmě také uznávají, že existují horší dny a problematické situace, ve kterých se jak vedoucí, tak řadoví zaměstnanci musí společně potýkat se stresem nebo nátlakem. V takových situacích ale dle odpovědí participanti vědí, že mají zakročit. P1: „Vždycky jsou i dny, které jsou – dá se říct – horší nebo stresující, když třísknu do stolu a musí to být podle mě a nejede přes to vlak. Jsou určité věci, které vlastně netoleruji, ale naopak zase vím, že když těm lidem dám více volnosti, aby ukázali, co v nich je, tak si myslím, že je to lepší.“

V odpovědích výrazně vystupuje aspekt přátelství – dalo by se říct, že je umístován lehce nad profesionalitu. Z tohoto faktu lze odvodit, že lehce neformální kultura je něco, co manažeři vnímají a pravděpodobně jim i vyhovuje. Toto tvrzení se mírně pře s tvrzením o preferenci a důrazu na profesionalitu, jak bylo uvedeno v přechodí otázce. P3: „U nás panuje převážně přátelská atmosféra. Jako samozřejmě profesionální taky, ale kolektiv lidí, co my máme, jsou v podstatě lidi sebrání z okolí tady firmy, kde to máme postavené. Oni se všichni znají, jsou to sousedi, takže spíše přátelská (kultura).“ P2: „Snažíme se, aby ten tým jako fungoval nejenom na té profesionální, ale i na té přátelské úrovni.“

P7 a P9 se shodují na tom, že primárně vnímají pohodový přístup a otevřenou komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. P8 zdůrazňuje, že k pozitivní až rodinné firemní kultuře přispívá také vstřícnost nadřízeného a jeho otevřenost k vyslechnutí návrhů od všech pracujících ve firmě. U P10 převažuje rodinná atmosféra a důraz na dodržování nastavených hodnot. P10: „Když některý ze zaměstnanců vypadne, tak se vždycky snažím zaplnit to místo tak, aby tam přišel někdo, kdo vlastně bude uznávat ty stejné hodnoty tak, jak to máme nastavené (...) Tím pádem se i pro ty zaměstnance snažíme vytvářet příjemné prostředí, aby byly tam spokojení, jenomže každý do práce chodí jenom, aby si vydělal peníze a že je to prostě nutné. (Snažím se), aby pro ně byla přijatelná a nechodil tam někdo jenom na těch 8 hodin s tím, že si odbude a jde pryč.“

P6 rozlišuje různé druhy firemní kultury. Vnímá, že se liší, pokud se na kulturu dívá z pohledu vztahů zaměstnance a zaměstnavatele, vzájemného přístupu, komunikace a motivace, a pokud se na kulturu dívá z jakéhosi „vnějšího“ pohledu. P6: „Záleží, z jakého

se to vezme pohledu. Z pohledu zaměstnavatel – zaměstnanec si myslím, že ta naše kultura je taková přátelská, prostě vyrovnaná. Z pohledu kultury jakoby pracoviště si myslím, že jsme na tom velmi dobře, protože obecně ti zákazníci, když k nám chodí, tak říkají, že jsme velmi čisté provozy na to, že jsme gumárenské provozy, takže si myslím, že ta kultura toho zaměstnání je velmi slušná.“

Ač někteří manažeři možná nevnímají firemní kulturu a její budování na první pohled, po hlubším zamyšlení dokážou identifikovat, jaká atmosféra panuje. Z odpovědí také určit, že ač všeobecně dbají na profesionální vztahy na pracovišti, kultura v různých firmách je spíše přátelská, pohodová, uvolněná, až rodinná, což poté může svádět k navazování spíše přátelských vztahů.

- **Jak přispíváte k budování a udržování pozitivní firemní kultury?**

Jak již bylo několikrát zmíněno, manažer by se měl podílet jak na budování, tak na udržování a rozšiřování firemní kultury, jejích hodnot a principů dále do firmy. V případě participantů tomu není jinak – dle odpovědí je jasné, že se sami snaží o pozitivní dopad svého chování a jednání, a snaží se podnikat své kroky tak, aby firemní kulturu nepoškozovali. Naopak jí, dle jejich úsudků, pomáhají vzkvétat.

Všichni participanté se jednoznačně shodují na tom, že k firemní kultuře přispívají. Liší se ale způsoby, jakými ji rozvíjí. P5 tvrdí, že přispívá převážně „dobrou náladou, pozitivním přístupem a lidskostí.“ Komunikace se zdá jako primární forma nápomoci k udržení firemní kultury v pozitivním duchu. Ať už jsou hodnoty firem jakékoliv, lze vyzdvihnout, že všichni participanté se při této odpovědi víceméně scházejí. P3: „Já se snažím s lidmi komunikovat vždycky otevřeně a upřímně. Když je prostě nějaká šance jim vypomoci s našim zaměstnancům tak, aby mi mile rád vypomůžu. Naopak oni díky tomu pak jako zas vědí, že tím, že já jsem jim vypomohl, oni můžou vypomoci mně. (...) Takže třeba tímhle – komunikací přispívám určitě do naší firemní kultury.“ P6, jakožto jednatel a majitel firmy, rovněž klade důraz na kontakt a mluvení se svými zaměstnanci: „Já jsem s těma lidma v kontaktu vlastně dennodenně. Dennodenně mezi ty lidi chodím, dennodenně jako spolu probíráme i jejich problémy i výrobní a pracovní problémy.“ Z pohledu manažera, který má ještě dalšího nadřízeného, se na věc dívá P8. Oceňuje, že je jeho nadřízený vstřícný a komunikuje se zaměstnanci v neformálním duchu, většinou u kávy na ranním meetingu.

Mezi dalšími odpověďmi se vyskytuje mimo komunikace také pomoc, a to jak při pohovorech, při kterých se snaží vybírat takové kandidáty, kteří by zapadli do hodnot firmy, tak při onboardingu<sup>1</sup> a změnách v pracovní době. P1: „(...) různé, dá se říct, bonusy, které jim dávám ve formě třeba klouzavé pracovní doby nebo trošku upravených možností (toho), jak vybírat si náhradní volno.“

Rovněž je nutné se zmínit o tom, že manažeři cítí, že jsou prostředníkem mezi majiteli a zaměstnanci, což vede i k tomu, že se snaží přispívat vhodným předáváním požadavků z jedné strany druhé a snahou vyhovět oběma stranám. P7 kromě toho vnímá také následující: „Osobně (přispívám) asi tak, že předávám ty firemní hodnoty – prostě ukazuju, jak se to má dělat a zároveň se snažím vyslechnout nějakou zpětnou vazbu od těch zaměstnanců.“

Opět nelze opomenout, že každá firma vyžaduje individuální přístup a každá skupina zaměstnanců oplývá jinými vlastnostmi, od čehož se pak odvíjí způsoby, jakými sami tvoří a udržují firemní kulturu – na ně pak navazují manažeři, kteří se snaží k ní efektivně přispívat a rozvíjet ji vlastní iniciativou. Všeobecně lze ale vyzorovat, že v hlavní roli je u manažerů komunikace.

- **Považujete motivování zaměstnanců za důležité?**

Na otázku motivace je odpověď jednoznačná – motivování zaměstnanců je stěžejní. P2: „Jistě, ta motivace je základ. Pokud chcete mít spokojené zaměstnance, musíte je motivovat. Musíte je podporovat. Být schopný je zkritizovat, ale zase ne tak, aby je to nemotivovalo k vyššímu výkonu. I ta kritika je součástí. Musí být vlastně výsledkem, kdy ten zaměstnanec, který chce tu chybu nebo ten nedostatek napravit a zdokonalit se dál.“ Souhlasí i P5: „Lidi potřebujou být motivováni, aby podávali dobré výkony.“ Z odpovědí je možno jasně vyčíst, že motivace se váže ke spokojenosti, a spokojenost a chuť do práce napomáhá k lepším výkonům, což je pro manažery cílem. P6 zdůrazňuje, že starání se a motivování pracovníků vede také k tomu, aby z velkého výběru pracovník nabídek a firem na již velmi přesyceném trhu vybírali právě firmu, ve které působí, a neodcházeli za lepší práci například do zahraničí, nebo do jiných firem.

Dle P9 se k motivaci váže také snaha o růst: „Pro spoustu zaměstnanců v naší organizaci je důležité mít možnost rozvojového růstu. Zaměstnanec se snaží vykonávat svou práci dobře, protože ví, že jeho snaha a vynaložená energie mu může zajistit karierní růst.“

---

<sup>1</sup> Proces adaptace nováčků do pracovního procesu a jejich nové pracovní role

Použité metody (kromě kariérního růstu a financí) se mohou lišit v závislosti na pracovní pozici. P1: „Určitě, ale je zase potřeba najít tu určitou míru. Jak chcete třeba motivovat uklízečku? Jo, to je trošku složitější. Myslím si, že já jsem zastánce spíš té motivace, že vím, že ke komu si můžu dovolit na něho více přitlačit – že když je ve stresu dává lepší výkony, ale zase ne u každého to lze. A právě proto si myslím, že to by měl ten vedoucí správně rozpoznat tady toto. I když máte více pracovních pozic – nezáleží, jestli tam máte 10 lidí, nebo 100. Pokud to umíte s 10, budete to umět i se 100 lidma.“

#### – Cítíte, že je motivování vaše zodpovědnost?

P9: „Ano, motivování zaměstnanců patří k náplni mé práce. Snažím se pravidelně oceňovat a chválit zaměstnance, myslím si, že to přináší pozitivní prostředí na pracovišti.“

P6: „Je to moje zodpovědnost. I když nemluvíme teď o nějakém motivování nějaké spíš po stránce nějaké psychické, tak v našem případě ty lidi jsou motivováni hlavně jako finanční odměnou, a to je vyloženě moje zodpovědnost.“

Motivace je většinou vnímána jako povinnost manažerů, byť ne vždy celková, ale jen částečná – zde lze ale zmínit také sebemotivaci a názor manažerů na ni.

