

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Manažerské kompetence jako základní předpoklady
pro výkon funkce manažera**

Bc. Martina Buchtová

**Diplomová práce
2019**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Buchtová**
Osobní číslo: **E17547**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Manažerské kompetence jako základní předpoklady pro výkon funkce manažera**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analýza manažerských kompetencí a funkcí v podniku se zaměřením na faktory důležité pro řízení a identifikace možných problémů spojených s řídicí funkcí. Součástí práce je dotazníkové šetření zabývající se praktickými zkušenostmi managerů s řídicí funkcí a vyhodnocení tohoto šetření.

Osnova:

- Osobnost manažera.
- Základní kompetence manažera.
- Komunikace s podřízenými.
- Syndrom vyhoření.
- Dotazníkové šetření.
- Vyhodnocení dotazníkového šetření.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


BARON, Marcin, Artur OCHOJSKI a Adam POLKO. Economics and strategic management of local public services in Central Europe: towards multidisciplinary analysis of infrastructure and service costs. Prague: Institute of Sociology, Academy of Sciences of the Czech Republic, 2014. ISBN 978-80-7330-253

BEDNÁŘ, Vojtěch. Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.

PRIE, Mirriam. Jak zvládnout syndrom vyhoření: najdete cestu zpátky k sobě. Přeložil Iva MICHŇOVÁ. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5394-2.

SUCHÝ, Jiří, P.PAPÁNEK a P.NÁHLOVSKÝ. Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě. Praha: Grada, 2016. Manažer (Grada). ISBN 978-80-247-5868-8.


ULRICH, David, W. Norman SMALLWOOD a Kate SWEETMAN. Kodex lídrů: pět základních pravidel vedení lidí. Přeložil Tomáš PIŇOS. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-375-5.

Vedoucí diplomové práce:  doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 3. září 2018

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2019


doc. Ing. Romana Provozníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2019

Bc. Martina Buchtová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSc., za odborné vedení mé práce, cenné rady, připomínky a ochotu, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Děkuji také rodině za podporu při studiu.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá problematikou kompetencí manažera. Zaměřuje se na osobnost manažera, jeho funkce a role v podniku či předpoklady pro jeho práci. S tím úzce souvisí jeho kompetence v organizaci, komunikace s podřízenými a vznikající možné konflikty či problémy samotného manažera. Druhá část práce je věnována dotazníkovému šetření, jehož cílem bylo zjistit, jaké kompetence jsou pro manažery nejdůležitější a co považují za základ úspěchu své práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Manažer, kompetence manažera, komunikace, syndrom vyhoření

TITLE

Managerial competencies as basic prerequisites for the performance of a manager function

ANNOTATION

The diploma thesis deals with the competence of the manager. It focuses on the personality of the manager, his / her role and role in the enterprise, or the prerequisites for his / her work. This is closely related to his competence in organizing, communicating with subordinates and emerging possible conflicts or problems of the manager himself. The second part of the thesis is devoted to the questionnaire survey, whose aim was to find out what competencies are the most important for the managers and what they consider to be the basis of the success of their work.

KEYWORDS

Manager, manager competency, communication, burnout syndrome

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 OSOBNOST MANAŽERA, JEHO POZICE A DOVEDNOSTI.....	12
1.1 OSOBNOST MANAŽERA	12
1.2 POZICE MANAŽERA	13
1.3 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI.....	15
2 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	16
3 ROLE MANAŽERA	19
3.1 INTERPERSONÁLNÍ ROLE.....	19
3.2 INFORMAČNÍ ROLE	20
3.3 ROZHODOVACÍ ROLE	21
3.4 ORGANIZAČNÍ ROLE.....	22
3.5 MOTIVAČNÍ ROLE.....	23
4 KOMPETENCE MANAŽERA.....	26
4.1 ČLENĚNÍ KOMPETENCÍ.....	26
4.2 360STUPŇOVÁ ZPĚTNÁ VAZBA	32
4.3 OSOBNÍ ROZVOJ MANAŽERA	33
4.3.1 Analýza vzdělávacích potřeb	33
4.3.2 Plán rozvoje	34
4.3.3 Hodnocení výsledků rozvoje	34
5 KOMUNIKACE S PODŘÍZENÝMI.....	35
5.1 FORMY KOMUNIKACE	35
5.2 ZPŮSOBY KOMUNIKACE	36
5.3 SPRÁVNÁ KOMUNIKACE	37
6 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ.....	38
6.1 PŘÍČINY KONFLIKTŮ	38
6.2 TYPY KONFLIKTŮ	38
6.3 PŘÍSTUPY KE KONFLIKTŮM.....	39
6.4 VÝSLEDKY KONFLIKTŮ	39
6.5 SELHÁNÍ MANAŽERA	40
7 SYNDROM VYHOŘENÍ	41
8 ŠEST PILÍŘŮ MANAŽERSKÉHO ÚSPĚCHU.....	45
9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	46
9.1 STATISTICKÉ ÚDAJE O RESPONDENTECH	47
9.2 POSTAVENÍ RESPONDENTŮ V ORGANIZACI.....	50
9.3 DŮLEŽITOST KOMPETENCÍ MANAŽERŮ	54
9.4 CELKOVÉ VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OKRUHŮ KOMPETENCÍ	66
ZÁVĚR.....	70
POUŽITÁ LITERATURA	72
SEZNAM PŘÍLOH.....	74

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Pyramida řízení organizace	14
Obrázek č. 2 Manažerská mřížka Blakea a Moutonové	18
Obrázek č. 3 Stavba manažerské kompetence – vlivy působící na vývoj manažerských kompetencí	32

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Typy manažerů	14
Tabulka č. 2 Srovnání koučingu a mentoringu.....	25
Tabulka č. 3 Pohledy na konflikty	39
Tabulka č. 4 Rozdělení respondentů dle věku.....	47
Tabulka č. 5 Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	48
Tabulka č. 6 Rozdělení respondentů dle počtu let, kdy vykonávali manažerskou pozici	49
Tabulka č. 7 Rozdělení organizací dle počtu zaměstnanců.....	50
Tabulka č. 8 Rozlišení manažerských pozic	51
Tabulka č. 9 Počty podřízených jednotlivých respondentů.....	52
Tabulka č. 10 Preference dalšího profesního rozvoje	53
Tabulka č. 11 Osobní kompetence	55
Tabulka č. 12 Dovednostní kompetence	56
Tabulka č. 13 Kompetence rozvoje.....	57
Tabulka č. 14 Komunikační kompetence.....	59
Tabulka č. 15 Týmová kompetence	60
Tabulka č. 16 Kompetence k řízení organizace	61
Tabulka č. 17 Kompetence k řízení lidských zdrojů.....	62
Tabulka č. 18 Preference v řešení konfliktů.....	63
Tabulka č. 19 Základ úspěchu manažera.....	65
Tabulka č. 20 Celkový přehled vyjmenovaných kompetencí	67

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Věkové kategorie	48
Graf č. 2 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	49
Graf č. 3 Zkušenosti s manažerskou pozicí v letech	50
Graf č. 4 Rozčlenění organizací dle počtu zaměstnanců	51
Graf č. 5 Rozdělení respondentů dle hierarchické úrovně v organizaci.....	52
Graf č. 6 Rozdělení manažerů dle počtu přímých podřízených	53
Graf č. 7 Další profesní rozvoj	54
Graf č. 8 Osobní kompetence	55
Graf č. 9 Dovednostní kompetence	56
Graf č. 10 Kompetence rozvoje	58
Graf č. 11 Komunikační kompetence	59
Graf č. 12 Týmová kompetence	60
Graf č. 13 Kompetence k řízení organizace	61
Graf č. 14 Kompetence k řízení lidských zdrojů	63
Graf č. 15 Preferované řešení situace	64
Graf č. 16 Základ pro úspěšnou práci manažera	65
Graf č. 17 Důležitost jednotlivých kompetencí	68

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CBM	Competency-based management – řízení podle kompetencí
ČR	Česká republika
Sb.	Sbírka zákonů

ÚVOD

V současnosti se firmy zaměřují hlavně na svůj rozvoj a zvyšování konkurenceschopnosti. Aby firma v silné konkurenci na trhu uspěla, musí být kompetentně řízena nejen na vrcholové úrovni, ale i na střední či prvoliniové úrovni. Firmy si uvědomují, že základním prvkem každé organizace jsou lidské zdroje a zejména práce manažerů má značný vliv na prosperitu organizace. Dnešní doba je rychlá a klade na manažery vysoké nároky, se kterými se musí vyrovnat. Nestačí, aby manažer přišel do firmy a vystačil si se svými znalosti získanými studiem. Aby byl manažer úspěšný, musí si neustále osvojovat nové znalosti a dovednosti a dále je rozvíjet, aby byl schopen rychle a efektivně reagovat na neustálé změny a zvyšující se kladené nároky. Jeho kompetence se tak stávají důležitým faktorem v oblasti lidských zdrojů, protože jeho hlavní náplní je práce s lidmi, nejen při získávání pracovníků, ale také při hodnocení jejich výkonu a plánování dalšího rozvoje.

Cílem práce je charakterizovat osobnost manažera, jeho předpoklady pro manažerskou práci a s tím spojené klíčové kompetence v dané funkci. Protože práce manažera je především prací s lidmi, je část práce věnována také nejčastějším problémům, se kterými se manažeři ve své práci mohou potýkat. Jedná se především o umění komunikace, umění řešení konfliktů a jejich možný osobní problém, a to syndrom vyhoření.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Úvodní kapitola teoretické části je věnována osobnosti manažera, nutným předpokladům a dovednostem potřebným pro výkon funkce manažera a jeho pozici v organizaci. Další část je věnována funkcím manažera v organizaci, se kterými jsou spojeny manažerské role, do kterých se během své činnosti více či méně dostává.

Hlavní část práce je věnována charakteristice kompetencí manažera, které umožňují manažerovi zastávat jeho pracovní pozici, jeho nutnému osobnímu rozvoji a také komunikaci s podřízenými, což je jeho stěžejní úkol.

Další dvě kapitoly jsou věnovány hlavním problémům, se kterými se může manažer při své práci setkat. Jedním z nich je řešení konfliktů. Protože manažer pracuje neustále s lidmi, je jasné, že tyto problémy ho neminou a musí se je naučit řešit. Druhým problémem, který se týká přímo osobnosti manažera může být syndrom vyhoření. V dnešní uspěchané a náročné době, která klade na manažery vysoké nároky, představuje práce manažera velkou intelektuální, fyzickou či emocionální zátěž, a ne každý je schopen ji unést a vyrovnat se s ní.

Závěr teoretické části je věnován popisu „šesti pilířů“, jak se stát úspěšným manažerem, tak aby člověk byl v práci užitečný a hlavně, aby ho práce také bavila.

Praktická část je věnována dotazníkovému šetření. První část je věnována obecným informacím o respondentech, jako je jejich věk, dosažené vzdělání či počet let, kdy zastávali manažerskou pozici. Další část je zaměřena na postavení respondentů ve firmě, kolik mají podřízených, jak velká je jejich organizace. A také jak se sami manažeři starají o svůj další rozvoj a řešení konfliktů. Hlavní část výzkumu se soustředila na kompetence manažerů, které oni sami považují při své práci za nejdůležitější. Bylo vybráno sedm základních kompetencí se záměrem zjistit, která oblast dané kompetence je pro manažera nejdůležitější a co oni sami považují za základ manažerského úspěchu.

1 OSOBNOST MANAŽERA, JEHO POZICE A DOVEDNOSTI

Úspěch organizace záleží především na lidech, kteří stojí v jejím čele a řídí ji. Na základě realizovaných výzkumů bylo potvrzeno, že úspěšná organizace a úspěšný manažer mají společné znaky, kterými jsou orientace na strategii, efektivní využívání předpokladů lidí, efektivní systém řízení a kontrola cíle, fungující informační a komunikační systém a orientace na zákazníka[16].

V manažerské psychologii Bedrnové je za manažera označován ten, kdo v každé organizaci uvádí všechno do pohybu, dává tomuto pohybu řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které se v organizaci uskutečňují[2].

Lojda ve své knize definuje manažera jako člověka, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich. Manažeři pracující na nejrůznějších pozicích a úrovních řízení v různých typech organizací, ale spojuje je vždy úkol dosáhnout vytyčeného cíle prostřednictvím působení na pracovní kolektiv tak, aby podněcoval jeho pracovní ochotu a formoval způsobilost podávat co nejlepší pracovní výkony[15].

Pichanič ve své práci upozorňuje, že současná doba sebou nese nové požadavky na úspěšný výkon manažerské práce. Roste především komplexnost problémů, dynamika změn a z nich plynoucí rostoucí neurčitost a rizika[18].

1.1 Osobnost manažera

Úspěšným manažerem se nemůže stát každý. Pro svoji práci je třeba, aby byl vybaven určitými vlastnostmi a předpoklady.

Mezi nejdůležitější osobní vlastnosti manažera patří:

- vůdcovství – schopnost získat lidi, přesvědčit je a uplatnit své myšlenky
- rozhodnost – umění zvolit řešení i v krizových situacích při nedostatku času, informací i prostředků s potřebnou pohotovostí a odvahou
- samostatnost – spoléhání na vlastní síly
- iniciativa – schopnost ovlivňovat žádoucí vývoj v rozsahu své působnosti, být v čele dění, předvídat možné nežádoucí stavy a vhodně jim předcházet
- spolehlivost – soulad slov a činů, stabilita chování a jednání, vyrovnanost[21].

Předpoklady pro práci manažera jsou jednak vrozené a jednak získané znalosti studiem a mnohaletou praxí.

Mezi vrozené předpoklady patří:

- potřeba řídit – tito lidé chtějí řídit ostatní a tato činnost je uspokojuje
- potřeba moci – dobrý manažer musí mít vliv na ostatní získaný nejen svou autoritou, ale především svými znalosti, zkušenostmi a dovednostmi
- potřeba vcítit se – neboli „empatie“ – schopnost manažera vcítit se do pocitů a motivů jednání jiných lidí[22].

Vrozené předpoklady jsou velice důležité, ale pro manažerskou práci jsou neméně důležité znalosti získané studiem, doplněné o znalosti a dovednosti získané během let v praxi. Mohou to být znalosti ekonomické, technické, ale i psychologické a mnoho dalších.

Prukner ve své knize rozděluje autoritu manažera na formální a neformální. Formální autorita je dána dosazením do funkce. Neformální autorita je tvořena vlastnosti, schopnostmi a dovednostmi, pro které se stává vedoucí pracovník v očích svých podřízených neformální autoritou. Do této oblasti zahrnuje odborné znalosti, charisma manažera a také schopnost manažera držet slovo. Nelze říci, která z autorit je nejvýznamnější. Je důležité, aby manažer měl vyvážený souhrn těchto předpokladů a uměl je využívat[21].

1.2 Pozice manažera

V moderním managementu jsou manažeři považováni za hlavní činitele na cestě za úspěchem. Od kvality manažerů se odvíjí prosperita organizací[21].

Organizace očekávají, že manažer chápe sebe a své spolupracovníky jako jednotlivce s unikátním souborem schopností a dovedností a dokáže jich využívat k práci a zvyšování pracovního výkonu. Předpokladem jeho práce jsou schopnosti týkající se organizování, vyjednávání, motivace a ovlivňování[15].

Na základě svého postavení v organizaci Bachmann rozděluje manažery na liniové, střední a vrcholové[1].

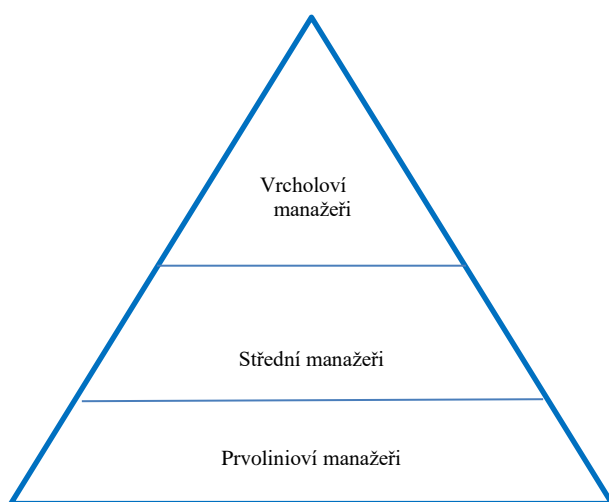
Prvoliniový manažer se nachází na nejnižší úrovni manažerské hierarchie. Má na starost každodenní chod svého oddělení (úseku), řeší problémy spojené s chodem svěřeného oddělení, dohlíží na zaměstnance při plnění jejich úkolů a provádí kontrolu. Patří mezi ně vedoucí různých oddělení, mistři ve výrobní jednotce nebo vrchní sestry.