P1 se o sebemotivaci vyjadřuje následovně: „Myslím, že je to oboustranné, protože pokud by ten vedoucí nebo ředitel na někoho úplně tlačil a stále ho přesvědčoval o nějakém „jenom svém“ (názoru) a věděl prostě, že to není úplně ono, tak to není dobré. Ta motivace by měla být taková, jak já říkám: nadhodit tu vějičku (*návnadu*) a potom uvidíme, jak každý na to zareaguje – a každý na to reaguje jinak. To nelze paušalizovat.“ P3: „Já se snažím svoje lidi motivovat tak, že děláme zaměstnance měsíce, za to je menší finanční odměna. Dále: přidáváme jim na obědy. My se snažíme nějak motivovat ty lidi. Přímou moji zodpovědností bych řekl, že je to částečná.“

Někteří vnímají, že ač k motivaci zaměstnanců sami mohou přispět, tak nikdy nepřebijí energii a nadšení pro práci, co má mít zaměstnanec zakořeněné v sobě. P7: „Moje zodpovědnost úplně asi ne, to musí vycházet i z toho člověka, že chce pracovat a že chce nějak přispívat ke společnému cíli, nebo že chce, aby ta firma prosperovala.“ Při sebemotivaci dle P8 hraje velkou roli i osobní život zaměstnanců, a to převážně rodina a potřeba finančně ji zajistit. P8: „My tady máme spoustu otců od rodiny, takže už to je motivace, jak se motivovat do práce, protože určitě nikdo – si nemyslím – že bych chtěl být někde na úřadu práce.“



#### 5.5.4 Nástroje vedoucí k budování firemní kultury

- **Využívá vaše firma nějaké nástroje, které vedou k motivaci zaměstnanců nebo budování firemní kultury? - Jaké?**

Mnoho odborníků se vyjadřuje k tomu, co lidé očekávají od práce. Většinou se jedná o více než o finanční odměnu. Ač finance stále převažují, v rámci výzkumu byla položena otázka o nástrojích vedoucích k motivaci, aby došlo ke zjištění, zda z praktického hlediska na zaměstnance "platí" i jiné metody.

Vedoucí pracovníci již u předchozích otázek a odpovědí zmiňovali flexibilní pracovní dobu a nahrazování zaměstnanců. V odpovědích na tuto otázku se ukazuje, že právě v tomto vidí motivační prvky. P3: „Tak máme zaměstnance měsíce. Přispíváme lidem na obědy. Máme, dá se říct, takový firemní teambuilding, což je dvakrát do roka. Panuje u nás flexibilní atmosféra z toho důvodu, že když třeba člověk odpadne nebo potřebuje nutně odejít, tak my mu za to nelámeme ruce, ale my řekneme: v pořádku, domluv si za sebe náhradu a v momentě co budeš zdravý, nebo se vyřeší ten problém, tak se domluvíme a budeme pokračovat. Tím pádem ten člověk ví, že prostě když je akutní problém, tak může odejít. Když něco potřebuje, může odejít. Takže bych řekl, že asi tohle.“

Dalším nástrojem, který v rozhovorech zazníval, je teambuilding (či jiná firemní setkání). Setkání vedou k tomu, aby spolu zaměstnanci navazovali vztahy a utužovali přátelství i mimo pracovní dobu. P2: „Dále pořádáme společné akce, a to jak sportovní, tak třeba některé ty oslavy, vánoční besídka... Snažíme se, aby naši zaměstnanci trávili spolu (nějakou) dobu i mimo práci a aby je to bavilo. Tím budujeme víc toho týmového ducha ve firmě.“ V jedné z firem dokonce zaměstnancům vybudovali pro tyto účely altánek, ve kterém si, mimo firemních akcí, mohou zaměstnanci pořádat také akce soukromé. P6: „Vedle hlavní budovy naší firmy (jsme) postavili krytou pergolu i s barem a se vším, abychom mohli mít venkovní posezení v létě, nebo ti naši lidé, případně kdyby chtěli slavit narozeniny (...) postavil jsem jim tady krytý altán, kde můžou i soukromé akce pořádat.“ Skrze firmy se mimo jiné využívá přispívání na plesy či sdružení, ve kterých se angažují i zaměstnanci, a také možnost organizování a podílení se na rozhodování chodu firmy.

P10 cítí, že pro motivaci zaměstnanců dělá maximum, ale je nutné, aby se zaměstnanci motivovali i sami. Ideálně tedy po absolvování nebo shlédnutí metod, které sama navrhuje: „Snažím se je motivovat i tím, že jim tam povolám třeba nějaké školitele na kávu (*přípravu kávy*) nebo na správnou obsluhu, a potom, když mezi sebou jakoby vidí, jak to funguje, tak

jsou třeba motivováni sami mezi sebou, že by se třeba chtěli určitým způsobem zlepšovat. Ale to je asi tak všechno, víc už nad rámec nejdu.“

Dalšími benefity vedoucími ke zlepšení atmosféry a motivace jsou příplatky na obědy, příspěvky na dopravu či penzijní spoření. Mezi nejčastěji zmiňované metody a nástroje spadají ale stále prémie, vyšší mzdy, kariérní růst a povýšení.

- **Máte nějaké nápady, které by podle vás mohly být ještě zavedeny, aby došlo ke zlepšení motivace nebo firemní kultury?**

Manažeři se v odpovědích shodují většinou na tom, že si nic nevybaví, nebo že je samotné nic nenapadá. Dle jejich odůvodnění se ale zdá, že omezení nevychází z osobní kreativity, ale spíše z finančních omezení, popřípadě také ze složitosti procesu zavádění změn. P1: „: „Teď ne, protože v té instituci, kde já pracuju, se ty změny dělají celkem – ne, že těžko – ale spíše hodně pomalu. A je to dáno tím, že – ne že by mé rozhodovací pravomoci byly omezené, to vůbec ne – ale přece je tam je tam nějaký běh, který, když chci něco změnit, tak je to na delší trať. Aktuálně takto napřímo mě teď nic nenapadá, já se to vždycky snažím řešit za běhu té organizace.“ P2: „Nějaké novinky... abych řekl pravdu, teď mě nic nenapadá, co bychom mohli ještě zavést. Samozřejmě máme nějaká omezení, co se týká i financí.“

V některých odpovědích se ukazuje, že manažeři ani necítí potřebu zavádění nových metod a nástrojů, neboť cítí, že nynější stav je více než vyhovující. P3: „Já si myslím, že ta motivace, co my máme, je dostatečná, jelikož opravdu nejsme tak velká firma, tak si myslím, že jsou ty věci, co máme dostačující. (...) My jsme jim schopni vyjít vstříc v podstatě ve všem, oni pak nám taky... my se motivujeme, dá se říct navzájem.“

Návrhy na motivaci přináší například P9: „Ze zkušenosti vím, že nejvíc pomáhá finanční motivování, na které často nejsou prostředky. Myslím si, že by mohlo zaměstnance potěšit, kdyby se jim krom děkovacího dopisu za dobře odvedenou práci poslaly i nějaké reklamní materiály, například víno. Zavedla bych sociální odměny, například u mentorů, pokud mentor dobře zaškolí zaměstnance, měl by být odměněný. Je to sice jeho náplň práce, ale myslím si, že hraje důležitou roli v naší organizaci a v dnešní době je náročné najít kvalitního zaměstnance, který bude dobře odvádět svoji práci a přijme firemní kulturu.“ P4 i P5 pocítují, že matkám ve firmě by se hodilo hlídání dětí pro matky pracující ve firmě. P4: „My tady máme hodně mladších maminek, které mají problémy v rámci velkých letních prázdnin s tím hlídáním těch dětí, protože ne každá má babičky, které by mohly

hlídat. (...) Nevím, jestli bychom to zatím v tom počtu dokázali zrealizovat.“ P5 doplňuje tento návrh myšlenkou o příměstském táboře.

Dalším omezujícím faktorem je zájem zaměstnanců. P7: „Napadá mě, že by se dal udělat nějaký výjezd, ale to by u nás asi nefungovalo, protože tu pracují matky od rodin, chlapi, co si chtějí po práci odpočinout, a ne ještě někam vyjízdet. O to by asi ve volnu nebyl ani zájem.“

P8 navrhuje, že vhodné by bylo přispívat na penzijní spoření, a zavést také každodenní příjem ovoce pro zaměstnance, popřípadě také doplňky stravy a vitamíny. Zvýšený příjem vitamínů by pak firma měla zajišťovat hlavně přes zimu. Osobně se za tyto změny „přimlouvá u šéfa“. P10 tvrdí, že motivací do práce by nemělo být „něco“ zavedeno zevnitř firmy a ze strany manažera směrem k zaměstnancům, ale naopak vnější vliv. P10: „(Tím je) patnáctiprocentní nezaměstnanost (v oboru služeb)“.

Pro rozvinutí možných odpovědí a návrhů uvedených v nich byli respondenti dodatečně vyzváni k tomu, aby si vzpomenuli, zda nemají podněty i od samotných zaměstnanců.

Penzijní spoření od P8 bylo původně návrhem zaměstnanců, který přišel po tom, co ve firmě vedoucí pracovníci udělali průzkum. Lze ale říci, že většina zaměstnanců žádné podněty nesdělují – pokud ano, manažeři tento problém vyřeší. P4: „To poslední, na co si stěžovali, byl pokažený kávovar, tak se koupil nový. Kafe jim kupujeme – někde si to musí třeba přispívat nebo platit, ale u nás to tak nefunguje.“

## 5.6 Shrnutí

Za pomoci kvalitativního výzkumu a prostřednictvím metody polostrukturovaných rozhovorů bylo zkoumáno, jak manažeři a vedoucí pracovníci vnímají své kompetence i kompetence ostatních, jaké vlastnosti, dovednosti, popřípadě i schopnosti považují za zásadní, jak pracují se svými nedostatky a jak se vzdělávají. Dále byli dotazováni na jejich vnímání firemní kultury, štěstí a motivace na pracovišti, a také na nástroje, které jejich firmy již využívají k účelům motivace, nebo které by ještě mohly být zavedeny.

Výzkumu se účastnilo celkem 10 z 12 oslovených participantů. Těchto deset participantů – vedoucích pracovníků – lze pomyslně rozdělit dle funkcí, a to na dva ředitele a jednatele firem, dvě personalistky, a šest manažerů na různých úrovních. Každý z nich uvádí v rozhovorech rozdílné odpovědi, lišící se jednak dle povahy a přístupu každého manažera, ale také dle potřeb a možností každého pracovního odvětví.

V odpovědích se nejčastěji skloňovala slova „profesionalita“, „zodpovědnost“, ale také „empatie“ a „vnímání potřeb zaměstnanců“. Leč se tyto dvojice orientují jinými směry, a to směrem výkonu versus směrem spokojenosti zaměstnanců, dle vyjádření participantů lze usoudit, že se snaží o jakýsi balanc mezi těmito aspekty práce. Vnímají také to, že se musí přizpůsobovat vyšším očekáváním od práce, popřípadě nabízet něco „extra“ nad rámec finančních odměn. Důvodem většiny odpovědí je pak fakt, že pokud by se manažeři nezaměřovali na zaměstnance a zároveň nedodržovali profesionální přístup, chod firem by nefungoval, popřípadě by už ani neexistovaly. Rozdrtila by je buďto konkurence v návaznosti na přesycený trh, nebo by zanikly odchodem zaměstnanců.

Z rozhovorů vyplývá, že svou pozici vnímá každý manažer jinak. Někteří se vidí v roli motivátora, někteří spíše v roli zprostředkovatele informací mezi nadřízenými a ostatními zaměstnanci. Svoji zodpovědnost v rámci motivace a budování firemní kultury ale každý z nich pociťuje a adekvátně s ní pracuje, ať už více, nebo méně.

Výzkumem došlo ke zjištění, že bez ohledu na úroveň managementu, na které se manažeři nachází, většinou cítí určitou povinnost budovat a udržovat pozitivní firemní kulturu. Prostředí, které by zaměstnance povzbuzovalo do práce, motivovalo by je k lepším výkonům a poskytlo možnost navazovat vztahy a přátelsky se pobavit i mimo pracovní prostředí, je pro manažery něčím, o co neustále usilují – a to jak u nadřízených, tak v rámci finančních možností jednotlivých firem. Berou ohledy také na podněty zaměstnanců, a ač jim v některých změnách mohou bránit právě jistá omezení, snaží se domluvit alespoň na

motivačních prvcích na nižší nákladové škále, aby zaměstnancům vyhověli. Pociťují, že motivace a firemní kultura jsou prvky, kterým se musí věnovat.

## 6 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Na základě výsledků polostrukturovaných rozhovorů s participanty z řad manažerů a jiných vedoucích pracovníků bylo možné zodpovědět výzkumné otázky.

### **VO1: Které manažerské kompetence nejvíce ovlivňují řízení firem?**

Z výzkumu je patrné, že vnímání klíčových kompetencí je velice individuální. Jak již bylo zmíněno, v odpovědích se lze setkat s vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi, které podporují spíše hierarchické přístupy, ale také více altruisticky orientované názory. Nelze pozorovat výrazné rozdíly mezi personalisty a “běžnými“ vedoucími pracovníky – ať už v zásadních kompetencích, v preferovaných vztazích, nebo v náhledu na firemní kulturu.

Pod hierarchické přístupy se dá řadit orientace na dosahování cílů, firemní růst, udržování se na trhu apod. V rámci kompetencí sem dle odpovědí spadá důslednost na dynamiku nadřízených a podřízených, profesionalitu, určitý odstup ve vztazích, zodpovědnost, organizační schopnosti, umění přizpůsobení se změnám, všestrannost, nadhled a cit pro řešení různých situací.

V rámci altruistických přístupů, které se v odpovědích také hojně vyskytují, můžeme pozorovat u manažerů orientaci na spokojenost zaměstnanců. Odpovědi laděné tímto stylem se objevují nejen u personalistů, ale také u manažerů všech úrovní. Je patrné, že očekávání od zaměstnanců jsou něco, čemu manažeři chtějí vyhovět z vlastní vůle, neboť vidí, že spokojený zaměstnanec dokáže odvést lepší práci a chodí do ní rád. Mezi kompetence v této kategorii patří: empatie, komunikace, naslouchání, práce se zpětnou vazbou, umění navazovat přátelské až rodinné vztahy, vnitřní klid/vyrovnanost.

Lze usoudit, že vlastnosti, schopnosti a dovednosti se dle názorů participantů prolínají. Ideálně by měly schopnosti a dovednosti vycházet z toho, jaký člověk je, tedy z jeho vlastností. Samozřejmě nelze určit, jaký manažer je „ideální“ manažer, neboť každé odvětví vyžaduje jiný set kompetencí.

Pokud by ale měly dle odpovědí být vybrány kupříkladu tři zásadní kompetence, které ovlivňují řízení firem nejvíce, byly by to: komunikace, profesionalita, všestrannost/přehled.

### **VO2: Jak manažerské kompetence ovlivňují firemní kulturu?**

Z výzkumu vyplývá, že ne každý manažer či vedoucí pracovník vnímá existenci firemní kultury. Až po vysvětlení či doptání se vnímají, že tento fenomén není jen jakousi

novinkou v oboru, ale že se v každé firmě vyskytuje již delší dobu, a to bez ohledu na její velikost, stáří nebo pracovní obor.

Dle odpovědí se v rámci kompetencí v návaznosti na firemní kulturu nejvíce odráží emocionální kompetence. Klíčovou roli hraje empatie, mluvení se zaměstnanci i mimo pracovní dobu, popřípadě i mimo pracovní problémy, navazování přátelské atmosféry, vzájemná výpomoc a lidskost. Manažeři pozorují, jaké metody motivace na individuální zaměstnance platí, snaží se na své zaměstnance naladit a vyjít jim vstříc, je-li to potřeba. S těmito kompetencemi se váže i zodpovědný, ale lidský přístup manažerů – zajišťují flexibilní pracovní dobu, rozumí, pokud zaměstnanec potřebuje odejít, ale upozorní jej, aby si za sebe našel náhradu. Lze říci, že si tímto budují vzájemný respekt a důvěru. Vhodné přístupy manažerů také zajišťují, že zaměstnanci nepřechází za lepším prostředím do jiných firem.

Emocionální inteligence je důležitým faktorem pro motivaci týmů, neboť skoro každý participant vnímá, že sehrává určitou roli při motivaci zaměstnanců. Pokud by správně nekomunikoval, nebyl empatický a neuměl správně předávat hodnoty, týmy zaměstnanců by nedokázaly táhnout za jeden provaz a dojít k cíli.

## 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V návaznosti na výzkum bylo vyhotoveno několik bodů týkajících se návrhů a doporučení sloužících ke zlepšení firemní kultury, motivace zaměstnanců, a také k rozvíjení kompetencí manažerů.

- Aktivně se snažit rozvíjet a vzdělávat
- Dovolí-li to finanční a časové možnosti, zúčastnit se školení
- Motivovat jinými prostředky než jen finančně
- Monitorovat spokojenost v práci
- Pochopit a vnímat pojem firemní kultura
- Přijmout motivační roli a aktivně se snažit o nalezení motivačních metod pro efektivní chod kolektivu
- Zařadit aspekt štěstí, spokojenosti nebo motivace do samotných hodnot firmy, přijmout tyto hodnoty a předávat je dále

Samotní manažeři by se mohli zaměřit na vzdělávání, neboť z rozhovorů je patrné, že tento aspekt rozvoje poněkud opomíjejí, nebo necítí, že by jim mohl být jakkoliv přínosný. V těchto pozicích je ale nutné se držet s pokrokem doby a neustále se vzdělávat, k čemuž mnohdy jen praxe nemusí stačit. Jako méně finančně náročné nástroje sloužící ke vzdělání nebo seberozvoji mohou sloužit například knihy či odborné články zabývající se tématem managementu, sledování TED-talků nebo rozhovorů s manažery, držení kroku s novinkami v oboru v podobně čtení aktualit, popřípadě čtení případových studií zabývajících se firemní kulturou. Všechny tyto nástroje mohou poskytnout inspiraci k seberozvoji, popřípadě také pohon k zavedení některých přístupů či metod ve své vlastní praxi. Finančně i časově náročnější by mohla být školení, mentoring nebo jiná forma one-on-one vzdělávání – zde ale vyvstává otázka, zda je toto v menších firmách vůbec možné uskutečnit.