Střední manažer tvoří spojení mezi liniovým a vrcholovým managementem. Odpovídá za liniové manažery a za další řadové pracovníky. Ze své pozice nemůže zásadně ovlivnit

rozhodnutí organizace, ale o rozhodnutích je povinen informovat své podřízené. Patří mezi ně stavbyvedoucí, primáři jednotlivých oddělení, vedoucí provozu a další.

Vrcholový manažer také nazývaný top – management je nejméně zastoupenou manažerskou skupinou. Patří do nejvyšší úrovně manažerské hierarchie. Odpovídá za celkový chod organizace a její celkovou prosperitu. Patří sem především ředitelé celých organizací nebo divizí, ředitelé nemocnic.

Následující obrázek č.1 ukazuje, jak vypadá hierarchie manažerů z hlediska jejich postavení v organizaci:



Obrázek č. 1 Pyramida řízení organizace

Zdroj:[1]

Podle osobnostního typu, rozděluje Lojda manažery do osmi základních typů. Jejich charakteristika je popsána v následující tabulce č. 1.

Tabulka č. 1 Typy manažerů

Typ	Charakteristika
Teoretický	Hledá pravdu, samostatně uvažuje, chová se racionálně, za nejvyšší hodnotu považuje poznání
Ekonomický	Je orientován na prospěch, zajímá ho užitečnost, majetek, nejvyšší hodnotou pro něho je užitek.
Estetický	Důležitý je soulad a forma, je individualista, nejdůležitější hodnotou je pro něho krása.
Sociální	Nesobecký člověk, který rád pomáhá ostatním, za nejlepší vztah považuje vztah lásky.
Politický	Vyhledává příležitost ovládat druhé, trvale s někým soutěží a za nejvyšší hodnotu považuje moc.
Náboženský	Vyhledává absolutní hodnoty, tíhne k náboženství, nejvyšší hodnotou pro něho je jednota.
Technický	Důvěruje logice a mechanickým řešením, vše řeší rozumově, nejvyšší hodnotou je pro něho obsah práce.
Sportovní	Dbá o svou kondici a za nejvyšší hodnotu považuje zdraví.

Zdroj:[15]

1.3 Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti, které by měl mít každý manažer, lze shrnout do tří úrovní[22]:

- dovednosti technické – schopnosti používat odborné postupy, techniky a další znalosti specializovaných útvarů. Tyto dovednosti jsou důležité především pro prvoliniové manažery.
- dovednosti lidské - schopnosti pracovat, pochopit a motivovat ostatní spolupracovníky ke splnění daných úkolů. Jsou důležité pro všechny úrovně managementu.
- dovednosti koncepční – schopnosti koordinovat jednotlivé činnosti tak, aby na sebe navazovaly a podnik tvořil jeden celek. Tyto dovednosti mají zásadní význam především pro vrcholový management.

Každý manažer potřebuje využít všechny dovednosti, ale záleží na jeho pozici v organizaci, kterou z dovedností využívá nejvíce.

2 MANAŽERSKÉ FUNKCE

Již v roce 1916 Henry Fayol definoval pět základních manažerských funkcí, a to: plánování, organizování, přikazování, koordinace, kontrola. Jedná se o seznam základních činností, co má manažer dělat. V průběhu let došlo k různým rozšířením či úpravám. V současnosti nejužívanějším rozdělením činností je[22]:

- plánování,
- organizování,
- personální zajištění,
- vedení lidí,
- kontrola.

Plánování

Zahrnuje definování cílů, kterých má být dosaženo a prostředky, pomocí nichž je možná realizace stanovených cílů.

Plánovací funkce musí vycházet ze čtyř faktorů, které musí být do plánu zahrnuty[22]:

- cíle – budoucí stavy, jichž chce management dosáhnout
- akce – specifické činnosti, jimiž má být dosaženo stanovených cílů
- zdroje – omezení, ve kterých se organizace může pohybovat
- pravidla – způsoby realizace plánů, jak má být cílů dosaženo.

Organizování

Cílem organizování je vytvoření takové organizační formy, v níž jsou určeny role, pracovní místa, pravomoci a odpovědnosti. Zahrnuje organizování lidí a dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace. Jedná se o maximální využití zdrojů, návaznost procesů a dalších činností k zajištění co nejvyšší efektivity.

Personální zajištění

Zabývá se řízením a rozvojem lidských zdrojů. Úkolem manažera je sestavit takový tým lidí, kteří jsou pro svoji práci patřičně kvalifikováni, jsou schopni a ochotni plnit své úkoly.

Při hledání optimálních zaměstnanců manažeri hledají odpovědi na otázky[13]:

- Kolik pracovníků potřebují pro plnění cílů?
- Jakou specializaci by měli mít tyto pracovníci?
- Jakými prostředky je nutno je vybavit?
- Jaké vzájemné vazby musí být respektovány?
- Jak řídit zaměstnance, aby byli motivováni pracovat účelně a efektivně?

- Jakými mechanismy je možno zajistit pružnou reakci na změny v okolí?

V současné době se jako nejprogressivnější systém personální práce používá - řízení podle kompetencí (Competency-based management – CBM). V různé míře se na něm podílejí všichni členové organizace, ať už řadoví zaměstnanci nebo manažeři, případně k němu přispívají také externí konzultanti. CBM je vlastně systém řízení lidských zdrojů, který sdružuje strategické personální procesy do jednoho systému, přičemž jeho prvkem je právě soustava kompetencí[27].

Vedení lidí

Úkolem manažera je vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat a strhávat zaměstnance pro správné plnění potřebných úkolů nutných k dosažení stanovených cílů. V současné době je kladen značný důraz také na kvalitu výsledků práce, dodržení stanovených termínů, respektování požadavků hospodárnosti, ale i bezpečnosti práce, ochrany pracovního a životního prostředí atd.[27].

K hodnocení stylu vedení se používá „manažerská mřížka“, jejímiž autory jsou Robert Blake a Jane Mouton. Skládá ze dvou dimenzí[4]:

- pozornost zaměřená na výrobu (výsledky),
- pozornost zaměřená na lidi (pracovníky).

Následující obrázek č. 2 identifikuje pět stylů řízení pomocí manažerské mřížky, kde jsou vidět obě dimenze. Horizontální, která znázorňuje zaměření na výrobu (výsledky) a vertikální, která je zaměřena na pracovníky (spolupracovníky, podřízené). Je zde zachyceno devět stupňů intenzity a způsobu provádění, kdy číslo 1 označuje nízkou intenzitu a číslo 9 naopak nejvyšší intenzitu. Kombinací obou dimenzí, vznikají různé styly vedení, kdy jde vlastně o to, že čím více se vedoucí zaměří na výkon, tím více mu pak utíká péče o pracovníky a naopak[4].

- 1.1 Laissez-faire – styl řízení manažera, kterému je vše jedno. Nemá zájem ani o podřízené, ani o splnění úkolů. Tento styl se vyznačuje neorganizovaností, nespokojeností a tím je také většinou neefektivní.
- 1.9 zájmový klub – tento styl se soustřeďuje především na pocity členů týmu. Vychází z toho, že pokud se lidé cítí dobře, podávají vysoké výkony.
- 5.5 Charismatický vůdce – manažer se zajímá rovným dílem o lidi i o splnění úkolů, ale pouze na střední úrovni.

- 9.1 mistr úkolu - manažeři zde kladou velký důraz na splnění daných úkolů. Odsouvají osobní zájmy a potřeby do pozadí. Uplatňují striktní pravidla a postupy.
- 9.9 Týmový vůdce – tento styl klade důraz na soustředění na lidi i na úkoly. Snaží se vtáhnout tým do zadaných cílů a vytváří týmové prostředí, které vede ke spokojenosti a motivace zaměstnanců a tím i k vyšším výkonům.



Obrázek č. 2 Manažerská mřížka Blakea a Moutonové

Zdroj:[4]

Kontrola

Úkolem manažerů je soustavné sledování a kritické hodnocení chování, různých nastalých jevů, situací a procesů v organizaci nebo jejím okolí. Hlavním cílem je korigování organizace žádoucím směrem. Pomocí kontroly lze také preventivně předcházet negativním jevům, které je třeba včas zpozorovat a najít vhodná řešení.

Kontrola vyžaduje některé standardní kompetence manažera, ke kterým patří[4]:

- schopnost analyzovat problém a posoudit jej v širších souvislostech
- schopnost dělat rozhodnutí
- schopnost vést lidi k realizaci nápravných opatření.

Kontrola musí splňovat základní požadavky, a to objektivnost, pružnost a důslednost.

3 ROLE MANAŽERA

Manažer ve své řídicí činnosti plní mnoho složitých, někdy i protichůdných a stresujících cílů, úkolů, funkcí a povinností, které se nazývají rolemi.

Všechny role se mohou vzájemně prolínat a doplňovat v závislosti na odborném zaměření manažera a jeho postavení v organizaci. Manažerské role je možné rozdělit do tří základních skupin a ty pak dále rozvést do deseti základních rolí[22]:

- Interpersonální role
 - vedoucí
 - reprezentant
 - spojovatel
- Informační role
 - pozorovatel
 - šířitel
 - mluvčí
- Rozhodovací role
 - iniciátor
 - řešitel rušivých událostí
 - distributor zdrojů
 - jednatel

K dalším rolím pak patří role organizační a motivační.

3.1 Interpersonální role

Interpersonální role vyplývá z formálních pravomocí a má největší vliv na efektivnost práce týmů a celých firem. Zaměřuje se na styly vedení lidí a možnosti, jak je využít v různých situacích tak, aby se vytvořil tým, který pak zvládne plnit vytyčené cíle.

Styl vedení vyjadřuje vztah vedoucího pracovníka k podřízeným. Jeden vedoucí může uplatňovat různé styly podle potřeby nebo podle situace, ale zejména podle toho, s kým jedná.

Nejznámějšími styly vedení jsou:

- autokratický
- demokratický
- liberální

Autokratický styl řízení je charakterizován především tím, že rozhodování je soustředěno v rukou vedoucího, který očekává poslušnost svých podřízených a na jejich názory nebere zřetel. Má však i své opodstatnění, a to ve vyhraněných či kritických situacích, kdy je třeba rozhodovat a jednat okamžitě. S tímto stylem řízení ale není možno souhlasit, pokud ho vedoucí pracovník používá ve vztahu k podřízeným běžně.

Demokratický styl řízení je opakem autokratického. Vyjadřuje určitý podíl podřízených na rozhodování, je orientovaný na spolupráci a především komunikaci. Tento styl podporuje budování důvěry, vytváří prostor pro iniciativu podřízených.

Liberalní styl řízení vystihuje snahu o bezkonfliktní přístup vedoucího pracovníka k podřízeným a jeho ústupnost před jejich požadavky. Vedoucí je shovívavý a ponechává řízení práce na svých pracovnících. Snaží se vyhnout konfliktu[8].

Pro interpersonální roli jsou pro manažera charakteristické 3 druhy rolí:

Reprezentant – ten, kdo reprezentuje organizaci navenek. Nemusí ani o ničem rozhodovat, neřeší problémy organizace, neplánuje. Stará se o budování a rozvoj vnějších vazeb organizace s okolím.

Vedoucí – zajišťuje odpovídající organizační strukturu, nabírá zaměstnance a přiděluje jim úkoly, hodnotí práci a motivuje zaměstnance k vyšším výkonům. Snaží o soulad potřeb zaměstnanců a organizace.

Spojovatel – ten, ke komu přichází všechny důležité informace. Udržuje kontakt s jinými manažery na stejné úrovni organizace, udržuje vztahy mezi jednotlivými odděleními organizace a komunikuje s partnery[5].

3.2 Informační role

Informační role je zaměřena na shromažďování důležitých informací a jejich předávání podřízeným pracovníkům. Jedná se o zabezpečení distribuce informací ke správným lidem, kteří tyto informace potřebují ke své práci.

Informace by měly být dostatečně přesné a srozumitelné, aby se na ně mohl manažer spolehnout a dokázal zajistit efektivní sběr těchto informací, určit jejich vhodný rozsah a získané informace správně interpretovat.

Charakteristiky dobré informace[24]:

- důležitost z hlediska jejího účelu využití
- dostatečná přiměřenost jejímu účelu

- kompletní pro vykonání rozhodnutí
- z důvěryhodného zdroje
- zaslána správné osobě
- komunikována ve správném čase
- se správnou úrovní detailů
- zaslána vhodným komunikačním kanálem
- srozumitelná uživateli

Informační role zahrnuje roli pozorovatele, šířitele a mluvčího.

Pozorovatel – vyhledává a sbírá interní i externí informace, které pro organizaci užitečné a významné.

Šířitel – předává interní či externí informace dále buď svým podřízeným nebo nadřízeným. Rozhoduje o tom, které informace bude dál předávat a které je třeba ještě dále zpracovat před jejich dalším předáním.

Mluvčí – prezentuje své oddělení či organizaci navenek. Předává informace svým nadřízeným a má na starost tok informací do vnějšího prostředí[5].

Informační role je výrazně spjata se zpětnou vazbou, která je nezbytnou podmínkou pro zdraví a blahobyt celé organizace i jejích členů. Smyslem je zjistit, co funguje, co nefunguje a co je nutno zlepšit. Jestliže se všichni shodnou na zdravém způsobu vzájemné spolupráce a komunikace, zkvalitní se vztahy mezi lidmi i pracovní procesy a řízení firmy bude pro manažery jednodušší a efektivnější[25].

3.3 Rozhodovací role

Rozhodovací role je nejvíce viditelným projevem jeho cílevědomé práce k dosažení cílů organizace. Jsou to právě informace, které musí manažer přetvářet na hodnoty důležité pro řídicí systém firmy.

Analytické myšlení (logické) je proces uvažování, kde se jeden úsudek odvozuje od druhého a konečným výsledkem jsou správné závěry.

Kreativní myšlení (tvůrčí) zkoumá i to nejméně pravděpodobné, přináší nové nápady, nové přístupy k řešení problémů či nové pohledy na věci[24].

Rozhodovací role zahrnují přijímání velmi důležitých rozhodnutí, která vychází z postavení manažera, jeho autority, ale také z přístupu k informacím. Patří sem role iniciátora, řešitele

rušivých událostí, distributora zdrojů nebo jednatele. V těchto rolích nejčastěji vystupují manažeři vyšších úrovní.

Iniciátor – plánuje změny vzhledem k využívání různých příležitostí, přijímání opatření ke zlepšení situace.

Řešitel rušivých událostí – musí reagovat na náhlé a nepředvídatelné události, které ohrožují plnění cílů a musí najít vhodná řešení.

Distributor zdrojů – vzhledem ke své funkci rozhoduje o hospodaření se zdroji, kterými jsou zaměstnanci, čas, peníze nebo zařízení. Na základě získaných informací rozděluje tyto zdroje tak, aby byly maximálně využity.

Role jednatele spočívá v účasti na jednáních s ostatními organizacemi či útvary. Vyjednávání je důležitou částí manažerské práce opírající se o jeho autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím či odpovědnost za rozdělování zdrojů[5].

3.4 Organizační role

Organizační cíle jsou výsledky, jichž se organizace snaží dosáhnout. Informují o záměrech firmy a podávají základní informace pro posouzení efektivnosti podniku. Cíle tak pomáhají manažerům volit vhodné strategie a stanovovat dílčí cíle pro další útvary či jednotlivce[24].

Plánovací proces bývá charakterizován dle úrovně managementu, kde je řešen rozhodovací proces z časového hlediska. Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze rozlišovat[22]:

- strategické plánování
- taktické plánování
- operativní plánování

Strategické plánování je realizováno na vrcholové úrovni vedení podniku, tedy top managementu. Jedná se o dlouhodobé plánování s komplexním přístupem k organizaci jako celku.

Taktické plánování je realizováno na úrovni středního managementu. Odpovídají mu plány na úrovni jednotlivých útvarů či divizí podniku. Dochází při něm ke konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení.

Operativní plánování je velice konkrétní. Informuje liniové manažery o kritériích výkonu, času dokončení a normách chování[24].

Šuleř ve své publikaci vysvětluje, že pro poslání je důležité, aby se cíle vyznačovaly určitými vlastnostmi. Dodržování specifických vlastností popisuje pravidlo SMART, které stanovuje, že cíl by měl být[24]:

- SPECIFIC = specifický (v množství, čase a stanovené kvalitě)
- MEASURABLE = měřitelný (má jednotku měření)
- AGREED = akceptovaný (podřízení s ním souhlasí)
- REALISTIC = reálný (musí být dosažitelný)
- TRACKABLE = sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění)

3.5 Motivační role

Motivační role je pro manažery velice důležitá a nelehká. Patří sem systematické hodnocení výkonu pracovníků, ukázkování, umění efektivního delegování nebo využívání moderních motivačních nástrojů – koučování a mentoringu.

Hodnocení výkonu pracovníka umožňuje vedoucímu[22]:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu
- jasně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat jim zpětnou vazbu a tak usměrňovat jejich činnost
- pochopit zájmy a přání pracovníků s ohledem na jejich další rozvoj
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich případné slabé stránky
- plánovat rozvojové aktivity
- stanovovat spravedlivou mzdu

Motivací zaměstnanců je myšleno vytváření souvislostí mezi činnostmi, které jsou po zaměstnancích žádány a jejich vnitřními pohnutkami (potřebami, zájmy). Proces motivace zahrnuje tři fáze[19]:

- vzbuzení zájmu
- udržení zájmu
- nasměrování zájmu k požadovanému cíli

Úkolem manažera je rozeznat vnitřní pohnutky svých podřízených a uvést je do souladu s úkoly pro firmu. To je možné několika způsoby:

- vybírat správné lidi na správné pozice, tak aby je práce bavila
- zadávat správné úkoly správným lidem (rozdělení práce tvůrců a týmu)
- zadávat úkoly správným způsobem, tak aby byl podřízený motivován.

Podle Khelerové se v manažerské práci používají především tyto faktory[12]:

- cíle – pokud jsou vhodně stanoveny, jedná se o nejúčinnější faktor motivace
- náplň práce
- participace
- pravomoc a odpovědnost
- zpětná vazba
- styl řízení
- osobnost manažera
- informace
- sociální výhody
- osobní rozvoj
- vztahy na pracovišti
- mzda a systém odměňování
- image firmy a její postavení na trhu
- podniková kultura

Při *ukázkování* jde o pomoc jednotlivci chovat se dle podnikových pravidel, kdy manažer je pak nucen řešit situace, kdy došlo k porušení kázně a disciplíny.

Delegování je pro manažera velice důležité, protože mu to umožňuje[24]:

- věnovat více času důležitým úkolům
- stihne více práce za kratší čas
- může se zabývat novými nápady a přístupy
- rozvíjet kompetence pracovníků, kteří tak delegováním úkolů získají nové zkušenosti
- motivovat pracovníky
- snazší hodnocení pracovníků
- zjednodušit kontrolu

Koučování, tím že zlepšuje vztahy na pracovišti, zvyšuje jistotu zaměstnanců a přispívá tak ke stabilizaci zaměstnanců a jejich rozvoji.

Role mentora umožňuje manažerovi podněcovat zaměstnance k profesionálnímu chování, napomáhá jejich kariéernímu růstu, podporuje vytvoření bezpečného prostředí pro učení se a pro kladení dotazů[6].

Role kouče a mentora není stejná, rozdíly ukazuje následující tabulka č. 2:

Tabulka č. 2 Srovnání koučingu a mentoringu

Koučing	Mentoring
Jde o řízení proces	Jde spíše o způsob vedení – vytvoření vztahu
Má konkrétní cíl	Jde spíše o podporu
Sleduje rozvoj především odborný	Sleduje rozvoj odborných i sociálních dovedností
Je krátkodobý	Je dlouhodobý
Kouči jsou interní i externí	Mentor je interní
Zaměřuje se zejména na perspektivní pracovníky	Zaměřuje se zejména na nové pracovníky
Používá metodu koučovaných rozhovorů	Využívá řady metod včetně učení se prací s mentorem

Zdroj:[24]

4 KOMPETENCE MANAŽERA

Pojmem „manažerské kompetence“ bývají nejčastěji vyjádřeny znalosti, dovednosti a schopnosti jedince, jako základní předpoklady pro výkon manažerské práce[15]. Jde o co nejkompexnější a nejvýstižnější vystihnutí aktuální připravenosti manažera pro výkon své práce.

Znalostmi jsou vyjádřeny všechny teoretické poznatky, které se dají naučit. Pro potřeby manažerské práce je nutné mít znalosti jednak odborné a jednak znalosti z managementu[15].

Dovednosti lze chápat jako praktické návyky, které je možno získat výcvikem nebo praxí. Pro potřeby manažerských činností rozdělil Lojda dovednosti na[15]:

- dovednosti osobního charakteru (poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe)
- dovednosti koncepčního charakteru (využívání příležitostí, plánování cílů a sestavování vizí)
- dovednosti v řízení lidských zdrojů (schopnost vést a motivovat lidi, využívat technik delegování a vyjednávání)
- dovednosti technického charakteru (odbornost, uplatňování manažerských technik).

Za schopnosti lze považovat všechny osobní předpoklady nezbytné pro úspěšný výkon zadaných činností. Schopnosti lze rozdělit na obecné, které se mohou uplatnit v mnoha oborech a speciální, které se uplatní pouze v určitém oboru.

Jiné kritérium rozděluje schopnosti na pohybové (motorické), smyslové (senzorické) a schopnosti rozumové (intelektové)[2].

Kompetence vyžadují splnění dvou požadavků[9]:

- mají zaručit správné jednání v reálných situacích, což vyžaduje od manažerů značný podíl výcviku, opakování, či používání v různých reálných situacích;
- neomezují se pouze na znalosti schopnosti či dovednosti, ale i na vnitřní připravenost a ochotu naučené použít. Jedná se především o motivační stránku osobnosti, vztah k práci a kolektivu, sebedůvěru.

4.1 Členění kompetencí

Významnou roli ve vymezení kompetencí podle Bedrnové hrají [2]:

- schopnost podat v daném prostředí efektivní výkon

- kapacita aplikovat schopnosti a znalosti na nové úkoly a situace
- motivace ke kvalitnímu výkonu činnosti

Kompetence se člení podle mnoha kritérií. Členění je velmi důležité, protože každý kompetenční model by měl být strukturován do určitých dílčích částí[9].

Lojda ve své práci definuje kompetence manažera jako schopnosti manažera kvalifikovaně vykonávat určité činnosti (mít dovednosti), ve stanoveném čase a v požadované kvalitě je dokončit. Mezi základní manažerské kompetence podle Lojdy patří[15]:

- schopnost samostatného rozhodování
- schopnost dotahovat věci do konce
- schopnost reagovat na měnící se podmínky
- schopnost sebevzdělávání a učení
- flexibilita
- inovativnost při řešení úkolů

Šuleř rozdělil manažerské kompetence do tří oblastí, přičemž podmínkou pracovní úspěšnosti manažerů je kombinace všech tří. Jedná se o[24]:

- analytické kompetence – schopnost identifikovat, analyzovat a řešit problémy v podmínkách neurčitosti. Jedná se o schopnost přijímat velké množství informací, vybrat podstatné a najít řešení.
- interpersonální kompetence – schopnost ovlivňovat, řídit, vést a usměrňovat zaměstnance s cílem dosáhnout vytyčených cílů organizace.
- emocionální kompetence – schopnost nést vysokou úroveň odpovědnosti a vykonávat svou moc bez pocitů viny.

Profesní kompetence lze dále podle Vetešky rozdělit na dílčí kompetence, kterými jsou[26]:

- kompetence koncepční a metodické – manažer má na starosti vytváření vizí a strategií, využívání analytických metod v rozhodování,
- manažerské a vůdcovské kompetence – manažeři se podílejí na zajištění fungování organizačního systému a na řízení změn,
- diagnostické kompetence – především se jedná o personální práci manažerů, vedoucí týmů v rámci řízení a rozvoje lidských zdrojů,
- kompetence v oblasti etiky – jedná se o činnosti spojené nejen s výkonovou, ale i motivační složkou struktury osobnosti.

Beneš ve své práci rozděluje kompetence na[3]:

- odborné – vztahují se na obsahy a prostředky práce a k nim potřebné vzdělání. Ty se dále mohou členit na:
 - obecné odborné kompetence – jazykové znalosti, práce na PC
 - specifické znalosti a pracovní techniky – specifika týkající se různých druhů profesí
- sociální (týmové) – se záměrem zvládnout komunikační strategii, kooperaci či řešení problémů
- metodické – jedná o schopnost vyhledávat a zpracovávat informace a pomocí nich řešit problémy.

Francisco J. Lara a A. Salas-Vallinab provedli v podnicích ve Španělsku výzkum, který zkoumal vliv manažerských kompetencí na pozitivní postoje v práci. Navrhli škálu sedmi manažerských kompetencí, které mají být spojeny s obzvláště důležitým postojem k práci, totiž angažovaností. Patří mezi ně[14]:

1. Obchodní vize - rozpoznat a využít příležitosti, nebezpečí a vnější síly, které mají vliv na konkurenceschopnost a efektivitu podnikání.
2. Orientace na zákazníka - rychle a efektivně reagovat na potřeby a návrhy zákazníků.
3. Vyjednávání – cílem je získávat dohody o zásahu, které uspokojí zájmy obou stran.
4. Delegování - přenesení úkolů či přesně vymezeného rozsahu pravomocí a zodpovědností na jinou osobu, organizační jednotku nebo nižší stupeň řízení.
5. Proaktivita - kreativita -vytváření inovativních přístupů a řešení problémů, kterým je nutno čelit.
6. Proaktivita: Optimismus – zobrazování a popis situací a problémů z nejpříznivější strany.
- 7.Řízení lidí: time management – uplatňování takových postupů a nástrojů pro plánování času za účelem zvýšení efektivnosti využití času.

Základem pro vznik kompetencí je osobní potenciál každého manažera. Jeho rozvojem dochází ke splňování požadavků kladených na úspěšný výkon manažerské práce. E. Bedrnová a I. Nový definovali vizitku osobního potenciálů jako jeden z předpokladů úspěchu manažera[2]:

- pracovní a osobní kompetence (sebedůvěra, sebehodnocení, schopnost se uplatnit, schopnost správně vyhodnocovat okolí),

- sociální kompetence (schopnost se zařadit do práce v libovolném prostředí a prosadit se),
- pozitivní uvažování (nezdary a překážky jsou vnímány jako výzvy, nikoliv jako bariéry dalšího postupu),
- proaktivní jednání (schopnost předem vyhledávat řešení),
- pracovní ochota a výkonová motivace (zájem o práci, potřeba výkonu v požadované kvalitě a kvantitě),
- vysoká míra osobních aspirací (dosahování stále náročnějších cílů),
- sebekontrola (vnitřní ukázněnost),
- etika v chování (soulad mezi deklarovanými cíli a osobním chováním),
- kreativita a tvořivost,
- tolerance a chápání potřeb jiných,
- smysl pro humor,
- ochota na sobě pracovat.

Protože kompetence se dají členit z mnoha hledisek, bylo pro účely praktické části této diplomové práce vybráno sedm základních oblastí kompetencí a k nim několik nejdůležitějších charakteristik:

1/ Osobní kompetence – zahrnují schopnost vnímat, zachovávat a rozvíjet vlastní zdroje, stanovit si priority, schopnost přijmout rozhodnutí, umět vyhodnotit následky vlastního jednání a poučit se z nich, dokázat propojit zkušenosti z praxe a teorie, zvládnutí emocí a umění mezilidských zdrojů[26].

2/ Dovednostní kompetence – schopnost manažera pracovat samostatně, umět se koncentrovat, být vytrvalý a umět improvizovat, time-management.

3/ Kompetence rozvoje – vychází především z kompetencí osobnostních. Jsou důležité pro efektivitu manažerských dovedností a následné využití k řízení organizace a zaměstnanců. Patří sem především sebeřízení a seberozvoj, odolnost vůči stresu a zátěži, či adaptabilita.

4/ Komunikační kompetence – komunikace je pro manažery to nejdůležitější. Základem je aktivní naslouchání, umění vyjednávat a přesvědčovat, dokázat vést rozhovor a řídit věcně diskusi.

5/ *Týmové kompetence* – do této skupiny kompetencí se řadí angažovanost, koordinace, identifikace a pozitivní ovlivňování týmového prostředí či rozpoznání potenciálu jednotlivých členů týmu.

6/ *Kompetence k řízení organizace* – do těchto kompetencí se řadí kompetence k řízení organizace, kde jsou důležité organizační schopnosti manažera, strategické plánování, schopnost měření výkonnosti, řízení kvality či financí.

7/ *Kompetence k řízení lidských zdrojů* – to této kategorie kompetencí spadá umění vedení, delegování, motivování, kontrolování, ale také hodnocení a zpětná vazba.

Východiskem pro rozvíjení manažerských kompetencí je důležité sebezpoznání. Jedná se o prohlubující se znalost svých typických vzorců chování, uvědomování si vlastních silných a slabých stránek. Manažer nejen aktivně působí na druhé, ale ovlivňuje je i svým příkladem, kdy ho pak ostatní mnohdy i nevědomky napodobují. Sebezpoznání pak lze také chápat jako nikdy nekončící proces, protože je stále ovlivňován novými životními zkušenostmi, změnami prostředí, životní fází, úspěchy ale i nezdary[17].

V současné době se organizace zaměřují především na kvalitu řízení. Jednou z možných cest udržení kvality řízení může být pravidelné a systematické sebehodnocení, jehož cílem je identifikovat silné stránky organizace a získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování na všech organizačních úrovních. Tým pracovníků klíčové aktivity Standardizace organizace neformálního vzdělávání vytvořil pomocný nástroj nazvaný OLINA, poskytující komplexní podporu při zavádění procesu řízení kvality v organizaci. Skládá se ze tří modulů[4]:

- hodnotící modul – zaměřen na sebehodnocení organizace jako celku,
- kompetenční modul – zaměřen na sebehodnocení na úrovni pracovníků organizace,
- e-learningový modul – nabízející vzdělávací programy zaměřené na 8 klíčových kompetencí:
 - efektivní komunikace a prezentace
 - plánování a organizace práce
 - projektové řízení
 - řešení problémů
 - řízení lidských zdrojů, personalistika
 - strategické řízení
 - vedení lidí
 - vyhledávání a zajištění finančních zdrojů

Kompetence manažera, tedy jeho schopnost vykonávat určitou funkci, výše zmíněný nástroj OLINA rozděluje na tři skupiny, a to:

- měkké kompetence
 - efektivní komunikace a prezentace
 - spolupráce
 - kreativita
 - flexibilita
 - uspokojování klientských potřeb
 - samostatnost
 - výkonnost
 - podnikavost
 - celoživotní učení
 - objevování a orientace v informacích
 - řešení problémů
 - plánování a organizace práce
 - zvládání zátěže
 - vedení lidí
 - získávání ostatních
- obecné odborné kompetence
 - právní povědomí
 - ekonomické povědomí
 - jazyková způsobilost v češtině
 - počítačová způsobilost
 - numerická způsobilost
- specifické odborné kompetence
 - vyhledávání a zajištění finančních zdrojů
 - strategické řízení
 - řízení lidských zdrojů, personalistika
 - projektové řízení
 - řízení kvality
 - risk management
 - správa a údržba majetku
 - marketing
 - ekonomické a finanční řízení a controlling

- podřízení
- zákazníci
- manažer sám sebe

Nejčastěji používaným nástrojem pro sběr dat jsou dotazníky, které obsahují položky představující různé manažerské chování a hodnotitelé posuzují každé chování na vícebodové stupnici.

Manažer se hodnotí z několika hledisek, například jeho schopnost vést tým, jednat s lidmi, dotahovat úkoly do konce. Výsledkem vícenásobného hodnocení je zpětná vazba, která ukáže, jak manažera vidí jeho okolí, jak ho hodnotí a jak na ně působí. Informuje o manažerově potenciálu k růstu, ale i o překážkách, jež mu v něm brání.

Metoda 360stupňové zpětné vazby umožňuje komplexní pohled na zaměstnance, jehož by se jinak těžko dosahovalo. Jejím cílem je upravovat chování jednotlivců tak, aby došlo i ke změně fungování celého systému.

4.3 Osobní rozvoj manažera

Postupnými změnami v osobním potenciálu manažera dochází k osobnímu rozvoji manažera a tím i rozšíření kompetencí. Aby tyto změny byly trvalé a měly smysl je nezbytné, aby byly systematicky řízené. Systematický přístup rozvoje vyžaduje nejen analýzu vzdělávacích potřeb manažera, sestavení plánu rozvoje a volbu metod realizace, ale také vyhodnocení výsledků[24].

Osobní rozvoj umožňuje[12]:

- kariérní růst
- účast na formálních vzdělávacích aktivitách
- získávání zkušeností prací – zdokonalení kompetencí a učení se novým kompetencím
- příležitost setkávat se se zajímavými a inspirujícími lidmi.

4.3.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Cílem této analýzy je zjišťování kompetencí potřebných k výkonu současné funkce a skutečné kompetence manažera.

4.3.2 Plán rozvoje

Rozvoj manažerů je důležitý nejen pro zlepšování výkonu manažerů v jejich stávajících funkcích, ale především z hlediska jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti do budoucnosti[12].