Pochopení a vnímání pojmu „firemní kultura“ by mohlo být pro manažery zásadní, neboť by se od tohoto pochopení mohly dále odvíjet i další kroky. Pro zlepšení tohoto chápání by bylo vhodné zařadit například školení nebo workshopy specificky o firemní kultuře – přiblížily by tak manažerům koncepty, jakými jsou například hodnoty organizace, vzorce chování, symboly podporující interní firemní identitu a její prezentaci navenek, či návrhy,



jak stmelit kolektiv. Již bylo zmíněno, že manažeři pořádají nějaké firemní události – otázkou ale je, do jaké míry se jich sami aktivně účastní. Aktivní účast na firemních akcích pomáhá lépe pochopit vztahy mezi zaměstnanci a popřípadě zavést vhodné metody ke korekci případných nedostatků.

V rozhovorech již padlo, že manažeři dbají i na motivaci a spokojenost na pracovišti, a že míra této péče je pro zaměstnance dostačující. Lze ale také zmínit aspekt mentorství, pomoci s onboardingem a podobnými metodami přidružení nových zaměstnanců nejen do chodu práce, ale také do kolektivu, což by mohlo výrazně posílit vztahy na pracovišti a potažmo také firemní kulturu. Je ale nutno brát ohled na to, že zatím se někteří manažeři nevnímají v motivační roli, a spíše tuto zodpovědnost předávají na své nadřízené, nebo spoléhají spíše na sebemotivaci. Bylo by vhodné, aby každý takovýto pracovník uchoopil svou roli a snažil se s ní efektivně pracovat tak, aby firma dosahovala dost možná ještě lepších výsledků, neboť by zaměstnanci v ní cítili pod vedením takového nadřízeného ještě větší chuť do práce.

Motivace může rovněž probíhat jinými metodami, než finančními odměnami – ač je zřejmé, že fungují nejvíce, v krizových obdobích musí firma umět pracovat i s jinými prostředky. V návrzích je tedy uvedeno, aby manažeři a jejich nadřízení zvažili jiné metody. Mohou být vycházející z podnětů zaměstnanců, ale také například méně finančně náročné, stejně efektivní metody. Myslí se tím například zmíněné doplnění ovoce či vitamínů pro zaměstnance v zimních měsících, či zasílání děkovacích materiálů (dopisy, víno). Záleží ale také na vhodnosti zvolených způsobů a metod.

Vhodnost metod, ale i ostatní poznatky ohledně spokojenosti, by mohly být monitorovány pomocí zpětné vazby. Zpětnou vazbu by mohli manažeři sbírat jednak formou krátkých (anonymních) dotazníků, ale také formou diskusí, ve kterých by se dozvíдали názor zaměstnanců nejen na již zavedené procesy, ale také možné návrhy k zavedení novinek. Rovněž by se tímto předešlo případné nefunkčnosti či negativním reakcím na zvolené motivační nástroje.

Zařazení aspektů štěstí nebo spokojenosti do hodnot firem by mohlo přispět k celkové změně přístupu k práci. Noví i stálí zaměstnanci by mohli zaznamenat, že i tradiční letitá firma se tzv. „drží s dobou“ a dbá i na well-being zaměstnanců, ne pouze na výkon. Opět by tímto došlo k posílení soudržnosti kolektivu – a při správném určení a dodržování nastavených hodnot – také k lepším pracovním výkonům.

## ZÁVĚR

Schopnosti manažerů, kteří stojí v čelech organizací, přímo ovlivňují nejen chod firmy, ale i její vnitřní řád, atmosféru, náladu a přístupy, kterými se firma prezentuje i navenek, i interně. Efektivní manažeři se formálně tolik nevzdělávají, ale spoléhají na zkušenosti a poznatky, které je naučila samotná praxe v pozici. Tito pracovníci vnímají přesycenost pracovního trhu, a proto se snaží adaptovat na požadavky a očekávání jak zaměstnanců, tak pracovního světa. Zároveň se těmto požadavkům pokouší přizpůsobovat i své dovednosti, schopnosti, a možná si i osvojují nové vlastnosti, které použijí i mimo pracovní prostředí.

Tato bakalářská práce se zabývá právě na manažerské kompetence a jejich vliv na řízení firem, ale také na jejich vliv na firemní kulturu a motivaci zaměstnanců.

V teoretické části se zabývala popisem této problematiky, a to jak firemní kultury, štěstí v práci, motivace, tak kompetencí, jejich východisek, možného vzdělávání manažerů a vlivu samotného manažera na všechny tyto sféry. V praktické části bylo zkoumáno, jak svou roli vnímají manažeři z různých úrovní managementu, a to jak z řad personalistů, tak z řad majitelů firmy a manažerů střední linie, popřípadě liniových.

Výzkum a jeho výsledky nabízí zjištění, že manažeři se vnímají především jako zodpovědní profesionálové, kteří se snaží mít přehled o dění na pracovišti a umět se rozhodovat adekvátně k situacím, které mohou při chodu firmy nastat. Ač se nevzdělávají formálně, snaží se alespoň držet krok s aktualitami v oboru. Praxe je pro ně zásadní. Koncept spokojenosti na pracovišti není jejich zaměstnancům cizí, což vnímají, a snaží se poskytnout zaměstnancům tolik, kolik jim finanční možnosti dovolí. Uvědomují si, že firemní kultura se okolo nich nachází, ač ji zprvu nemuseli vůbec vnímat, a že přispívají k jejímu růstu a rozvoji. Berou v potaz také potřeby zaměstnanců, ať se jedná o změny v pracovní době, nebo o určitou potřebu seberealizace. Vyslýchají požadavky zaměstnanců a snaží se pracovat s jejich návrhy.

Dle výzkumu se dají přístupy manažerů dělit na dva pomyslné směry – jeden se orientuje více na výkon a prosperitu firmy, druhý spíše na podporu potřeb zaměstnanců. Nelze ale určit, kteří manažeři se orientují jakým směrem. V odpovědích se totiž tyto směry často prolínají. Vedoucí pracovníci hledají balanc v tom, jak vedou týmy a firmu zároveň. Vyšší míra vzdělávání a implementace vyššího dbání na mimo-finanční motivaci by mohla pracovním kolektivům (i samotným manažerům) přispět k lepším výsledkům.

Výsledky výzkumu byly nabídnuty účastníkům.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina, 2008. *Management a leadership*. Prof. Ing. Josef KOUBEK, Csc. (překladatel). Praha: Grada. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- [2] ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
- [3] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Překlad Josef KOUBEK. 1. české vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 9788024786322
- [4] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Prof. Ing. Josef KOUBEK, Csc. (překladatel). Praha: Grada. 772 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [5] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan, a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press. 799 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- [6] CAKIRPALOGLU, Panajotis, 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-4033-1
- [7] CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-247-5326-3
- [8] CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly, 1996. *O štěstí a smyslu života: Jak dosáhnout šťastného života bez ohledu na vnější okolnosti*. Přeložila Eva HAUSEROVÁ. Praha: Nakladatelství Lidové noviny. 399 s. ISBN 80-7106-139-5
- [9] GAVORA, Peter, 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Přeložil: Vladimír JŮVA. Brno: Paido. 207 s. ISBN 80-85931-79-6
- [10] GRECMANOVÁ, Helena, 2008. *Klima školy*. Olomouc: Hanex. 209 s. ISBN 978-80-7409-010-3
- [11] HARTL, Pavel, 1993. *Psychologický slovník*. Karel NEPRAŠ (ilustrátor) Praha: Budka. 297 s. ISBN 80-901549-0-5.

- [12] HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
- [13] HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- [14] HRONÍK, František.; VEDRALOVÁ, Jitka a HORVÁTH, Luboš, 2008. *Kompetenční modely. Projekt ESF Učit se praxí*. Brno: MotivPress. 132 s. ISBN: 978-80-904133-2-0
- [15] JAY, Ross a TEMPLAR, Richard, 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. Překlad Viktor FAKTOR. Praha: Grada. 516 s. ISBN 978-80-247-1279-6
- [16] KŘIVOHLAVÝ, JARO, 2013. *Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání*. Praha: Grada. 136 s. ISBN 978-20-247-4436-0
- [17] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R., 2004. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada. 183 s. ISBN: 80-247-0698-9
- [18] LENT, Bogdan, 2013. *Cybernetic Approach to Project Management*. Springer Berlin, Heidelberg. 431 s. ISBN 978-3-642-32503-8
- [19] LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- [20] LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-7432-9
- [21] LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol., 2004. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti*. Praha: Grada. 174 s. ISBN 80-247-0648-2
- [22] LYUBOMIRSKY, Sonja, 2008. *The How of Happiness: A New Approach to Getting the Life You Want*. Penguin Books. 384 s. ISBN 978-0143114956
- [23] MASLOW, Abraham H., 2014. *O psychologii bytí*. Portál. 320 s. ISBN 978-80-262-0618-7
- [24] MIKŠÍK, Oldřich, 2007. *Psychologické teorie osobnosti*. 2. přepracované vydání. Praha: Karolinum. 269 s. ISBN 978-80-246-1312-3