Plán rozvoje zahrnuje stanovení cílů, výběr metod získávání kompetencí a časový harmonogram. Rozvoj manažera může být realizován:

- získáváním zkušeností
- vzděláváním

Získávání zkušeností se odehrává během pracovního procesu prostřednictvím plnění pracovních úkolů. Zahrnuje[24]:

- asistování – spolupráce rozvíjejícího se manažera a jeho zkušenějšího nadřízeného,
- delegování – pověřování rozvíjeného pracovníka vykonáváním úkolů náležejících k práci nadřízeného,
- individuální koučování – individuální pozornost je věnování konkrétním potřebám rozvíjeného manažera a jeho časovým možnostem,
- rotace – převádění rozvíjeného manažera z jednoho funkčního místa na druhé, aby měl možnost pozorovat způsoby řízení dalších zkušených manažerů,
- rozšiřování práce – doplňování stávajících vykonávaných činností a další odlišné aktivity na zhruba stejné úrovni náročnosti s cílem prohloubení dalších odborných znalostí a dovedností,
- obohacování práce – doplňování pracovní náplně o činnosti odpovědnější a náročnější.

Cílem vzdělávání je dosažení trvalých změn ve znalostech, dovednostech ale i postojích. Spočívá především v sebevzdělávání či účasti v různých vzdělávacích programech.

4.3.3 Hodnocení výsledků rozvoje

Výsledky rozvojových aktivit jsou porovnány s cíli a hlavně je posuzována změna úrovně kompetencí. Hodnocení se tedy stává podkladem pro plánování dalšího rozvoje manažera[24]. Protože manažerská práce je práce s lidmi, není vůbec jednoduchá a manažer se musí vypořádat s mnoha problémy. Mezi největší hrozby patří nutnost řešení problémů a dále manažery stále častěji postihující syndrom vyhoření. Těmto problémům budou věnovány následující kapitoly.

5 KOMUNIKACE S PODŘÍZENÝMI

Práce manažera je závislá na komunikaci. Manažer každý den komunikuje s lidmi, aby je informoval, usměrňoval či koordinoval jejich činnost. Musí být schopen správně definovat účel své komunikace, čeho jí chce dosáhnout a proč. Komunikace představuje prostředek, kterým jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby mohli dosahovat vytyčených cílů.

5.1 Formy komunikace

Komunikace v organizaci probíhá[2]:

- mezi vnitřními činiteli, kterými jsou podřízení, nadřízení, spolupracovníci
- s vnějšími činiteli, mezi které patří zákazníci, odběratelé, dodavatelé či státní orgány.

Komunikaci můžeme rozdělit na verbální a neverbální[10].

Verbální komunikací označujeme manažerův mluvený projev. Jedná se o rétoriku, vhodnou volbu slov a jejich skladbu. Cílem je vytvořit složité konstrukce, aby bylo dosaženo srozumitelnosti a jednoznačnosti. Verbální komunikace musí být přiměřená situaci a působivá, aby se podřízený cítil dobře a byl ochoten také komunikovat, a komunikace tak byla oboustranná.

Neverbální komunikací může být výraz obličeje, postoj, pohyby, gesta, pohledy, tón řeči. Manažer musí působit přirozeně, cílevědomě a sebejistě, aby měl přirozenou autoritu. Velký význam má úsměv, prostřednictvím kterého se může navazovat kontakt, vytváří dobrou náladu ale zároveň jím zle maskovat nejistotu.

Komunikaci lze také členit podle dalších dvou základních kritérií. Prvním je míra formálnosti komunikace a druhým kritériem je pak směr, kterým se komunikace ubírá – dolů či nahoru, nebo horizontálně mezi pracovníky na stejné podnikové hierarchické úrovni[7].

Manažer musí efektivně komunikovat s různými lidmi. S některými není v komunikaci problém, s jinými mohou nastat problémy, jejichž příčinou bývají rozdíly s osobnostech účastníků komunikace.

Šuleř rozlišuje čtyři základní typy osobností se vztahem ke komunikaci[2]:

- analytická osobnost – má sklon hodně myslet, jednat pomalu, kontrolovat se a nepodléhat vášním,
- řídicí osobnost – je aktivní, ambiciózní, vytrvalá, vyhledává soutěže a konflikty, neukazuje svoje city,
- přátelská osobnost – je velmi citlivá, má pochopení pro lidi, raduje se z jejich úspěchů,
- expresivní osobnost – je velmi citlivá, má ráda vzrušení, je však zahleděná do sebe a má sklony k unáhlenému zobecňování.

Je na manažerovi, aby správně odhadl partnera a podle toho zvolil vhodnou taktiku komunikace tak, aby probíhala pokud možno hladce a jednoduše. Pokud jedná s[2]:

- analytickou osobností – musí si komunikaci předem dobře připravit, být věcný a systematický. Mít připraveny logické pro a proti, neplýtvat časem a nesnažit se s partnerem manipulovat;
- řídicí osobností – kromě připravených faktů, musí navrhnout více řešení, aby nechal partnera rozhodnout a zaměřovat se pouze na fakta;
- přátelskou osobností – manažer musí projevit přívětivost, lidský zájem. Nelze partnera nutit k rychlým rozhodnutím, ale je lepší zjišťovat jeho názory, aby neměl pocit, že je při jednání přehlížen;
- expresivní osobností – je nutné dát partnerovi příležitost vyniknout, využít jeho kreativity a nápadů. Musí mít ale stále komunikaci pod kontrolou, aby nedošlo k nerealistickému zdlouhavému rozvíjení myšlenek partnera.

5.2 Způsoby komunikace

Podle způsobu komunikování lze rozlišit komunikaci na oznamování, dotazování, rozkazování či úkolování. Každý z těchto způsobů má své náležitosti, co se týká účelu, obsahu a také formy. Manažer musí být schopen použít správný způsob komunikace k podřízeným s ohledem na jejich povahu, zkušenosti a schopnosti. Jednotlivé způsoby lze mezi sebou kombinovat individuálně vzhledem k podřízeným a vzhledem ke konkrétní situaci[12]:

Oznamování používá manažer ve spolupráci se zodpovědným samostatným a zkušeným pracovníkem.

Dotazování je vhodnější pro komunikaci se schopným pracovníkem, který ale ještě není úplně samostatný.

Rozkazování se používá především při komunikaci s pracovníkem, který se jeví jako nezodpovědný a nesamostatný.

Úkolování je vhodné používat v komunikaci s pracovníkem novým či nezkušeným.

5.3 Správná komunikace

Úspěšný manažer by měl vědět, jak správně komunikovat se svými podřízenými, využívat individuální přístup a kombinovat různé způsoby komunikace. Pro udržení autority je také důležitý další rozvoj komunikačních schopností, což vede nejen k neustálému zlepšování manažera, jeho týmu, ale tím i ke zlepšování celé firmy, což je hlavním cílem. Nejlepší metodou učení se správné komunikaci je pozorování okolí, především úspěšnějších lidí a také zpětné analyzování vlastní komunikace k podřízeným. Jestli bylo dosaženo toho, co bylo cílem ke spokojenosti všech zúčastněných[10].

6 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Konflikty jsou součástí nejen osobního života, ale i pracovního. Protože hlavním úkolem manažera je řídit a vést lidi, je s tímto úkolem spojeno i řešení konfliktů vznikajících na pracovišti.

6.1 Příčiny konfliktů

Mezi nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti patří[24]:

- nesoulad osobností nebo hodnotových systémů
- překrývající se nebo nejasné hranice práce
- soupeření o omezené zdroje
- neadekvátní komunikace
- vzájemná závislost úkolů
- složitost organizace
- neúnosné termíny, časový tlak
- kolektivní rozhodování
- neuspokojená očekávání
- nevyřešený nebo potlačený přecházející konflikt

6.2 Typy konfliktů

Z pohledu manažera existují tři typy konfliktů[11]:

- konflikt uvnitř řízené skupiny
- konflikt mezi úrovněmi řízení
- konflikt na úrovni řízení

Konflikt uvnitř řízené skupiny je nejběžnějším typem konfliktů mezi podřízenými, kolegy. V tomto případě manažer vystupuje v roli nadřízeného, má autoritu a s tím spojený respekt. Je tedy jeho povinností se k těmto konfliktům stavět proaktivně a řešit je.

Konflikt mezi úrovněmi řízení je méně častý, ale mnohem nepříjemnější. Jedná se o konflikt mezi nadřízeným a podřízeným. Má tendenci nabourávat firmu, ukazuje na nejednotnost vedení a neschopnost spolupracovat. Důležité je tento konflikt udržet co nejdále od výkonné složky firmy. Pokud účastníci nejsou schopni řešit situaci spolu, přistupuje nadřízený management, který musí nejprve zastavit otevřený konflikt a pak jasně definovat společný zájem.

Konflikt na úrovni řízení, tedy managementu. Tento konflikt většinou nezasahuje do výkonné složky firmy, ale nepřímo ovlivňuje tím, že nabourává důvěru zaměstnanců. Snižuje akceschopnost firmy, vyčerpává prostředky a narušuje fungování lidského kapitálu společnosti. „Pro efektivní řešení konfliktů by měla platit zásada, že jeho průběh je potřeba udržet „uvnitř“ firmy. Jakmile začne konflikt poškozovat zákazníka, dodavatele, spolupracující organizaci či dokonce veřejnost, stává se vražedně nebezpečným, a to bez ohledu na to, jak závažné je jeho jádro.“[11]

6.3 Přístupy ke konfliktům

Šuleř ve své práci popisuje dva přístupy ke konfliktům, viz. tabula č. 4[24]:

- *tradiční* – v tomto případě konflikty snižují efektivitu práce a vytvářejí negativní atmosféru na pracovišti. Jsou považovány za rušivé momenty, kterým je nutno se vyhýbat a eliminovat je.
- *pluralistický* – konflikty jsou považovány za průvodní jev pokroku a vyjasňováním odlišných stanovisek dochází k nalezení optimálního řešení problémů.

Tabulka č. 3 Pohledy na konflikty

Tradiční pohled	Pluralistický pohled
1. Konflikt je špatný a musí být odstraněn nebo omezen	1. Konflikt je dobrý a měl by být umožněn. Musí být však regulován, aby se nevymkl z rukou.
2. Konflikty nemusejí být.	2. Konflikty jsou nevyhnutelné.
3. Konflikty vznikají v důsledku chyb komunikace, nedostatku porozumění, důvěry a otevřenosti mezi lidmi.	3. Konflikty vznikají v boji o omezené zdroje, v soutěži.
4. Lidé jsou ve své podstatě dobří. Důvěra, spolupráce a dobrota jsou v lidské povaze.	4. Lidé nejsou vlastně špatní, ale jsou poháněni úspěchem, soutěživostí a osobními zájmy.

Zdroj:[24]

6.4 Výsledky konfliktů

Každý konflikt má svoji příčinu, vývoj a průběh, ale nejdůležitější je jeho výsledek. Těch může být celá řada, například[11]:

Dohoda – účastníci jsou schopni se dohodnout na situacích či pravidlech a konflikt zmizí.

V praxi bohužel moc nefungující.

Vítězství jedné ze stran – situace, kdy jedné straně je odsouhlasen její postup.

Utlumení – potlačení projevů konfliktu, kdy stále přetrvává jeho příčina a konflikt existuje dál, ale v málo viditelné podobě.

Prosazení autority – konflikt vyřešen zásahem autority, ale nebezpečí nového zůstává.

Posun podmínek – posunem vnějších podmínek dojde k zastavení konfliktu, bez toho, aby se účastníci snažili konflikt vyřešit.

Společenský nátlak – sám o sobě se konflikt neukončí, ale okolí může intenzivním způsobem přimět účastníky k vyřešení konfliktu, například dohodou.

6.5 Selhání manažera

Při konfliktní situaci se může manažerovi stát, že vlastně selže. Zvolí špatný přístup ke konfliktu[11]:

- odkládání konfliktu – konflikt se neřeší, a tím se vlastně legitimizuje,
- ignorování konfliktu – bagatelizace konfliktu,
- delegování řešení – snaha o vzdání se zodpovědnosti jinými prostředky,
- silové podpoření jedné strany - protěžování jedné strany, pokud té druhé se nedá šance se vyjádřit.

Uvedená selhávání nejsou úplným výčtem, ale jedno mají společné. Takto řešené konflikty se z krátkodobého hlediska jeví jako vyřešené, ale bohužel se v budoucnu vrátí a někdy i s daleko větší intenzitou.

7 SYNDROM VYHOŘENÍ

Bedrnová definuje syndrom vyhoření jako prožitek vyčerpání s různými příznaky z oblasti psychické, fyzické ale i sociální. Vyskytuje se především u profesí, kde nejdůležitější činností je práce s lidmi. Právě to této skupiny patří i manažeři[8]. K vyhoření manažera může dojít např. jeho vlastními nerealistickými očekáváními, nedostatkem schopných spolupracovníků, prací ve velkém stresu, dlouhými přesčasovými hodinami, či velkým tlakem shora i zdola.

Mezi nejčastější fyzické symptomy podle Šuleře patří[24]:

- dlouhodobý pocit vyčerpání
- časté a nesnadno odeznívající nachlazení
- bolesti hlavy
- nespavost
- žaludeční vředy
- střevní potíže
- náhlá ztráta nebo naopak náhlý přírůstek hmotnosti
- bolesti v zádech, v krku apod.
- zranění způsobená riskantním chováním

Symptomy nejsou u syndromu vyhoření pouze fyzické, ale i emocionální, může to být například[24]:

- apatie
- pocit bezmocnosti
- deprese
- pocit selhání a beznaděje
- vztek a frustrace

Syndrom vyhoření se dotýká až mezi jedince daných jeho osobnostními charakteristikami a jeho reálnými možnostmi ovlivnit průběh a výsledky své práce: Bedrnová definuje 4 fáze[2]:

- nultá či iniciační fáze – jedinec pracuje co nejlépe, přesto má pocit, že nemůže splnit požadavky na něho kladené či jeho snaha není dostatečně ohodnocena;
- první fáze - dostávají se pocity, že jedinec nic nestíhá a jeho práce je bez systému;
- druhá fáze – projevuje se především úzkostí a naléhavým pocitem, že jedinec musí stále něco dělat, ale jeho práce začíná být neefektivní a chování chaotické;

- třetí fáze – předchozí aktivita mizí a dostavuje se pocit, že už jedinec nemusí nic, postrádá nadšení a ztrácí zájem o práci. Dostavuje se velká únava, pocity zklamání a vyčerpání, dráždí ho pouhá přítomnost druhých lidí.

Mirriam Prieß ve své práci konstatuje: „*Rozhodujícím faktorem na cestě k syndromu vyhoření je neschopnost nakládat s vlastními pocity, neschopnost své emoce nepotlačovat, ale vyjadřovat. Ignorovat pocity a přerušit vnitřní dialog je jistou cestou k vlastnímu konci. Důvodem vyhoření jsou negativní nebo chybějící pozitivní vztahy k okolí a neporozumění sobě samému.*“ [20]

Pokud již dojde u manažera k syndromu vyhoření může si pomoci například změnou práce, její náročností, nebo upravením postavení manažera ve firmě. Prvním krokem ovšem musí být sebeanalýza, kdy manažer zhodnotí své vlastní přednosti a slabiny a musí si uvědomit příčiny vzniku vyhoření. Šuleř sepsal několik zásad, jak se vyhoření bránit [24]:

- neobviňujte sami sebe;
- rozhlédněte se a rozhodněte, co se dá a nedá změnit;
- nepřibírejte si další práci, člověk potřebuje přátele a rodinné zázemí;
- najděte si mimopracovní aktivity, koníčky, oddych;
- jezte zdravěji a pravidelně cvičte;
- pokud se na to všechno sami necítíte, najděte si poradce, který Vám pomůže.

Bedrnová ve své práci upozorňuje, že největší význam má prevence v nulté či iniciační fázi, kdy ještě nedošlo k výraznému prohloubení potíží. Před vyhořením mohou ochránit následující faktory [2]:

- způsob chování: člověk nezápasí s časem, není nadměrně soutěživý, nesnaží se vykonat každý den více a více. Snaží se být spokojen se svým postavením, projevuje zájem o druhé a je schopen jim naslouchat, přizpůsobit se jim. Není netrpělivý, nepřátelský ani agresivní
- asertivní typ chování – člověk s tímto typem chování má schopnost dorozumět se, dosáhnout dohody komunikací. Uvědomuje si sebe sama, své možnosti a cíle, důvěřuje si, je autentický, odpovědný za vlastní chování a samostatný v rozhodování. Respektuje sebe i druhé, udržuje kvalitní mezilidské vztahy, týmovou spolupráci, je odolný vůči zátěži
- time-management – vhodné rozvržení pracovních a ostatních povinností, najde si čas i na osobní koníčky

- pracovní autonomie, pestrost a proměnlivost práce
- odolnost
- osobní kompetence spojené s pocitem dostatku vlastních schopností a dovedností ke zvládnutí nároků profese
- důvěra ve vlastní schopnosti chovat se tak, abychom měli kontrolu nad dnem, které ovlivňuje náš život
- optimismus
- sociální podpora
- pocit adekvátního společenského a ekonomického hodnocení
- pocit osobní pohody – životní spokojenost, pozitivní emoce a štěstí.