- [25] MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. 332 s. ISBN 80-247-1362-4
- [26] MÜHLFEIT, Jan a COSTI, Melina, 2017. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Brno: Management Press ve společnosti Albatros Media. 386 s. ISBN 9788026505914
- [27] NELSON, Bob a TAMAYO, Mario, 2021. *Work Made Fun Gets Done!* Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers. 240 s. ISBN 978-1-5230-9235-2
- [28] PAUKNEROVÁ, Daniela, et al., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přepracované a aktualizované vydání*. Praha: Grada. 256 s. ISBN 80-247-1706-9
- [29] PAUKNEROVÁ, Daniela, et al., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3
- [30] PORVAZNÍK, Ján, 2003. *Celostní management – Pilíře kompetence v řízení*. SPRINT. 512 s. ISBN 80-89085-05-9
- [31] ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Mary, 2004. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada. 600 s. ISBN 80-247-0495
- [32] SCHERMERHORN, John R., 2009. *Exploring Management*. Wiley. 552 s. ISBN 9780470169643
- [33] ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing. 87 s. ISBN 80-7357-046-7
- [34] ŠVAŘÍČEK, Roman; ŠEĐOVÁ, Klára a kol., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. 384 s. ISBN 9788026206446
- [35] TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 80-247-0405-6
- [36] URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. 112 s. ISBN 978-80-87974-05-6
- [37] VETEŠKA, Jaroslav, 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 200 s. ISBN 978-80-86723-98-3.
- [38] WAGNEROVÁ, Irena a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 9788024737010

## Elektronické knižní zdroje

- [39] BLATNÝ, Marek; DOSEDLOVÁ, Jaroslava; KEBZA, Vladimír a ŠOLCOVÁ, Iva, 2005. *Psychosociální souvislosti osobní pohody*. Online. Masarykova univerzita & Nakladatelství MSD Brno. 109 s. eISBN 80-86633-35-7. Dostupné z: [https://psu.cas.cz/export/sites/psu/cs/lide/cv/blatny/Psychosocialni-souvislosti\\_5-2.pdf](https://psu.cas.cz/export/sites/psu/cs/lide/cv/blatny/Psychosocialni-souvislosti_5-2.pdf). [cit. 2024-01-07]
- [40] FORET, Miroslav a David MELAS, 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Online. Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-80-271-4062-6. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=4GsWEAAAQBAJ&printsec=frontcover&key=AIzaSyDIPfI89JdFhWBVsMVsavVo6aNh057xITc#v=onepage&q&f=false>. [cit. 2024-03-23]
- [41] FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Online. Praha: Grada. 240 s. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=ZK5aAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=P\\_A13&dq=metody+vzd%C4%9Bl%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD+mana%C5%B Eer%C5%AF&ots=OAglic-jwQ&sig=TI99Ni46sKIT8KYUL-AqCu9L24Q&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=ZK5aAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=P_A13&dq=metody+vzd%C4%9Bl%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD+mana%C5%B Eer%C5%AF&ots=OAglic-jwQ&sig=TI99Ni46sKIT8KYUL-AqCu9L24Q&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). [cit. 2023-12-26]
- [42] FREY, Bruno S. a OSTERLOH, Margit, 2002. *Successful Management by Motivation Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Online. Springer. 299 s. eISBN 3540424016. Dostupné z: [https://www.google.cz/books/edition/Successful\\_Management\\_by\\_Motivation/ScTvqTbKB7IC?hl=cs&gbpv=1&dq=types+of+motivation+to+employees&pg=PA73&printsec=frontcover](https://www.google.cz/books/edition/Successful_Management_by_Motivation/ScTvqTbKB7IC?hl=cs&gbpv=1&dq=types+of+motivation+to+employees&pg=PA73&printsec=frontcover). [cit. 2023-12-26]
- [43] HOU, Shu-Chen, 2023. *The Science of Happiness at Work: Creating a Positive and Productive Workplace Culture. Workplace happiness breeds success*. Online. Shu Chen Hou. 129 s. eISBN 374860006355. Dostupné z: [https://www.google.cz/books/edition/The\\_Science\\_of\\_Happiness\\_at\\_Work\\_Creat in/t-3OEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0&kptab=overview](https://www.google.cz/books/edition/The_Science_of_Happiness_at_Work_Creat in/t-3OEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0&kptab=overview). [cit. 2024-01-15]
- [44] KOTTER, John P. a HESKETT, James L., 1992. *Corporate Culture and Performance*. Online. The Free Press. 205 s. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=pWudzigl0ucC&oi=fnd&pg=PR7&>

- dq=manager%27s+influence+on+corporate+culture&ots=PLvDsquodck&sig=2XOjX4u6kS2Kj93DIXwuICUJEh0&redir\_esc=y#v=onepage&q&f=false. [cit. 2023-12-26]
- [45] MASLOW, Abraham H., 2019. *A Theory of Human Motivation*. Online. General Press. 39 s. eISBN 9789388760317. Dostupné z: <https://ereader.perlego.com/1/book/2555832>. [cit. 2023-12-26]
- [46] MAZÁNEK, Lukáš, 2022. *Metody manažerského rozhodování*. Online. 1. vyd. Newton College, 2022. eISBN 978-80-87325-53-7. Dostupné z: <https://publi.cz/books/1895/index.html#2-vymezeni-zakladnich-pojmu-a-uplatneni-rozhodovani-v-managementu>. [cit. 2024-01-08]
- [47] PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem – Praktický atlas managementu - 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Online. 3. vyd. Grada. 204 s. eISBN 8024724480. Dostupné z: [https://www.google.cz/books/edition/Veden%C3%AD\\_lid%C3%AD\\_t%C3%BDm%C5%AF\\_a\\_firem\\_Praktick%C3%BD/JCbH0-XAVuQC?hl=cs&gbpv=0](https://www.google.cz/books/edition/Veden%C3%AD_lid%C3%AD_t%C3%BDm%C5%AF_a_firem_Praktick%C3%BD/JCbH0-XAVuQC?hl=cs&gbpv=0) [cit. 2023-12-16]
- [48] PRUKNER, Vítězslav a NOVÁK, Jaromír, 2014. *Základy managementu*. Online. Univerzita Palackého v Olomouci. 10 s. eISBN 978-80-244-4182-5. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/04.html>. [cit. 2024-01-15]
- [49] PRUKNER, Vítězslav, 2014. *Manažerské dovednosti*. Online. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 13 s. eISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>. [cit. 2023-12-16]
- [50] PRYCE-JONES, Jessica, 2011. *Happiness at Work. Maximizing Your Psychological Capital for Success*. Online. Wiley. 256 s. Dostupné z <https://silo.tips/download/praise-for-happiness-at-work>.
- [51] SIGMUND, Martin; KVINTOVÁ, Jana a ŠAFÁŘ, Michal, 2014. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*. Online. Univerzita Palackého v Olomouci. 7 s. eISBN 978-80-244-4372-0. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/Cover.html>. [cit. 2024-01-07]

**Odborné práce**

- [52] HASANOGULLARI, Yusuf a LINDAHL, Olof, 2007. *Management Training at Cypress Security*. Online, a case study application. Švédsko: Linköping Institute of Technology. Dostupné z: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:23374/FULLTEXT01>
- [53] SLEZÁČKOVÁ, Alena, 2010. *Štěstí jako předmět vědeckého zkoumání pozitivní psychologie*. Online, přehledová studie. Brno: Filozofická fakulta brněnské univerzity. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/med/jaro2021/MIMO041p/111500888/Stesti\\_jako\\_predmet\\_vedeckeho\\_zkoumani\\_Slezackova\\_2010.pdf](https://is.muni.cz/el/med/jaro2021/MIMO041p/111500888/Stesti_jako_predmet_vedeckeho_zkoumani_Slezackova_2010.pdf)
- [54] ŠLAMBOROVÁ, Petra, 2016. *Aristotelovo pojetí eudaimonie*. Online, bakalářská práce. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická. Dostupné z: <https://dspace.tul.cz/server/api/core/bitstreams/8aed48bb-1bdb-4f17-9f0a-25aa4798dee5/content>

**Elektronické zdroje**

- [55] *1.5 PLANNING, ORGANIZING, LEADING, AND CONTROLLING*, 2015. Online. Open Library. © 2015. Dostupné z: <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/1-5-planning-organizing-leading-and-controlling-2/>. [cit. 2024-01-22]
- [56] ACQUAH, Alex; NSIAH, Tayi Kwabena; ANTIE, Akushia Elizabeth a OTOO, Benjamin, 2021. LITERATURE REVIEW ON THEORIES MOTIVATION. Online. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*. Vol. 9, Issue 5, May 2021. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Alex-Acquah/publication/351790886\\_LITERATURE\\_REVIEW\\_ON\\_THEORIES\\_MOTIVATION/links/63541c758d4484154a23ede0/LITERATURE-REVIEW-ON-THEORIES-MOTIVATION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alex-Acquah/publication/351790886_LITERATURE_REVIEW_ON_THEORIES_MOTIVATION/links/63541c758d4484154a23ede0/LITERATURE-REVIEW-ON-THEORIES-MOTIVATION.pdf). [cit. 2023-12-23]
- [57] AHMAD, Shoeb, 2020. Corporate Culture and Employees' Performance: An Overview. Online. *Journal of Management and Science* 10(3). 10(3) (2020) 1-6. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/346398898\\_Corporate\\_Culture\\_and\\_Employees'\\_Performance\\_An\\_Overview](https://www.researchgate.net/publication/346398898_Corporate_Culture_and_Employees'_Performance_An_Overview). [cit. 2024-01-12]