Miriam Prieß radí, že základním předpokladem pro uzdravení i prevenci je skutečnost, že je třeba se postavit realitě čelem a hledat způsob, jak na situaci přiměřeně reagovat. Aby nedošlo k vyhoření jedince je třeba neustálá ochota, důslednost a odvaha rozpoznat včas rušivé elementy. Přes spory se jen tak nepřenášet a neunikat před nimi, ale naopak je nazývat pravými jmény, dokud se nevyřeší[20].

Bedrnová shrnula do několika bodů, co může člověk pro sebe udělat, aby se nestal obětí vyhoření[2]:

- aktivně pěstovat pozitivní emoce
- vyhledávat příjemné zážitky (masáže, koupele apod.)
- pěstovat humor
- naučit se těšit na příjemné události
- připomínat si, že všechno je k něčemu dobré
- naučit se včas „Přepínat“ na příjemné vzpomínky
- zvážit nároky na sebe sama a stanovené cíle
- delegovat pravomoci a odpovědnost na podřízené
- najít smysl života nejen v práci
- zabývat se přítomností a soustředit se na to, co právě děláme
- udržet si profesionalitu
- oddělovat práci a soukromí
- pravidelně odpočívat
- mluvit s lidmi
- pravidelně a kvalitně se stravovat, dodržovat pitný i spánkový režim
- dopřát si čerstvý vzduch – jít do přírody

- dopřát si změnu
- uplatnit tvořivost
- najít si psychologa
- požádat o delší pracovní volno, o přeřazení na jiné pracovní místo.

8 ŠEST PILÍŘŮ MANAŽERSKÉHO ÚSPĚCHU

Suchý ve své práci definuje šest pilířů, jejichž rovnovážný stav je předpokladem manažerského úspěchu. *„Existuje pouze manažer s realistickým sebepoznáním, který pochopil a přijal systém šesti pilířů, ví, jak na tom je, stále se učí, vyvíjí a zlepšuje sám sebe.“*

1/ Charakter člověka – manažera – jedná se soubor vnitřních kvalit morální povahy, které člověk má v sobě nebo je vědomě přijal pro svůj život. Jedná se např. o vstřícnost, upřímnost, neurážlivost, dobročinnost, pokoru, integritu, trpělivost, zdrženlivost v úsudcích, toleranci, neubližování, ochotu odpustit či ochotu omluvit se.

2/ Pozitivní postoje – tímto postojem je míněna zdravá sebedůvěra, pozitivní postoj k druhým lidem, k práci jako takové, k firmě, ke konkrétnímu úkolu, ale také k životu samotnému.

3/ Rozumová inteligence – rozumová schopnost řešit nově vzniklé a obtížné situace, učit se ze zkušeností a chyb, či se přizpůsobovat novým okolnostem.

4/ Proaktivita – vědomě řízené jednání a rozhodování po dobré úvaze a volba z více možností. Zahrnuje angažovanost, aktivitu, činorodost, prozíravost, tvůrčí iniciativu, vyloučení negativních emocí a především pozitivní životní orientaci.

5/ Emoční inteligence je brána jako soubor několika dovedností mezi než patří sebeuvědomování, sebeovládání, sebemotivace, vnímavost k pocitům druhých lidí nebo umění vcítit se do emocí ostatních a přizpůsobit tomu své jednání.

6/ Za šestý pilíř Suchý považuje *„Mít v životě štěstí – štěstí je výsledek opravdového optimismu, který zahrnuje poučit se z každého neúspěchu a tím proměňovat neúspěchy na úspěchy. Výsledkem optimismu je pak dobré naladění člověka, a právě to jako by přitahovalo příznivější vývoj okolností.“*

Suchý ještě přidává sedmý pilíř – lidský přístup, který všechny pilíře spojuje. Cílem lidského přístupu může být, aby se každý ve firmě cítil dobře, chodil rád do práce a byl připraven se sám angažovat pro prosperitu firmy[23].

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem této části diplomové práce bylo pomocí dotazníkového šetření zjistit od manažerů, jaké kompetence jsou z hlediska jejich práce nejdůležitější, co považují za základ manažerského úspěchu a v neposlední řadě také to, co oni sami dělají pro svůj další rozvoj.

Dotazník se skládá ze 17 otázek, z nichž jedna část je zaměřena na zjišťování obecných informací o respondentech, další část je věnována jejich postavení v organizaci a jejich osobnímu rozvoji. Hlavní část se zabývá dotazováním na konkrétní kompetence a jejich důležitost pro oslovené manažery. Vyplnění dotazníků bylo naprosto anonymní a dotazník neobsahoval žádné otázky, které by mohly být pro oslovené manažery citlivé.

Kompetence je možné členit z mnoha hledisek. Bylo proto vybráno sedm základních oblastí kompetencí a k nim několik nejdůležitějších charakteristik, které by mohly být pro respondenty nejdůležitější. Protože u některých bodů byla použita hesla jednotlivých kompetencí, jsou v závorce tyto kompetence ještě rozepsány. Otázky týkající se kompetencí byly sestaveny na principu přiřazování důležitosti za pomoci hodnotící škály 1 až 5, kdy 5 odpovídá největší důležitosti. Poslední otázka byla rozepisovací, aby respondenti měli možnost se sami vyjádřit, co sami považují za základ manažerského úspěchu.

Důležitost jednotlivých kompetencí byla dále rozpracována podle věku respondentů, jejich pozici v organizaci či počtu let v manažerské pozici.

Dotazníkové šetření probíhalo prostřednictvím e-mailů v listopadu a v prosinci 2018 a dále v lednu 2019. Celkem se podařilo úspěšně oslovit 159 manažerů z oblasti výrobních podniků či služeb především z Pardubického a Královéhradeckého kraje. Mezi nimi bylo 55 vrcholových manažerů, 58 manažerů střední úrovně a 46 prvoliniových manažerů. Do šetření byly zapojeny pracovní pozice jako ředitel společnosti či jednatel, vedoucí na různých stupních řízení, ale také hlavní účetní apod.

Získaná data byla zpracována pomocí matematicko–statistických metod. Po ukončení sběru vyplněných dotazníků byly zjištěné odpovědi převedeny do aplikace Microsoft Excel, kde byla data dále analyzována. Výsledky jednotlivých otázek dotazníku jsou v následující části vloženy do tabulek a grafů, které slouží k přehlednému zobrazení odpovědí.

9.1 Statistické údaje o respondentech

Cílem první části dotazníkového šetření bylo zjistit obecné informace o respondentech, jejich věku, vzdělání či počtu let, kdy zastávali manažerskou pozici.

Věk respondentů

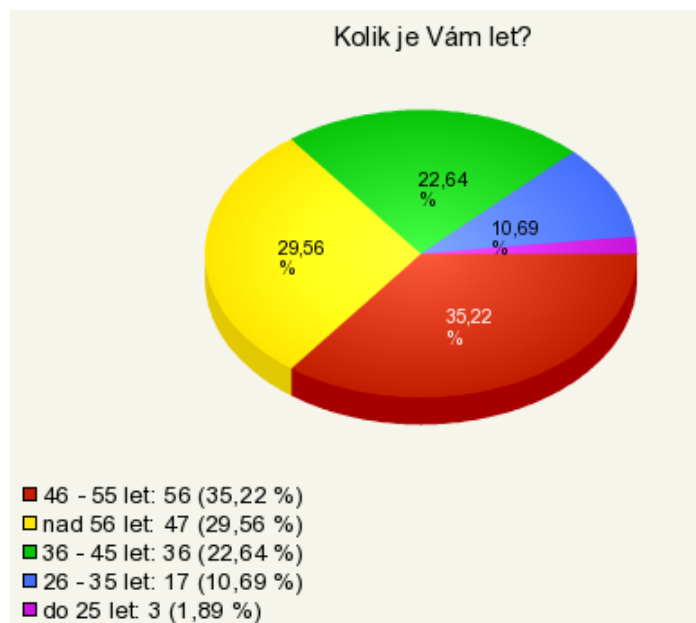
První otázka měla zjistit zastoupení respondentů dle věku. Z důvodu přehlednosti výsledků byly možné odpovědi rozděleny do 5 věkových kategorií. Následující tabulka č. 4 ukazuje jejich četnosti.

Tabulka č. 4 Rozdělení respondentů dle věku

Věk respondenta	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 25 let	3	1,89 %
26 – 35 let	17	10,69 %
36 – 45let	36	22,64 %
46 – 55 let	56	35,22 %
Nad 56 let	47	29,56 %
Celkem	159	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Věkové zastoupení znázorňuje graf č. 1, ze kterého je patrné, že nejvíce respondentů zastávajících manažerskou pozici bylo ve věku 46 – 55 let, a to 56 dotazovaných (35,22 %). V kategorii nad 56 let jich bylo 47 (29,56 %), ve věku 36 – 45 let bylo 36 dotazovaných (22,64 %), v kategorii 26 – 35 let jich bylo 17. Nejméně manažerů bylo z kategorie do 25 let, pouze 3 respondenti (1,89 %), což ukazuje situaci, kdy mladí teprve získávají zkušenosti pro budoucí kariérní postup.



Graf č. 1 Věkové kategorie

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší dosažené vzdělávání respondentů

Tato otázka měla za cíl rozdělit respondenty dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Byly zvoleny čtyři kategorie a jejich četnosti znázorňuje následující tabulka č. 5:

Tabulka č. 5 Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělávání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Středoškolské	34	21,38 %
Vyšší odborné	12	7,55 %
Vysokoškolské bakalářské	17	10,69 %
Vysokoškolské magisterské	96	60,38 %
Celkem	159	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje předchozí tabulka a následný graf č. 2, je patrné, že na manažerských pozicích převažují především lidé s vysokoškolským magisterským vzděláním, a to 96 respondentů (60,38 %). Druhou nejčetnější skupinu tvoří manažeři se středním vzděláním, kterých bylo 34 (21,38 %). Dále následují manažeři s vysokoškolským bakalářským vzděláním v počtu 17

dotazovaných (10,69 %) a nejméně bylo manažerů s vyšším odborným vzděláním, kterých bylo 12 (7,55 %).



Graf č. 2 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet let v manažerské pozici

Poslední otázkou týkající se všeobecných informací o respondentech je počet let, kdy zastávají manažerskou pozici. Z důvodu lepší přehlednosti, byly odpovědi rozděleny do 5 skupin, jak ukazuje následující tabulka č. 6.

Tabulka č. 6 Rozdělení respondentů dle počtu let, kdy vykonávali manažerskou pozici

Počet let	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 2 let	17	10,69 %
3 – 7 let	19	11,95 %
8 – 15 let	40	25,16 %
16 – 25 let	50	31,45 %
Nad 25 let	33	20,75 %
Celkem	159	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků předchozí tabulky a následného grafu č. 3, je vidět, že oslovení respondenti nejsou žádní začátečníci a s manažerskou prací, mají dlouholeté zkušenosti. Nejpočetnější skupinu tvoří manažeři, kteří jsou ve své pozici 16 – 25 let, bylo jich celkem 50, tedy téměř třetina (31,45 %). Druhou nejpočetnější skupinu tvořili manažeři, kteří ve své pozici působí 8 – 15 let (25,16 %). Manažerů, kteří působí ve své pozici nad 25 let bylo 33 (20,75 %). Následují manažeři ve skupině 3 – 7 let, těch bylo 19 (11,95 %) a nejméně manažerů ve své pozici do 2 let, těch bylo jen 17 (10,69 %).



Graf č. 3 Zkušenosti s manažerskou pozicí v letech

Zdroj: Vlastní zpracování

9.2 Postavení respondentů v organizaci

Další část výzkumu byla věnována postavení respondentů ve firmě, počtu podřízených, které mají na starost a velikosti organizace, ve které pracují. A dále také, jak se sami manažeři starají o svůj vlastní rozvoj.

Počet zaměstnanců v organizaci

Cílem první otázky z této části bylo zjistit, v jak velkých organizacích oslovení manažeři vůbec pracují. Pro lepší přehlednost byly počty rozděleny do tří skupin, které jsou uvedeny v následující tabulce č. 7 spolu s četnostmi.

Tabulka č. 7 Rozdělení organizací dle počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nad 50 zaměstnanců	93	58,49 %
10 – 50 zaměstnanců	42	26,42 %
Do 10 zaměstnanců	24	15,09 %
Celkem	159	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z následujícího grafického znázornění č. 4 je patrné, že nejvíce manažerů – 93 respondentů (58,49 %) pracuje v organizacích, které mají nad 50 zaměstnanců, 42 respondentů (26,42 %) pracuje v organizacích s 10 – 50 zaměstnanci. A 24 respondentů (15,09 %) uvádí, že pracuje v organizaci do 10 zaměstnanců. Lze tedy říci, že se povedlo oslovit skupinu manažerů z velkých organizací, kde s řízením musí mít velké zkušenosti.



Graf č. 4 Rozčlenění organizací dle počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Manažerské pozice

Cílem této otázky bylo zjistit, na jaké manažerské pozici se respondenti v organizaci nacházeli. Zda se jednalo o vrcholové manažery, ředitele, jednatele apod. nebo střední manažery, kam patří například vedoucí jednotlivých oddělení či útvarů nebo prvoliniové manažery, kteří mají na starost každodenní chod svěřeného úseku. Četnosti jednotlivých pozic ukazuje následující tabulka č. 8.

Tabulka č. 8 Rozlišení manažerských pozic

Manažerská pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vrcholový manažer	55	34,59 %
Střední manažer	58	36,48 %
Prvoliniový manažer	46	28,93 %
Celkem	159	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje tabulka i následující graf č. 5 všechny tři manažerské pozice jsou v odpovědích respondentů zastoupeny téměř stejně, třetinou.



Graf č. 5 Rozdělení respondentů dle hierarchické úrovně v organizaci

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet podřízených

S předchozí otázkou souvisí i otázka týkající se počtu podřízených, které mají jednotliví manažeři na starost. Pro zjednodušení byly počty rozděleny do 4 skupin. Členění a četnosti jsou uvedeny v následující tabulce č. 9.

Tabulka č. 9 Počty podřízených jednotlivých respondentů

Počet podřízených	Absolutní četnost	Relativní četnost
1 - 4	55	34,59 %
5 - 10	44	27,67 %
11 - 30	41	25,79 %
Nad 30	19	11,95 %
Celkem	159	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky četností a následného grafu č. 6, nejvíce respondentů uvedlo, že má pod sebou 1 – 4 zaměstnance (34,59 %), dále 5 – 10 zaměstnanců má pod sebou 44 oslovených manažerů (27,67 %), 41 jich má pod sebou 11 - 30 podřízených (25,79 %) a nejmenší skupina je tvořena manažery (19 z oslovených), kteří mají nad 30 podřízených (11,95 %).



Graf č. 6 Rozdělení manažerů dle počtu přímých podřízených Zdroj: vlastní zpracování

Osobní rozvoj manažerů

Poslední otázka této části se týkala postoje manažerů k vlastnímu dalšímu profesnímu rozvoji. Respondenti si mohli vybrat ze 4 možných odpovědí jednu, kterou nejvíce preferují. Četnosti jejich preferencí jsou vyčísleny v následující tabulce č. 10.

Tabulka č. 10 Preference dalšího profesního rozvoje

Způsob dalšího rozvoje	Absolutní četnost	Relativní četnost
Semináře a školení	104	65,41 %
Odborné publikace a internet	38	23,90 %
Studium při zaměstnání	12	7,55 %
Není potřeba dalšího rozvoje	5	3,14 %
Celkem	159	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky tabulky a následující grafické znázornění č. 7 ukazují, že manažerům není lhostejný jejich další rozvoj. 104 respondentů (65,41 %) dává přednost účasti na odborných seminářích

a školeních, dalších 32 respondentů (23,9 %) se snaží si získávat informace samostatně z odborných publikací a internetu. 12 respondentů (7,55 %) uvedlo, že svůj profesní rozvoj zaměřili na další studium při zaměstnání. Jen nepatrná část respondentů (3,14 %) uvedla, že necítí potřebu se dále rozvíjet.



Graf č. 7 Další profesní rozvoj

Zdroj: vlastní zpracování

9.3 Důležitost kompetencí manažerů

Hlavní část výzkumu se věnovala jednotlivým kompetencím manažerů z hlediska jejich důležitosti pro vykonávání dané funkce. Bylo vybráno sedm nejdůležitějších kompetencí, které byly dále rozčleněny na nejvíce typické charakteristiky těchto kompetencí.

Osobní kompetence

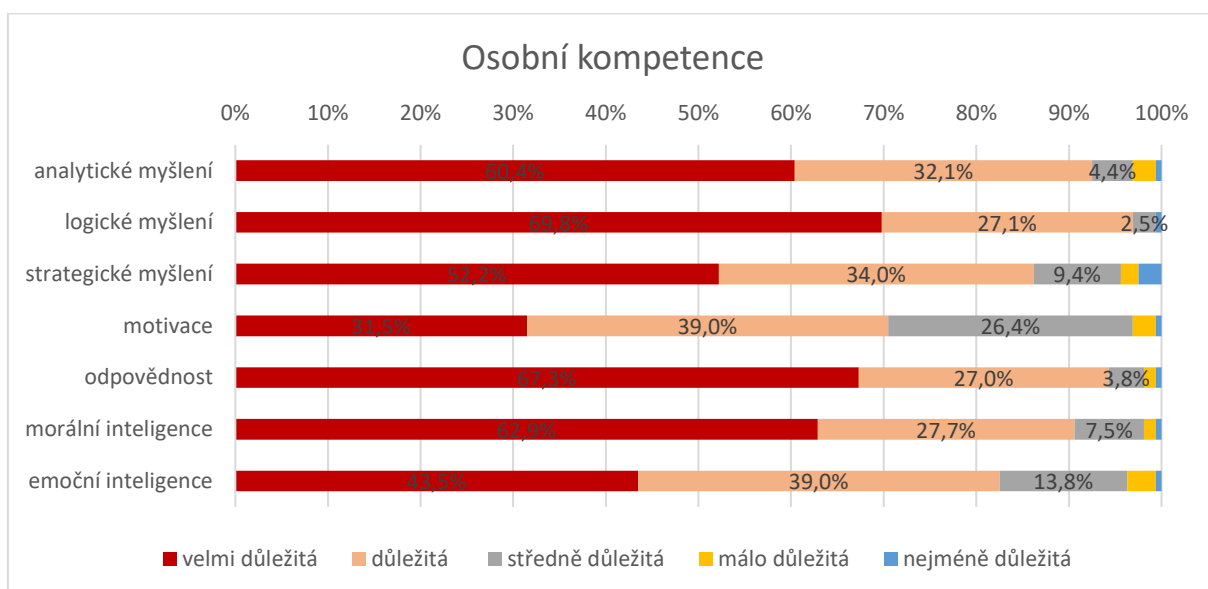
Do následující tabulky č. 11 bylo vybráno několik charakteristik patřících do osobní kompetence a bylo na respondentech, aby zvážili, které jsou pro ně osobně nejdůležitější.

Tabulka č. 11 Osobní kompetence

	velmi důležitá	důležitá	středně důležitá	málo důležitá	nejméně důležitá
analytické myšlení	60,4%	32,1%	4,4%	2,5%	0,6%
logické myšlení	69,8%	27,1%	2,5%	0,0%	0,6%
strategické myšlení	52,2%	34,0%	9,4%	1,9%	2,5%
motivace	31,5%	39,0%	26,4%	2,5%	0,6%
odpovědnost	67,3%	27,0%	3,8%	1,3%	0,6%
morální inteligence	62,9%	27,7%	7,5%	1,3%	0,6%
emoční inteligence	43,5%	39,0%	13,8%	3,1%	0,6%

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky výzkumu z předchozí tabulky jsou zpracovány do následujícího grafu č. 8 pro lepší přehlednost.



Graf č. 8 Osobní kompetence

Zdroj: vlastní zpracování

Z přechozího grafu je patrné, že osobní kompetence jsou pro manažery velice důležité. Nejvíce považují za důležité logické myšlení (69,80 %), odpovědnost (67,30 %) a morální inteligenci (62,90 %). V o něco menší míře pak analytické myšlení (60,40 %), strategické myšlení (52,20 %), emoční inteligenci (43,50 %) a motivace (31,50 %). Nelze říci, že by některá z uvedených kompetencí nebyla pro manažery důležitá.

Analytické myšlení, logické myšlení i strategické myšlení považují všichni dotázaní za velmi důležité bez rozdílu věku, postavení či počtu let na manažerské pozici (viz tabulky příloha č.2). Z výsledků uvedených tabulek přílohy č. 2 vyplývá, že skupina manažerů do 25 let považuje osobní motivaci za málo důležitou. S rostoucím věkem přikládají manažeři osobní motivaci

větší důležitost. U nejstarší věkové kategorie manažerů ovšem důležitost této kompetence klesá.

Z dalších výsledků lze usoudit, že s rostoucím věkem a pozicí ve firmě přikládají oslovení manažeři větší důraz na emoční inteligenci, zatímco morální inteligenci a odpovědnost považují za velmi důležitou všechny věkové kategorie nezávisle na vykonávané pozici.

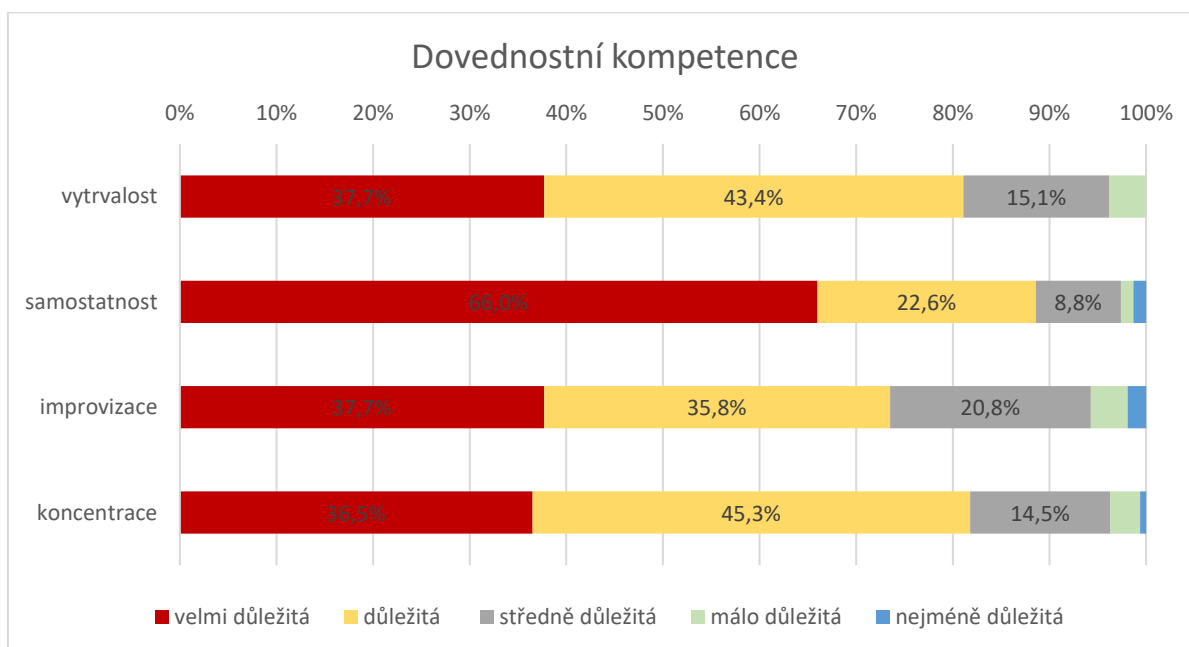
Dovednostní kompetence

Do dovednostních kompetencí spadají charakteristiky uvedené v následující tabulce č. 12. Opět bylo na respondentech, aby zvážili, které jsou jejich práci nejdůležitější. Jejich názory jsou zobrazeny v následující tabulce a dalším grafickém znázornění č. 9.

Tabulka č. 12 Dovednostní kompetence

	velmi důležitá	důležitá	středně důležitá	málo důležitá	nejméně důležitá
vytrvalost	37,7%	43,4%	15,1%	3,8%	0,0%
samostatnost	66,0%	22,6%	8,8%	1,3%	1,3%
improvizace	37,7%	35,8%	20,8%	3,8%	1,9%
koncentrace	36,5%	45,3%	14,5%	3,1%	0,6%

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 9 Dovednostní kompetence

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká odborných kompetencí, zde jednoznačně je pro manažery nejdůležitější samostatnost (66 %). Další tři charakteristické kompetence jsou na tom vzhledem ke své důležitosti téměř stejně. Koncentraci považuje za důležitou 45,3 % respondentů, vytrvalost je důležitá pro 43,4 % respondentů a improvizace pro 35,8 %. Ani zde nelze říci, že by některá z uvedených charakteristik nebyla pro manažery vůbec důležitá.

Z výsledků tabulek přílohy č. 3 je patrné, že vytrvalost považují všechny kategorie manažerů za důležitou, ale není pro ně prioritní. Na rozdíl od samostatnosti, která je velmi důležitá pro všechny.

Z hlediska počtu let na manažerské pozici je improvizace velmi důležitá především pro manažery, kteří jsou na své pozici více jak 15 let. Rovněž z výsledků tabulek vyplývá, že i s rostoucím věkem důležitost umět improvizovat roste.

Z dalších tabulek přílohy č. 3 lze vyčíst i názor respondentů, že koncentraci považují všechny skupiny z hlediska věku i počtu let na manažerské pozici sice důležitou, ale ne prioritní.

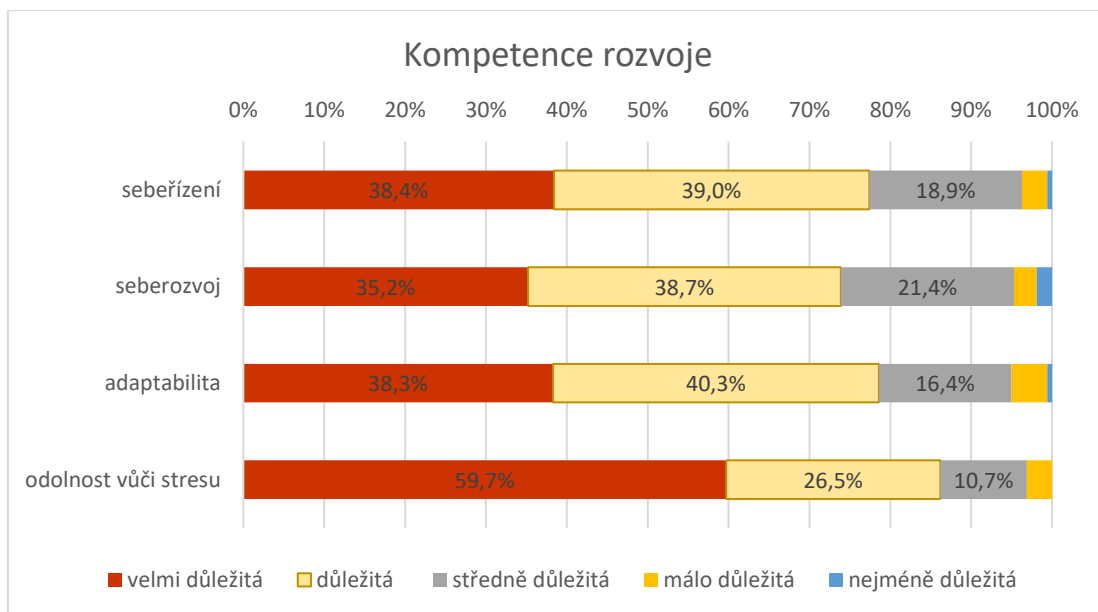
Kompetence rozvoje

Čtyři následující charakteristiky spadající do kompetencí rozvoje, které souvisí s osobními kompetencemi. Respondenty byly ohodnoceny z hlediska jejich důležitosti v následující tabulce č. 13.

Tabulka č. 13 Kompetence rozvoje

	velmi důležitá	důležitá	středně důležitá	málo důležitá	nejméně důležitá
sebeřízení	38,4%	39,0%	18,9%	3,1%	0,6%
seberozvoj	35,2%	38,7%	21,4%	2,8%	1,9%
adaptabilita	38,3%	40,3%	16,4%	4,4%	0,6%
odolnost vůči stresu	59,7%	26,5%	10,7%	3,1%	0,0%

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 10 Kompetence rozvoje

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z předchozího grafu č. 10 z kompetencí rozvoje je pro respondenty nejdůležitější odolnost vůči stresu (59,7 %), což se v dnešní rychlé době dá předpokládat, protože na manažery jsou kladeny čím dál větší nároky. Další tři charakteristické předpoklady kompetencí jsou na tom podobně. Sebeřízení je velmi důležité pro 38,4 % respondentů, adaptabilita pro 38,3 % respondentů a seberozvoj pro 35,2 % respondentů. Ani zde nelze říci, že by některá z charakteristik nebyla pro respondenty důležitá.

Postoje k důležitosti kompetencí rozvoje jsou uvedeny v tabulkách v příloze č. 4. Z hlediska věkového rozvrstvení vyplývá, že sebeřízení považuje za velmi důležité skupina manažerů starších 46 let na rozdíl od seberozvoje, kterému tato skupina přikládá menší důležitost.

Adaptabilita se jeví klíčovou pouze pro skupiny manažerů s počtem let na pozici nad 25 let.

Odolnost vůči stresu je velmi důležitá pro všechny kategorie, jak z hlediska věku, počtu let praxe i manažerské pozice.

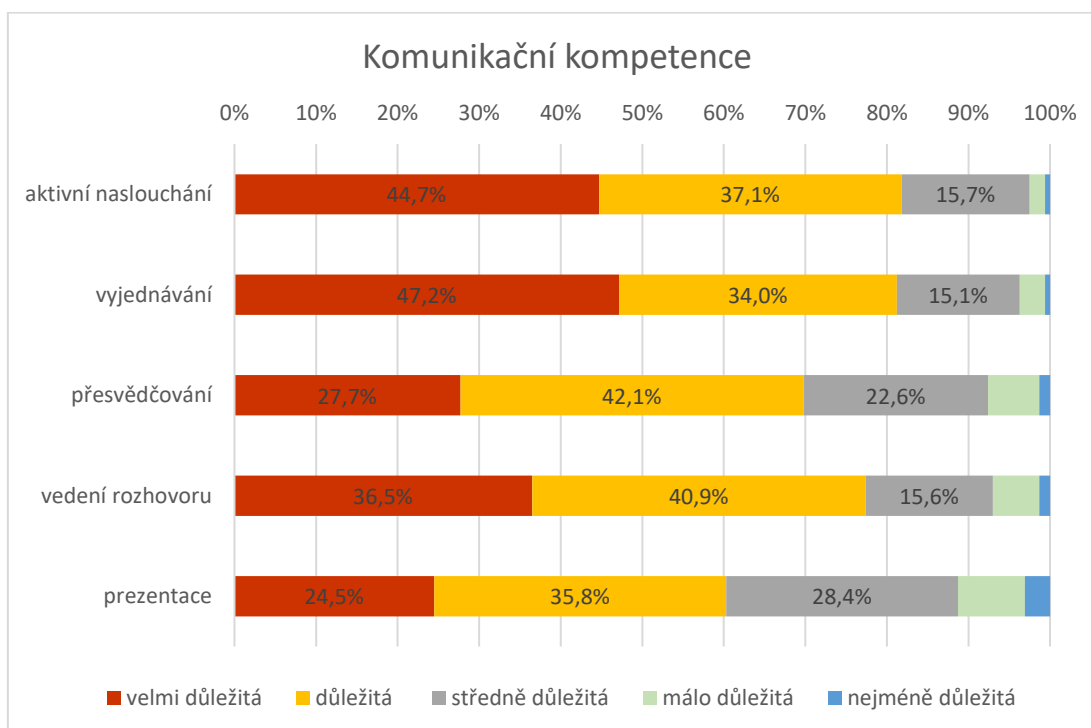
Komunikační kompetence

Vzhledem k charakteru práce manažera je komunikace s okolím pro manažery velice důležitá. Bylo vybráno pět charakteristik, které by mohly být pro respondenty hodně důležité. Následující tabulka č. 14 dává přehled o jejich důležitosti v rámci dotazování.

Tabulka č. 14 Komunikační kompetence

	velmi důležitá	důležitá	středně důležitá	málo důležitá	nejméně důležitá
aktivní naslouchání	44,7%	37,1%	15,7%	1,9%	0,6%
vyjednávání	47,2%	34,0%	15,1%	3,1%	0,6%
přesvědčování	27,7%	42,1%	22,6%	6,3%	1,3%
vedení rozhovoru	36,5%	40,9%	15,6%	5,7%	1,3%
prezentace	24,5%	35,8%	28,4%	8,2%	3,1%

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 11 Komunikační kompetence

Zdroj: vlastní zpracování

Z předchozího grafu č. 11 je patrné, že pro oslovené manažery je nejdůležitější umění vyjednávat (47,2 %) a aktivní naslouchání (44,7 %). Protože práce manažerů je především o práci s lidmi, dalo se předpokládat, že tyto oblasti budou nejdůležitější. Dále následuje umění vést rozhovor, to je velmi důležité to 36,5 % respondentů a pak umění přesvědčování, to je velmi důležité pro 27,7 % respondentů. Nejmenší důležitost je zde příkládána umění se prezentovat, ta je velmi důležitá pouze pro 24,5 % respondentů.

Jak vyplývá z tabulek přílohy č. 5 s rostoucím věkem i počtem let praxe roste důležitost umět naslouchat i vyjednávat. U mladších věkových kategorií pak převládá důležitost umět přesvědčit.