- [58] ACHOR, Shawn, 2012. Positive Intelligence. Online. *Harvard Business Review*. January-February 2012. Dostupné z: <https://hbr.org/2012/01/positive-intelligence>. [cit. 2023-12-23]
- [59] APA Dictionary of Psychology, 2018. Online, slovník. 04/19/2018. Dostupné z: <https://dictionary.apa.org/demotivation> [cit. 2023-12-21]
- [60] Cambridge dictionary – MOTIVATION – English meaning, 1999. Online, slovník. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/motivation> [cit. 2023-12-21]
- [61] GANTA, Vinay Chaitanya, 2014. Motivation in the workplace to improve the employee performance. Online. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*. 2014, 2.6: s. 221-230. Dostupné z: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54026295/improve\\_performance-libre.pdf?1501558815=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMOTIVATION\\_IN\\_THE\\_WORKPLACE\\_TO\\_IMPROVE\\_T.pdf&Expires=1706019055&Signature=HOF0EZNfD6stbGdlOrvTcAiqe~FiVYFvImramHBixfqFeC4s9GqWGBAMS4r~IeeULyA6ZtR26DBqMSjw695jY8K2mvQEKYcIdLFhCPuvMTYbA0tjIMyi5cib91lsgvcmNN0mWoD33BkZZPPwcUtP1xsNZL-fM9rSTyck4O3w6V71JMSiqsLnPXjpfBAh4Bg7PzUUMDW0egY-n~UiuB53PDtZgRMqpGl4RIDnloxwuwXO6PhwA11UvVvRQ2sZHmbQUT0Ws qCe6Ckz2M68iasqdzjFEYLym2B4ye2PLf14w6dT4eMzpo9XEE142oEMt9VvZbP9VOqmLfPHM~ZzDfL63A\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54026295/improve_performance-libre.pdf?1501558815=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMOTIVATION_IN_THE_WORKPLACE_TO_IMPROVE_T.pdf&Expires=1706019055&Signature=HOF0EZNfD6stbGdlOrvTcAiqe~FiVYFvImramHBixfqFeC4s9GqWGBAMS4r~IeeULyA6ZtR26DBqMSjw695jY8K2mvQEKYcIdLFhCPuvMTYbA0tjIMyi5cib91lsgvcmNN0mWoD33BkZZPPwcUtP1xsNZL-fM9rSTyck4O3w6V71JMSiqsLnPXjpfBAh4Bg7PzUUMDW0egY-n~UiuB53PDtZgRMqpGl4RIDnloxwuwXO6PhwA11UvVvRQ2sZHmbQUT0Ws qCe6Ckz2M68iasqdzjFEYLym2B4ye2PLf14w6dT4eMzpo9XEE142oEMt9VvZbP9VOqmLfPHM~ZzDfL63A_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). [cit. 2023-12-22]
- [62] HARZER, Clauida a RUCH, Wilibald, 2012. When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. Online. *The Journal of Positive Psychology*. 7:5, s. 362-371. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17439760.2012.702784>. [cit. 2023-12-23]
- [63] KRAJA, Ylvije; BEJLERI, Emirjeta a SARAÇI, Peter, 2023. Soft Skills and Hard Skills their Impact on Employment in Urban and Rural Areas. Online. *Journal of Law and Sustainable Development*. 11(10), s. 7. Dostupné z:

- [https://www.researchgate.net/publication/374998579\\_Soft\\_Skills\\_and\\_Hard\\_Skills\\_their\\_Impact\\_on\\_Employment\\_in\\_Urban\\_and\\_Rural\\_Areas](https://www.researchgate.net/publication/374998579_Soft_Skills_and_Hard_Skills_their_Impact_on_Employment_in_Urban_and_Rural_Areas)
- [64] LAMRI, Jeremy a LUBART, Todd, 2023. Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. Online. *Journal of Intelligence*. 11(6):107, June 2023. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/371261095\\_Reconciling\\_Hard\\_Skills\\_and\\_Soft\\_Skills\\_in\\_a\\_Common\\_Framework\\_The\\_Generic\\_Skills\\_Component\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/371261095_Reconciling_Hard_Skills_and_Soft_Skills_in_a_Common_Framework_The_Generic_Skills_Component_Approach). [cit. 2024-01-12]
- [65] MACLEOD, Les, 2015. Making SMART goals smarter. Online. *Physician Executive*. March/April 2012, str. 72. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Les-Macleod/publication/256098067\\_Making\\_SMART\\_goals\\_smarter/links/55eca5f608ae21d099c741a2/Making-SMART-goals-smarter.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Les-Macleod/publication/256098067_Making_SMART_goals_smarter/links/55eca5f608ae21d099c741a2/Making-SMART-goals-smarter.pdf). [cit. 2023-12-21]
- [66] MANNION, Mike a KEEPECE, Barry, 1995. SMART Requirements. Online. *Software Engineering Notes*. Vol. 20, no. 2, p. 42. April 1995. Dostupné z: <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/224155.224157>. [cit. 2024-01-22]
- [67] MARKER, Don, 2010. "Leadership or management? Why being a "good manager" might not be the best career goal." Online. The Free Library. 22 June 2010. Dostupné z: [https://www.thefreelibrary.com/Leadership\\_or\\_management?Why\\_being\\_a\\_\"good\\_manager\"\\_might\\_not\\_be\\_the...-a0230150795](https://www.thefreelibrary.com/Leadership_or_management?Why_being_a_\). [cit. 2023-12-21]
- [68] MCINTIRE, Mac, 2019. *Are You a Competent Manager?* Online. LinkedIn. 29. srpna 2019. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/you-competent-manager-mac-mcintire/>. [cit. 2024-01-12]
- [69] Mendelova univerzita v Brně, © 2022. *Kompetenční modely*. Online. Odbor řízení lidských zdrojů. Dostupné z: <https://orlz.mendelu.cz/kompetencni-modely>. [cit. 2023-12-27]
- [70] *Mentoring*, 2023. Online. March, 2023. © The University of Texas at Austin 2024. Dostupné z: <https://hr.utexas.edu/manager/tools/mentoring> [cit. 2024-01-12]

- [71] Merriam – Webster – Luck Definition & Meaning, 2024. Online, slovník. © 2024 Merriam-Webster, Incorporated. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/luck> [cit. 2023-12-21]
- [72] MOOS, Petr, 2008. *Obecná teorie motivace*. Online, záznam přednášky. 2.4.2008. Dostupné z: <https://moos-psycholog.cz/obecna-teorie-motivace/>. [cit. 2023-12-23]
- [73] NAVARRO, José, 2024. *Motivation. Encyclopedia of Organization Psychology*. Online. Edward Elgar Publishers, in press. November 2023. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/375759315\\_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/375759315_Motivation). [cit. 2024-01-14]
- [74] NESTIAN, Andrei Stefan, 2014. *A VIEW ON THE CONCEPT OF OBJECTIVE FROM TWO PERSPECTIVES: MANAGEMENT AND PSYCHOLOGY*. Online, záznam z 8. internacionální manažerské konference. November 2014. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/273451255\\_A\\_VIEW\\_ON\\_THE\\_CONCEPT\\_OF\\_OBJECTIVE\\_FROM\\_TWO\\_PERSPECTIVES\\_MANAGEMENT\\_AND\\_PSYCHOLOGY](https://www.researchgate.net/publication/273451255_A_VIEW_ON_THE_CONCEPT_OF_OBJECTIVE_FROM_TWO_PERSPECTIVES_MANAGEMENT_AND_PSYCHOLOGY). [cit. 2024-01-22]
- [75] NIKOLIĆ, Tatjana Mamula; BOVAN, Ana a PERIĆ, Nenad, 2020. *The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program*. Online. *Quality – Access to Success*. 21(177):3-8. August 2020. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Tatjana-Mamula-Nikolic/publication/343152520\\_The\\_Role\\_of\\_Feedback\\_as\\_a\\_Management\\_Tool\\_in\\_Performance\\_Management\\_Program/links/5f1956cb299bf1720d5ca4d2/The-Role-of-Feedback-as-a-Management-Tool-in-Performance-Management-Program.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tatjana-Mamula-Nikolic/publication/343152520_The_Role_of_Feedback_as_a_Management_Tool_in_Performance_Management_Program/links/5f1956cb299bf1720d5ca4d2/The-Role-of-Feedback-as-a-Management-Tool-in-Performance-Management-Program.pdf) [cit. 2024-01-22]
- [76] NISHAD, Jai A., 2016. *Coordination*. Online, prezentace. 2016-05-31. Dostupné z: [http://www.pwscollege.edu.in/uploaded\\_files/B.Com\\_Sem\\_II\\_Coordination\\_by\\_Jai\\_Nishad.pdf](http://www.pwscollege.edu.in/uploaded_files/B.Com_Sem_II_Coordination_by_Jai_Nishad.pdf). [cit. 2024-01-22]
- [77] PRICE, Marita, 2023. *The Key Role of Managers in Shaping Organizational Culture*. LinkedIn. Online. 17. srpna 2023. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/key-role-managers-shaping-organizational-culture-marita-price/>. [cit. 2024-01-12]

- [78] SALAH, Hany, 2021. *Management Levels – Meaning of Levels of Management*. Online. Academia.edu. 2021. Dostupné z: [https://www.academia.edu/9300780/Management\\_Levels\\_Meaning\\_of\\_Levels\\_of\\_Management](https://www.academia.edu/9300780/Management_Levels_Meaning_of_Levels_of_Management). [cit. 2024-01-21]
- [79] SLEZÁČKOVÁ, Alena a ŠKRABSKÁ Simona, 2013. *Vztah silných stránek charakteru s životní a pracovní spokojeností učitelů a studentů*. Online, studie. Psychologický ústav, Filozofická fakulta, Masarykova univerzita, Brno. 19 s. ISSN 2336-4432. Dostupné z: <https://digilib.phil.muni.cz/sites/default/files/pdf/129479.pdf>. [cit. 2024-01-14]
- [80] *What Is Happiness and What Determines Our Happiness Level?*, 2020. Online. December 29, 2020. Dostupné z: <https://parentotheca.com/2020/12/29/what-is-happiness-and-what-determines-our->. [cit. 2023-12-27]
- [81] WILKINSON, David, 2019. *The Characteristics of a successful Management Mentor*. Online. The Oxford Review Podcast. Wednesday Apr 24, 2019. Dostupné z: <https://oxford-review.com/the-characteristics-of-a-successful-management-mentor-podcast/> [cit. 2024-01-12]

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

P1	Participant 1
P2	Participant 2
P3	Participant 3
P4	Participant 4
P5	Participant 5
P6	Participant 6
P7	Participant 7
P8	Participant 8
P9	Participant 9
P10	Participant 10

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 - SMART cíle .....	12
Obrázek 2 - Model struktury kompetence .....	17
Obrázek 3 - Pyramida potřeb .....	24
Obrázek 4 - Potřeby a vliv řídicích pracovníků .....	25
Obrázek 5 - Faktory ovlivňující štěstí.....	29

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Motivy přímé a nepřímé .....	26
Tabulka 2 - Představení participantů .....	38

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Scénář rozhovoru

Příloha P II: Rozhovor P7

Příloha P III: Rozhovor P9

Příloha P IV: Nahrávky rozhovorů

Příloha P V: QR kód - rozhovory



## **PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ ROZHOVORU**

Dobrý den. Děkuji, že jste si na mě dnes udělal/a čas.