Důležitost schopnosti vést rozhovor stoupá s věkem manažera a počtem let na pozici manažera. Schopnost prezentovat nepovažuje žádná ze skupin za prioritní, ale přesto je pro ně důležitá.

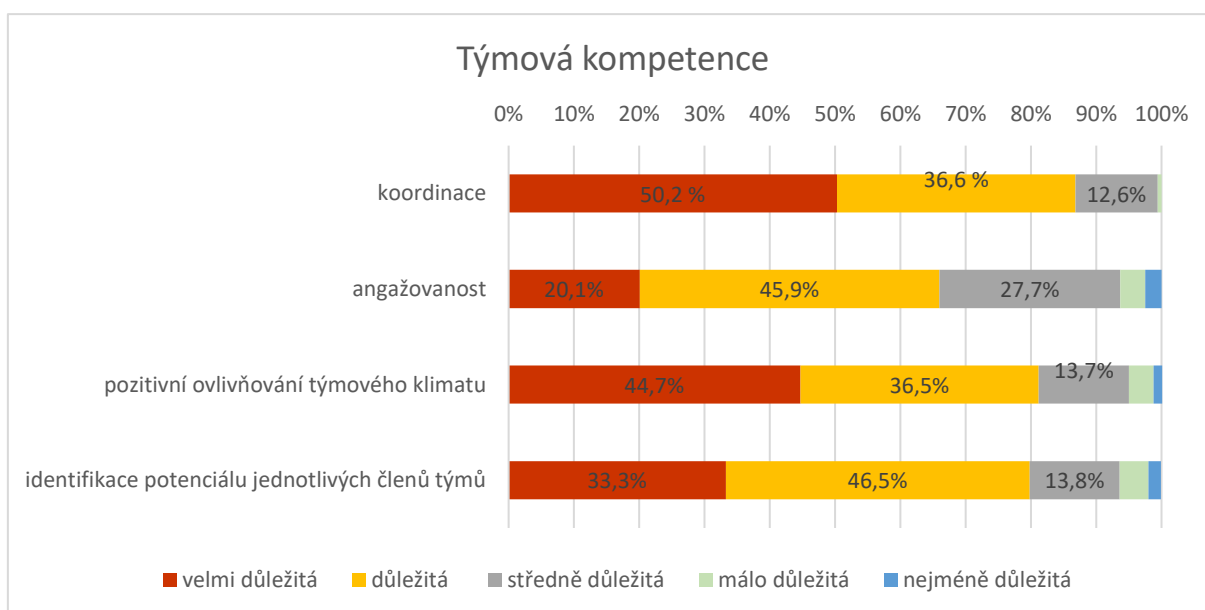
Týmová kompetence

Z týmových kompetencí byly vybrány čtyři nejcharakterističtější kategorie, které by mohly být pro respondenty důležité. Následující tabulka č. 15 ukazuje jejich přehled spolu s procentním vyhodnocením.

Tabulka č. 15 Týmová kompetence

	velmi důležitá	důležitá	středně důležitá	málo důležitá	nejméně důležitá
koordinace	50,2 %	36,6 %	12,6 %	0,6 %	0,0 %
angažovanost	20,1 %	45,9 %	27,7 %	3,8 %	2,5 %
pozitivní ovlivňování týmového klimatu	44,7 %	36,5 %	13,7 %	3,8 %	1,3 %
identifikace potenciálu jednotlivých členů týmů	33,3 %	46,5 %	13,8 %	4,4 %	1,9 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 12 Týmová kompetence

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu č. 12 je vidět, že oslovení manažeři považují za velmi důležitou koordinaci (50,2 %) a dále pak pozitivní ovlivňování týmového klimatu. To je velmi důležité pro 44,7 % respondentů. Identifikace potenciálu jednotlivých členů týmů je velmi důležitá pro 33,3 % respondentů. Nejmenší důležitost oslovení manažeři přikládají angažovanosti (20,1 % respondentů).

V tabulkách přílohy č. 6 je vidět názor na koordinaci, jejíž důležitost roste s věkem i počtem let na pozici.

Angažovanost není pro žádnou skupinu prioritní, ale svoji důležitost má.

Čím jsou manažeři ve své funkci déle, tím více považují za důležité udržovat pozitivní ovlivňování týmového klimatu.

Dokázat identifikovat potenciál jednotlivých členů týmu považující všichni skupiny za důležité, ale nikoli prioritní.

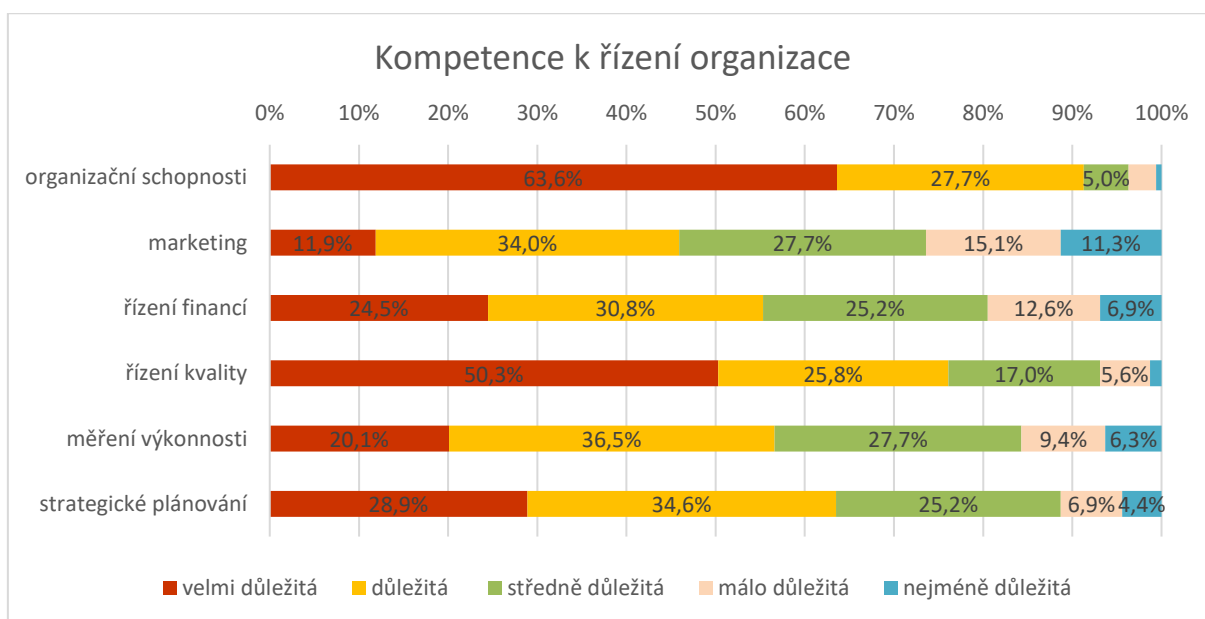
Kompetence k řízení organizace

Protože byly osloveni respondenti z řad manažerů výrobních podniků a služeb, byly vybrány takové charakteristiky, které by měly osloveným manažerům být blízké. Jednotlivé charakteristiky jsou uvedeny s procentní důležitostí v následující tabulce č. 16 a dále pak zpracovány v grafu č. 13.

Tabulka č. 16 Kompetence k řízení organizace

	velmi důležitá	důležitá	středně důležitá	málo důležitá	nejméně důležitá
organizační schopnosti	63,6%	27,7%	5,0%	3,1%	0,6%
marketing	11,9%	34,0%	27,7%	15,1%	11,3%
řízení financí	24,5%	30,8%	25,2%	12,6%	6,9%
řízení kvality	50,3%	25,8%	17,0%	5,6%	1,3%
měření výkonnosti	20,1%	36,5%	27,7%	9,4%	6,3%
strategické plánování	28,9%	34,6%	25,2%	6,9%	4,4%

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 13 Kompetence k řízení organizace

Zdroj: vlastní zpracování

Pro oslovené manažery jsou z uvedených charakteristik nejdůležitější organizační schopnosti (63,6 %) a řízení kvality (24,5 %). Na přibližně stejné úrovni je pak strategické plánování (28,9 %), řízení financí (24,5 %) a měření výkonnosti (20,1 %). Jako nejméně důležitý je považován marketing. Ten je velmi důležitý pouze pro 11,9 % respondentů.

Z tabulek přílohy č. 7 vyplývá, že organizační schopnosti jsou velmi důležité napříč všemi skupinami, jak z hlediska jejich věku, pozice i počtu let praxe.

Důležitost marketingu, řízení financí i měření výkonnosti z pohledu věku i počtu let praxe roste, ale není pro žádnou skupinu prioritní.

Naopak řízení kvality přikládají všechny skupiny nejvyšší důležitost.

Kompetence umění strategického plánování je především důležitá pro střední a vrcholový management.

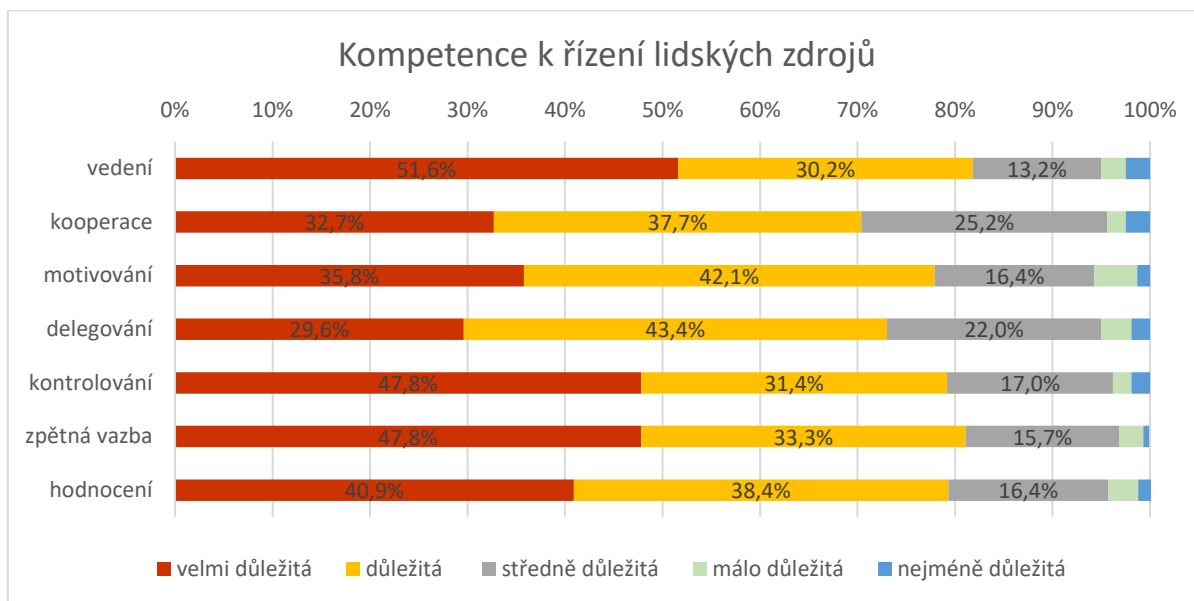
Kompetence k řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je velice široká oblast, proto bylo vybráno více charakteristických kompetencí, které by mohly být pro respondenty důležité. Výsledky ukazuje následující tabulka č. 17 a její grafické zpracování v grafu č. 14.

Tabulka č. 17 Kompetence k řízení lidských zdrojů

	velmi důležitá	důležitá	středně důležitá	málo důležitá	nejméně důležitá
vedení	51,6%	30,2%	13,2%	2,5%	2,5%
kooperace	32,7%	37,7%	25,2%	1,9%	2,5%
motivování	35,8%	42,1%	16,4%	4,4%	1,3%
delegování	29,6%	43,4%	22,0%	3,1%	1,9%
kontrolování	47,8%	31,4%	17,0%	1,9%	1,9%
zpětná vazba	47,8%	33,3%	15,7%	2,5%	0,6%
hodnocení	40,9%	38,4%	16,4%	3,1%	1,3%

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 14 Kompetence k řízení lidských zdrojů

Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto okruhu kompetencí je pro oslovené manažery nejdůležitější schopnost vedení lidí, a to pro 51,6 % respondentů. Dalšími velmi důležitými kompetencemi jsou pak kontrolování (47,8 %), zpětná vazba (47,8 %) a hodnocení (40,9 %). Menší důležitost je přikládána motivování (35,8 %), kooperaci (32,7 %) či delegování (29,6 %).

V tabulkách přílohy č. 8 jsou zaznamenány názory jednotlivých skupin respondentů týkající se řízení lidských zdrojů. Umění vést tým je velmi důležitou kompetencí, plynající již z funkce samotného manažera. Nezáleží na věku ani manažerské pozici.

Řešení konfliktů

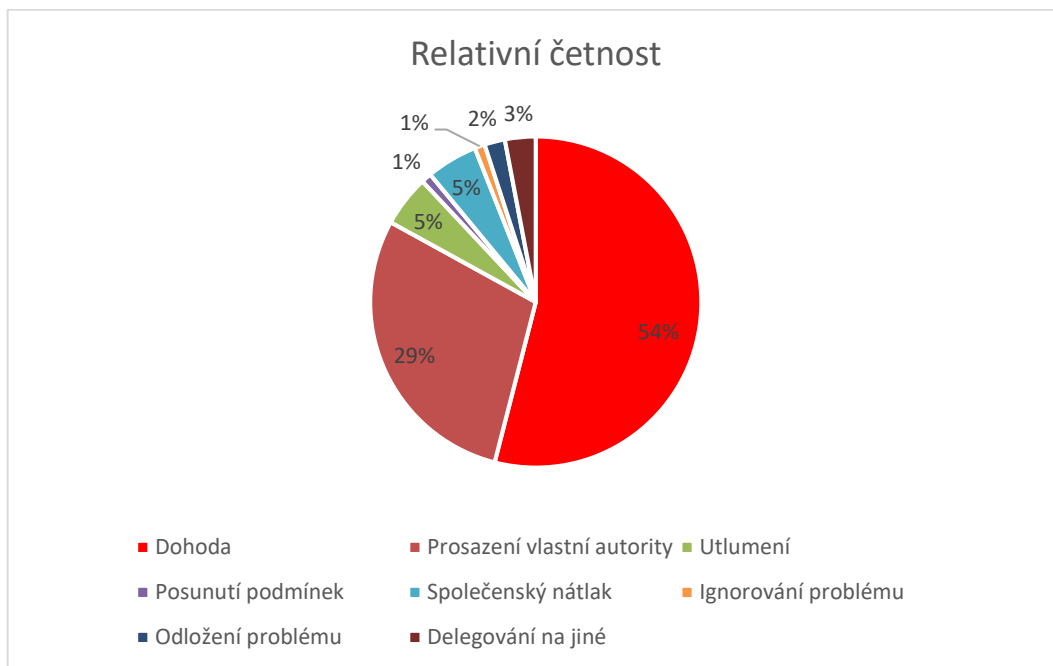
Tato otázka se týkala způsobu, kterým nejčastěji manažeři řeší konfliktní situace. Manažeři mohli vybrat jednu z nabízených možností, kterou využívají nejvíce. Výsledky jsou zaznamenány v tabulce č. 18 a dále na koláčovém grafu č. 15.

Tabulka č. 18 Preference v řešení konfliktů

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dohoda	86	54 %
Prosazení vlastní autority	46	29 %
Utlumení	8	5 %
Posunutí podmínek	2	1 %
Společenský nátlak	8	5 %
Ignorování problému	2	1 %

Odložení problému	3	2 %
Delegování na jiné	4	3 %
Celkem	159	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 15 Preferované řešení situace

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky tohoto grafu č. 15 potvrzují i názor respondentů z hlediska důležitosti umět komunikovat, že pro svoji práci potřebují z komunikačních kompetencí především schopnost umět vyjednávat a aktivně naslouchat. Jen nepatrná část respondentů, celkem 5 % by řešilo konflikt jeho odložením, ignorováním či delegováním problému na druhé, což bylo v teoretické části popsáno jako ne příliš vhodné řešení.