Abych se v rychlosti představila – mé jméno je Natálie Cintulová a jsem studentkou třetího ročníku marketingových komunikací na UTB ve Zlíně. Nyní vypracovávám bakalářskou práci zabývající se kompetencemi manažerů, a toto téma bych dnes chtěla probrat právě s vámi. Účast v tomto výzkumu je zcela anonymní a dobrovolná, a výsledky budou zpracované pouze v mé bakalářské práci. Rozhovor si budu nahrávat, souhlasíte s tím? Máte nějaké otázky před tím, než začneme?

### **Pracovní pozice**

1. Jaký je název vaší pracovní pozice?
2. Jak dlouho pracujete na své pracovní pozici?

### **Manažerské kompetence**

3. Které osobnostní vlastnosti jsou podle vás nejdůležitější pro řízení firmy?
4. Jaké dovednosti považujete za zásadní v manažerské/vedoucí pozici? - Proč?
5. Vybavíte si případ, kdy vaše kompetence ovlivnily nějaké firemní rozhodnutí?
6. Cítil/a jste někdy, že máte nedostatek v některé z kompetencí? - Jak jste s tím pracoval/a?
7. Podnikáte nyní nějaké kroky k tomu, abyste se ve vaší pozici dále rozvíjel/a?

### **Firemní kultura**

8. Jaké jsou hodnoty vaší firmy/podniku?
9. Je podle vás nutné se řídit dle firemních hodnot? - Proč?
10. Preferujete na pracovišti spíše přátelské, nebo profesionální vztahy?
11. Dokázal/a byste popsat firemní kulturu na vašem pracovišti?
12. Jak přispíváte k budování/udržování pozitivní firemní kultury?
13. Považujete motivování zaměstnanců za důležité? - Cítíte, že je motivování vaše zodpovědnost?

### **Nástroje vedoucí k budování firemní kultury**

14. Využívá vaše firma nějaké nástroje, které vedou k motivaci zaměstnanců k práci?  
Jaké?

15. Máte nějaké nápady, které by podle vás mohly být ještě zavedeny, aby došlo ke zlepšení motivace nebo firemní kultury?

**Vysvětlivky:**

**Kompetence** = soubor vlastností, schopností a dovedností

**Osobnostní vlastnost** = popisná charakteristika jedince, tedy „jaký/á jste“, např. tvrdohlavost, přísnost, spravedlivost

**Dovednost** = předpoklady pro úspěšné vykonání činnosti, tedy „co umíte“, např. rychlé rozhodování, vyšívání, znalost práce na počítači

**Firemní kultura** = atmosféra na pracovišti – jak se tam cítíte, jaká panuje nálada, přístupy, postoje, motivace, jak se zaměstnanci chovají navenek i mezi sebou

## **PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR P7**

### **Pracovní pozice**

1. Jaký je název vaší pracovní pozice? Vedoucí pracovního oddělení.
2. Jak dlouho pracujete na své pracovní pozici? Teď, tento rok, to bude 5 let.

### **Manažerské kompetence**

3. Které osobnostní vlastnosti jsou podle vás nejdůležitější pro řízení firmy?

No, to záleží asi hodně od toho, jaká je to firma. V našem strojírenském oboru, když to berete jako firmu, která necílí přímo na zákazníka, ale na jiné firmy, které si u nás něco objednávají, tak je podle mě právě pro to řízení důležitá zodpovědnost, přizpůsobení se, ale taky svým způsobem neústupnost, aby se vám to nehroutilo na hlavu. A taky, aby si člověk uměl udržet chladnou hlavu, aby vyloženě nebyl cholerik, takže bych to pojmenovala asi jako nějakou... vnitřní vyrovnanost. Přece jenom, je to občas takový nátlak, zvlášť když třeba občas právě něco nestíháte, nebo se vám ve výrobě něco pokazí.

- A jaká vlastnost se u vás projeví nejvíce, když se třeba něco pokazí, jak teď zmiňujete?

To asi bude tvrdohlavost, nebo přísnost, ale to bych nepovažovala za úplně zásadní pro to... vedení nebo řízení, jak jste měla v té původní otázce. Snažím se to samozřejmě eliminovat, abych prostě nebyla na lidi zbytečně hnusná.

4. Jaké dovednosti považujete za zásadní v manažerské/vedoucí pozici?

Tak za mě určitě komunikace, ale to nemá každý vrozené, to se dá i naučit, ale musíte na sobě prostě pracovat. Pak taky nějaká empatie, abyste pochopili ty své zaměstnance a trošku se naladili na jejich potřeby, prostě ať tam v té práci vyloženě nebojujete proti sobě, ale spíš držíte spolu. A jako třetí bych dala asi rychlé nebo pohotovité reakce a rozhodování.

- Proč jsou tyto dovednosti důležité?

Hlavně prostě protože zajišťují kolektivní... prostě všeobecnou spolupráci mezi lidmi. Když to já jako manažerka neumím odkomunikovat, neumím pochopit, co chce já, versus co chtějí lidi a neumím se rozhodnout, když už nastane takzvaná krizovka, pak se to valí všechno dolů a nefunguje to, nefunguje ta práce, jak by měla.

5. Vybavíte si případ, kdy vaše kompetence ovlivnily nějaké firemní rozhodnutí?

Moje přímo asi ne, my se musíme shodnout, nestojí to jenom na mně, ale spíš fakt na šéfovi. Samozřejmě takové ty menší rozhodnutí, typu „co upřednostníme teď nebo zítra“ ovlivňují moje kompetence, a to právě ta komunikace a rychlé rozhodování. To bych asi i řekla, že jsou takové moje přednosti.

**6. Cítil/a jste někdy, že máte nedostatek v některé z kompetencí?**

Dřív jsem se dost bála, že třeba neumím dostatečně dobře vést, že prostě něco pokazím a vlastně to půjde na můj krk a utrpí na tom i lidi, ale to jsem se musela naučit až praxí.

- Jak jste s tím pracoval/a?

V té době asi tak, že jsem se podívala do sebe a uvědomila si, že v té pozici nejsem jenom tak, z nějakého ... rozmaru, ale spíš prostě protože si to zasloužím a že ve mně šéf vidí tu schopnost a ten potenciál. Že jsem se k tomu vlastně vypracovala ... musela jsem si to uvědomit, zatnout zuby a učit se za pochodu, prostě praxí.

**7. Podnikáte nyní nějaké kroky k tomu, abyste se ve vaší pozici dále rozvíjel/a?**

Asi ne, nemáme nějaká školení nebo tak, prostě všechno děláme za pochodu spíš než takhle formou přednášky. Občas si přečtu článek na internetu o nějakých novinkách v managementu, ale to je asi tak všechno.

## **Firemní kultura**

**8. Jaké jsou hodnoty vaší firmy/podniku?**

My ty hodnoty nemáme přímo určené, jsou spíš takové neformální, ale za mě asi kvalita a profesionální přístup.

**9. Je podle vás nutné se řídit dle firemních hodnot?**

Ano, je.

- Proč?

Aby všichni táhli za jeden provaz. Když všichni znají to, co je důležité pro chod firmy, tak se podle toho budou řídit a ta firma prostě pošlape tak, jak má.

**10. Preferujete na pracovišti spíše přátelské, nebo profesionální vztahy?**

Asi kousek od obojího... to je takové složité, protože zároveň nechceme mít na pracovišti takové úplné chladno, ale ani úplně takové vztahy, kde jsme všichni kamarádi a kdeco

kdekomu projde. Všeobecně to je takové rodinné u nás, ale taky takové, že vlastně všichni vědí, kde je jejich místo, ale zároveň se za námi nebojí s něčím přijít.

**11. Dokázal/a byste popsat firemní kulturu na vašem pracovišti?**

Popsat, hm, to je těžké. Asi jako pohodová, ale se správným pracovním nasazením.

**12. Jak přispíváte k budování/udržování pozitivní firemní kultury?**

Osobně asi tak, že předávám ty firemní hodnoty – prostě ukazuju, jak se to má dělat a zároveň se snažím vyslechnout nějakou zpětnou vazbu od těch zaměstnanců.

**13. Považujete motivování zaměstnanců za důležité?**

Určitě, jinak by asi ani nepracovali, kdyby je to nebavilo... nebo by pracovali hůř a firma by na tom utrpěla.

- Cítíte, že je motivování vaše zodpovědnost?

Moje zodpovědnost úplně asi ne, to musí vycházet i z toho člověka, že chce pracovat a že chce nějak přispívat ke společnému cíli, nebo že chce, aby ta firma prosperovala.

### **Nástroje vedoucí k budování firemní kultury**

**14. Využívá vaše firma nějaké nástroje, které vedou k motivaci zaměstnanců k práci?**

Jaké?

Spoléháme na to, že je tam víceméně nějaká sebemotivace, co vychází z toho člověka. Tím myslím, jakože sám chce pracovat. Jinak občas pořádáme firemní večírky, na Vánoce nebo tak, aby si lidi trošku oddychli a promluvili mezi sebou mimo ty pracovní haly a tak, ale jinak nemáme nějaké sešlosti, nebo výjezdy nemáme. My to takto neřešíme.

**15. Máte nějaký nápad na metody motivace, které by podle vás mohly být ještě zavedeny, aby došlo ke zlepšení firemní kultury?**

Napadá mě, že by se dal udělat nějaký výjezd, ale to by u nás asi nefungovalo, protože tu pracují matky od rodin, chlapi, co si chtějí po práci odpočinout, a ne ještě někam vyjíždět. O to by asi ve volnu nebyl ani zájem.

## **PŘÍLOHA P III: ROZHOVOR P9**

### **Pracovní pozice**

1. Jaký je název vaší pracovní pozice? HR manager
2. Jak dlouho pracujete na své pracovní pozici? 3 roky

### **Manažerské kompetence**

3. Které osobnostní vlastnosti jsou podle vás nejdůležitější pro řízení firmy?

Hodně důležité jsou organizační a komunikační vlastnosti, myslím si, že manažer by měl být empatický, umět se vcítit do svých podřízených, umět jim porozumět a umět lidi motivovat a být inspirativní pro své podřízené.

4. Jaké dovednosti považujete za zásadní v manažerské/vedoucí pozici? - Proč?

Manažer by měl dobře umět motivovat, inspirovat a dobře vést své podřízené a směřovat je správným směrem. Dále komunikační dovednosti: umět dobře komunikovat se svým týmem. Umět se rychle a efektivně rozhodovat. A organizační schopnosti, aby si uměl správně zorganizovat úkoly, k tomu se pojí i time management.

5. Vybavíte si případ, kdy vaše kompetence ovlivnily nějaké firemní rozhodnutí?

Emocionální kompetence, pamatuji si, když jsem úplně začínala ve své práci, měla jsem jeden z prvních pohovorů a jeden uchazeč se mi na pohovoru svěřil, že má finanční problémy, má exekuci, na stará se o dítě a nutně potřebuje práci, protože potřebuje peníze. Nebyla jsem si jistá, že se jedná o nejvhodnějšího kandidáta, ale bylo mi ho líto, tak jsem mu dala šanci a vzala jsem ho na pracovní pozici.

6. Cítil/a jste někdy, že máte nedostatek v některé z kompetencí? - Jak jste s tím pracoval/a?

Emocionální kompetence. Tím, že jsem hodně citlivá a empatická, tak jsem ze začátku bojovala s emocionální kompetencí. Né, že by mi chyběla, ale naopak spíše jsem ji musela usměrňovat, jelikož mi bylo líto lidí například na pohovorech, když jsem si vyslechla různé životní příběhy, dozvěděla jsem se, jak jsou uchazeči například zadlužení, jaké mají složité životy, bylo mi jich líto, a přestože jsem věděla, že se nejedná o nejvhodnějšího kandidáta, tak jsem přemýšlela, jestli těm lidem nedat šanci, protože jsem věděla, že potřebují práci a

příjem. Časem jsem se, jak se říká, obrnila. Musím se chovat profesionálně, takže emoce musí někdy jít stranou.

7. Podnikáte nyní nějaké kroky k tomu, abyste se ve vaší pozici dále rozvíjel/a?

Sleduji zákoník práce, rozvíjím se v pracovněprávních předpisech, ve volném čase ráda čtu knížky určené pro manažery a HR manažery. Sleduji rozhovory s úspěšnými HR manažery a snažím se od nich pobrat co nejvíce věcí.

### **Firemní kultura**

8. Jaké jsou hodnoty vaší firmy/podniku?

Inovace, společenská zodpovědnost, zodpovědnost, komunikace, dodržování etických předpisů, efektivita.

9. Je podle vás nutné se řídit dle firemních hodnot? - Proč?

Určitě je důležité se řídit firemními hodnotami, které má firma nastavené. Má to spoustu výhod. Firemní hodnoty můžou budovat firemní identitu, dodržování firemních hodnot může posílit důvěru uvnitř i z venku. Je důležité, aby se s firemními hodnotami ztotožnili zaměstnanci. Myslím si, že pokud má firma dobře nastavené firemní hodnoty a umí je dobře odprezentovat i navenek, může tím přilákat i kvalitní zaměstnance. Celkově si myslím, že firemní hodnoty přispívají k celkovému úspěchu firmy.

10. Preferujete na pracovišti spíše přátelské, nebo profesionální vztahy?

Preferuji více přátelské vztahy, ale myslím si, že by měl být určitý balanc mezi přátelskými a profesionálními vztahy na pracovišti. Na jednu stranu je skvělé, když se lépe známe, tykáme si, máme mezi sebou přátelský vztah, je mezi námi i nějaká důvěra, ale na druhou stranu může pak chybět respekt. Preferuji přátelský vztahy na pracovišti v rámci oddělení, ale se zaměstnanci, které mám pod sebou - mám na mysli dělnické a výrobní pozice - tak s nimi se snažím spíše udržovat profesionální vztah.

11. Dokázal/a byste popsat firemní kulturu na vašem pracovišti?

Určitě. Jako první mě napadá otevřená komunikace v naší firmě. V naší firmě vyniká otevřená komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Dále bych zmínila, že naše firma je orientovaná na kvalitu, vzhledem k tomu, že vyrábíme kvalitní produkty, máme dlouhodobé odběratele.

12. Jak přispíváte k budování/udržování pozitivní firemní kultury?

Snažím se na pohovorech vybírat kandidáty, kteří splňují veškeré požadavky k vykonávání pracovní pozici, kromě toho se snažím vybírat uchazeče, kteří by zapadli do hodnot a kultury organizace. Co se týče onboardingu, pomáhám novým zaměstnancům se zapojit do firemní kultury, aby pochopili firemní hodnoty. Dále, jak jsem již zmiňovala v předešlé otázce: snažím se přispívat otevřenou komunikací, zaměstnanci za mnou můžou přijít s jakýmkoliv problémem. Často za mnou chodí s tím, že by rádi změnili třeba pracovní dobu, že jim z rodinných nebo ze zdravotních důvodů nevyhovuje pracovat na nepřetížitelném provozu. Já se snažím jim vždy pomoci a nabídnout jim třeba přestup na jinou výrobu.

**13. Považujete motivování zaměstnanců za důležité? - Cítíte, že je motivování vaše zodpovědnost?**

Nesmírně důležité. Zaměstnanci musí být motivováni. Motivace vede ke spokojenosti zaměstnanců a odráží se na jejich kvalitě práce. Za nejúspěšnější motivaci považuji ze zkušenosti finanční odměny. Jak ve formě bonusů, příplatků nebo zvýšení mzdy. Pro spoustu zaměstnanců v naší organizaci je důležité mít možnost rozvojového růstu. Zaměstnanec se snaží vykonávat svou práci dobře, protože ví, že jeho snaha a vynaložená energie mu může zajistit karierní růst... Ano, motivování zaměstnanců patří k náplni mé práce. Snažím se pravidelně oceňovat a chválit zaměstnance, myslím si, že to přináší pozitivní prostředí na pracovišti.

### **Nástroje vedoucí k budování firemní kultury**

**14. Využívá vaše firma nějaké nástroje, které vedou k motivaci zaměstnanců k práci? Jaké?**

Naše firma umožňuje zaměstnancům karierní růst, finanční odměny, organizování společenských událostí, nabízíme zaměstnancům se zapojit do našich odborů, kde se můžou podílet na rozhodování a můžou sdělit své nápady a názory, osobní poděkování a pochválení za dobře odvedenou práci, možnost rozvíjet se.

**15. Máte nějaké nápady, které by podle vás mohly být ještě zavedeny, aby došlo ke zlepšení motivace nebo firemní kultury?**

Ze zkušenosti vím, že nejvíc pomáhá finanční motivování, na které často nejsou prostředky. Myslím si, že by mohlo zaměstnance potěšit, kdyby se jim kromě děkovacího



dopisu za dobře odvedenou práci poslaly i nějaké reklamní materiály, například víno. Zavedla bych sociální odměny, například u mentorů, pokud mentor dobře zaškolí zaměstnance, měl by být odměněný. Je to sice jeho náplň práce, ale myslím si, že hraje důležitou roli v naší organizaci a v dnešní době je náročné najít kvalitního zaměstnance, který bude dobře odvádět svoji práci a přijme firemní kulturu.

## **PŘÍLOHA P IV: NAHRÁVKY ROZHOVORŮ**

Odkaz dostupný zde:

[https://drive.google.com/drive/folders/1cppbgwYBBFJNLACkOVLdN81YZ\\_ee-V15?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1cppbgwYBBFJNLACkOVLdN81YZ_ee-V15?usp=drive_link)

## **PŘÍLOHA P V: QR KÓD – ROZHOVORY**