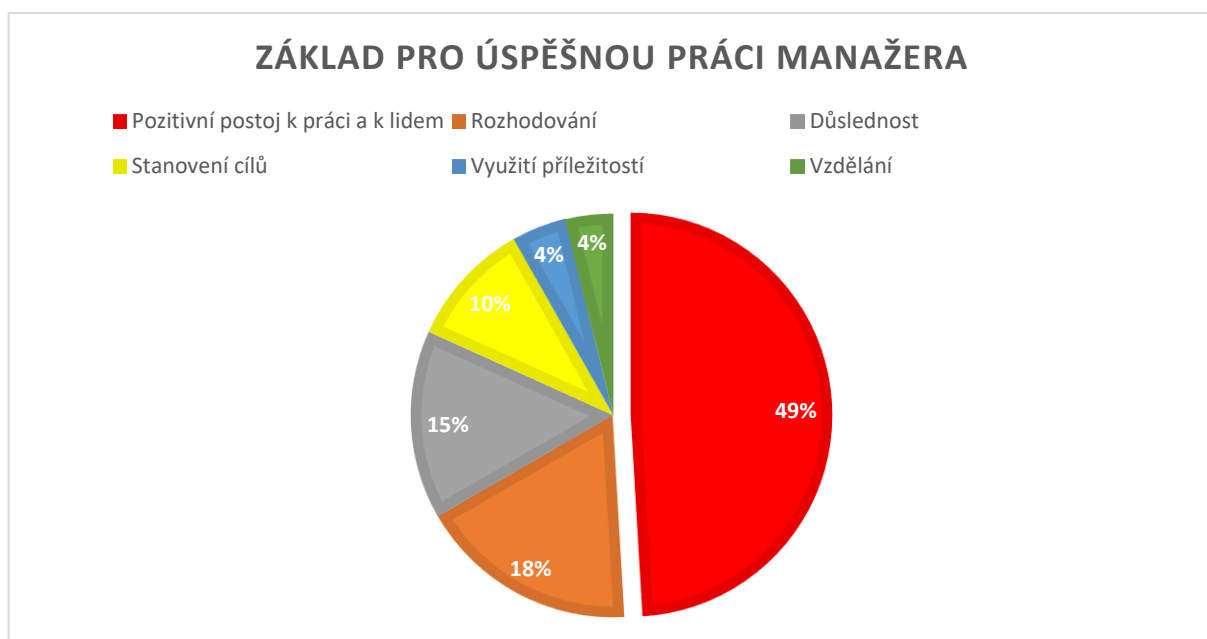
Poslední dvě otázky dotazníkového šetření se týkaly úspěšné manažerské práce. Oslovení manažeři měli vybrat jednu odpověď na otázku, co považují za základ úspěšné práce manažera. Jednotlivé odpovědi s četnostmi jsou zaznamenány v následující tabulce č. 19.

Tabulka č. 19 Základ úspěchu manažera

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pozitivní postoj k práci a k lidem	78	49,06 %
Rozhodování	28	17,61 %
Důslednost	24	15,09 %
Stanovení cílů	16	10,06 %
Využití příležitostí	7	4,4 %
Vzdělání	6	3,77 %
Celkem	159	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků předchozí tabulky a následného grafického zhodnocení č. 16 je patrné, že zcela převažuje názor, že nejdůležitější je pro manažery pozitivní postoj k práci a k lidem, to považuje za základ téměř polovina respondentů (49,06 %). Dále považují oslovení manažeři za důležité rozhodování (17,61 %), důslednost (15,09 %) či stanovení si cílů (10,06 %). Pro malou část manažerů je základem umět využít příležitost (4,4 %). Pouze 3,77 % respondentů považuje za základ vzdělání.

**Graf č. 16 Základ pro úspěšnou práci manažera**

Zdroj: vlastní zpracování

V poslední otázce celého dotazníku měli respondenti sami možnost se vyjádřit k tomu, co oni sami považují za základ manažerského úspěchu. V následujícím výčtu je několik zajímavých názorů a postřehů:

- předpoklad pro budování realizačních týmů na základě vzájemné důvěry a odpovědnosti, rozhodování na základě relevantních informací - správné načasování využití příležitostí;
- "znalost" svého oboru, přirozená autorita, perfektní práce s lidskými zdroji;
- být přesvědčivou osobností, otevřený a pravdivý, mít dostatečné odborné znalosti, osobní příklad vztahu k práci a plnění úkolů i životních postojů;
- dobrá komunikace s partnery i zaměstnanci a schopnost rychlého a efektivního rozhodování;
- dobře sestavený a fungující tým spolupracovníků;
- důslednost, umět rozhodnout se a rozhodnout se správně, pozitivní postoj k práci a k lidem, umět si obhájit svá rozhodnutí obhajitelnými argumenty, správně motivovat lidi, kterým je potřebné řádně vysvětlit, proč to chci a s jakým výsledkem;
- jasný cíl, dobrý tým, pozitivní myšlení, kolektivní spolupráce, schopnost rozhodnout;
- jít příkladem, komunikovat, chválit, umět se za své podřízené postavit (před vedením), i když jim potom musím (mezi čtyřma očima) za něco "vyčinit";
- lidská integrita, psychická odolnost a životní energie, profesionálnost, nutnost neustále udržovat krok s dobou - ať už jde o nové technologie, nový směr řízení organizace, být otevřený učit se nové dovednosti; komunikační dovednosti;
- přehled z praxe nebo mít obor vzdělání k hlavním procesům, které jako manažer řídí; být důsledný jak na sebe, tak na ostatní a též spravedlivý;
- nelhat - sobě ani druhým. Nekrást - sobě ani druhým - čas, energii a sny;
- řídit a naslouchat. Vytvořit pozitivní přístup k práci a motivovat tým tak, aby přicházel s novými nápady a dokázal je úspěšně řešit;
- spravedlivé a kompetentní rozhodování, řízení zdrojů, stanovení a vyhodnocování cílů. Otevřený a důvěryhodný vztah s kolegy. Stanovení a dodržování základních morálních imperativ.

9.4 Celkové vyhodnocení jednotlivých okruhů kompetencí

Výsledkem této části dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké kompetence jsou pro oslovené manažery nejdůležitější. V předchozích rozborech bylo jmenováno několik charakteristik

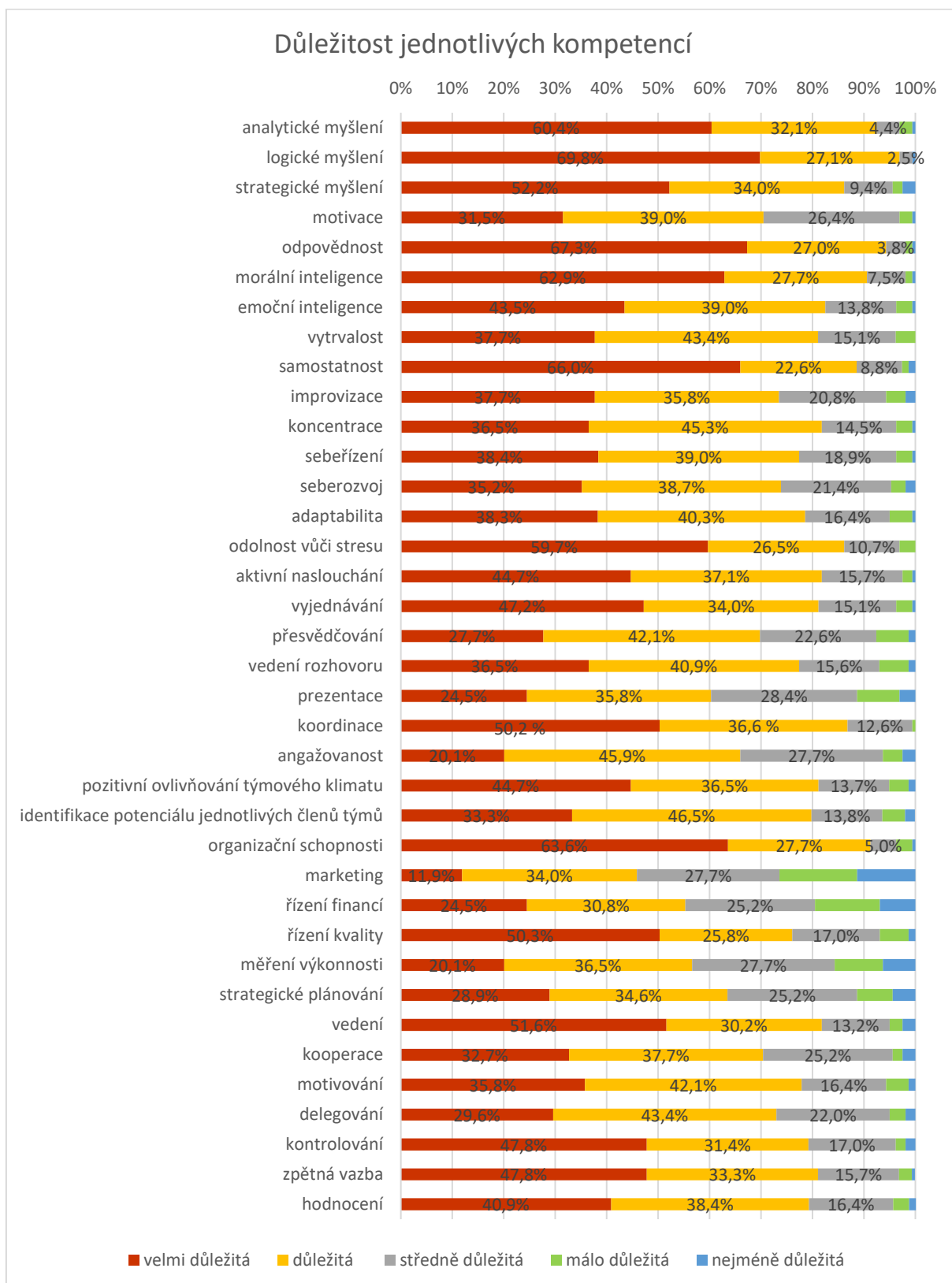
pro dané kompetence, které by mohly být pro manažery důležité. Následující tabulka č. 20 zaznamenává všechny předchozí okruhy kompetencí a jejich důležitost pro oslovené manažery.

Tabulka č. 20 Celkový přehled vyjmenovaných kompetencí

	velmi důležitá	důležitá	středně důležitá	málo důležitá	nejméně důležitá
analytické myšlení	60,4%	32,1%	4,4%	2,5%	0,6%
logické myšlení	69,8%	27,1%	2,5%	0,0%	0,6%
strategické myšlení	52,2%	34,0%	9,4%	1,9%	2,5%
motivace	31,5%	39,0%	26,4%	2,5%	0,6%
odpovědnost	67,3%	27,0%	3,8%	1,3%	0,6%
morální inteligence	62,9%	27,7%	7,5%	1,3%	0,6%
emoční inteligence	43,5%	39,0%	13,8%	3,1%	0,6%
vytrvalost	37,7%	43,4%	15,1%	3,8%	0,0%
samostatnost	66,0%	22,6%	8,8%	1,3%	1,3%
improvizace	37,7%	35,8%	20,8%	3,8%	1,9%
koncentrace	36,5%	45,3%	14,5%	3,1%	0,6%
sebeřízení	38,4%	39,0%	18,9%	3,1%	0,6%
seberozvoj	35,2%	38,7%	21,4%	2,8%	1,9%
adaptabilita	38,3%	40,3%	16,4%	4,4%	0,6%
odolnost vůči stresu	59,7%	26,5%	10,7%	3,1%	0,0%
aktivní naslouchání	44,7%	37,1%	15,7%	1,9%	0,6%
vyjednávání	47,2%	34,0%	15,1%	3,1%	0,6%
přesvědčování	27,7%	42,1%	22,6%	6,3%	1,3%
vedení rozhovoru	36,5%	40,9%	15,6%	5,7%	1,3%
prezentace	24,5%	35,8%	28,4%	8,2%	3,1%
koordinace	50,2%	36,6%	12,6%	0,6%	0,0%
angažovanost	20,1%	45,9%	27,7%	3,8%	2,5%
pozitivní ovlivňování týmového klimatu	44,7%	36,5%	13,7%	3,8%	1,3%
identifikace potenciálu jednotlivých členů týmů	33,3%	46,5%	13,8%	4,4%	1,9%
organizační schopnosti	63,6%	27,7%	5,0%	3,1%	0,6%
marketing	11,9%	34,0%	27,7%	15,1%	11,3%
řízení financí	24,5%	30,8%	25,2%	12,6%	6,9%
řízení kvality	50,3%	25,8%	17,0%	5,6%	1,3%
měření výkonnosti	20,1%	36,5%	27,7%	9,4%	6,3%
strategické plánování	28,9%	34,6%	25,2%	6,9%	4,4%
vedení	51,6%	30,2%	13,2%	2,5%	2,5%
kooperace	32,7%	37,7%	25,2%	1,9%	2,5%
motivování	35,8%	42,1%	16,4%	4,4%	1,3%
delegování	29,6%	43,4%	22,0%	3,1%	1,9%
kontrolování	47,8%	31,4%	17,0%	1,9%	1,9%
zpětná vazba	47,8%	33,3%	15,7%	2,5%	0,6%
hodnocení	40,9%	38,4%	16,4%	3,1%	1,3%

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší přehlednost jsou pak jednotlivé kompetence ještě zpracovány graficky v grafu č. 17, aby jejich důležitost byla lépe graficky vyjádřena.



Graf č. 17 Důležitost jednotlivých kompetencí

Zdroj: vlastní zpracování

Jak ukazuje i předchozí grafické zpracování nelze říci, že by některé kompetence pro manažery nebyly důležité vůbec.

Vzhledem k teoretické části se potvrdilo, že kompetence uváděné v první teoretické části práce jsou pro manažery opravdu důležité.

Každý manažer potřebuje být pro svoji práci vybaven více kompetencemi. Z grafu č. 17 bylo vybráno 10 kompetencí, které oslovení manažeři považují pro svoji práci za nejvíce důležité:

1. Logické myšlení – celkem 69,8 % respondentů
2. Odpovědnost – celkem 67,3 % respondentů
3. Samostatnost – celkem 66 % respondentů
4. Organizační schopnosti – celkem 63,6 % respondentů
5. Morální inteligence – celkem 62,9 % respondentů
6. Analytické myšlení – celkem 60,4 % respondentů
7. Odolnost vůči stresu – celkem 59,7 % respondentů
8. Strategické myšlení – celkem 52,2 % respondentů
9. Vedení – celkem 51,6 % respondentů
10. Řízení kvality – celkem 50,3 % respondentů

Závěrem lze říci, že oslovení manažeři si jsou vědomi svých úkolů v organizaci a kompetence získané i osvojené se snaží plně využívat ku prospěchu celé organizace, a tím i užitku svému. V samotném pojmu „kompetence“ se pak odráží úsilí co nejkomplexněji a nejvýstižněji vystihnout připravenost manažera pro výkon dané funkce.

Pro organizace jsou požadavky na kompetence pracovníků jednou ze základních potřeb, protože každá pracovní pozice má určité požadavky na kompetence a kvalifikaci pracovníka. Pro posouzení dané kompetence je nutné také určit rozsah zkušeností, znalostí, schopností, dovedností, postojů a v neposlední řadě také osobnostních charakteristik.

V současné době jsou manažerské kompetence klíčové pro vysoký výkon podniku, a tak se postupně stávají součástí firemních systémů a postupů.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo charakterizovat osobnost manažera, jeho předpoklady pro manažerskou práci a s tím spojené klíčové kompetence potřebné pro vykonávání daných funkcí v organizaci. Pro každou organizaci jsou nejdůležitější lidské zdroje. A je hlavně na manažerech, aby je dokázaly využívat nejen k prosperitě organizace, ale také ke spokojenosti samotných zaměstnanců. V dnešní době tento úkol není vůbec jednoduchý a nestačí, aby si manažer vystačil se svými znalostmi ze studií. Rozvoj kompetencí je o rozvoji schopností a dovedností během celé pracovní kariéry. Manažer si musí neustále osvojovat nové dovednosti a poznatky, aby byl schopen efektivně a rychle reagovat na neustále změny a nároky na něho kladené. To se netýká pouze manažerů na vrcholové úrovni, ale i manažerů na střední a prvoliniové úrovni, protože rozvoj kompetencí je součástí strategického plánování a řízení celé organizace. Pouze organizace, kde jsou správně nastaveny kompetence a procesy řízení, jsou schopny se rozvíjet a obstát na dnešním vysoce konkurenčním trhu. Cílem každé organizace by mělo být zaměstnávat takové pracovníky s kompetencemi, které firmu posunou dále.

Protože práce manažera je především prací s lidmi, byla část práce věnována také nejčastějším problémům, se kterými se manažeři ve své práci mohou potýkat. Jedná se především o umění komunikace či umění řešení konfliktů. Manažeři na všech pozicích musí komunikovat s lidmi, aby je správně informovali, usměrňovali či koordinovali jejich činnost. Je velice důležité, aby manažer měl u svých podřízených autoritu a uměl je správně motivovat. Nejlepší metodou učení se správné komunikaci je hlavně pozorování okolí, především úspěšnějších lidí a také zpětné analyzování vlastní komunikace s podřízenými. Je pak na samotném manažerovi, aby se snažil vždy správně odhadnout nejen situaci, ale i partnera se kterým komunikuje. Správným vedením komunikace pak může předejít nepříjemnému řešení vyvstalých konfliktů. Je třeba se realitě stavět čelem a hledat způsob, jak přiměřeně reagovat. Pak jde o to, aby došlo k takovému vyřešení situace, aby výsledek byl co nejvíce přijatelný pro všechny zúčastněné strany. Manažerská práce je tedy i po stránce psychické velmi vyčerpávající, proto by se měl každý manažer naučit také relaxovat, aby dokázal lépe čelit stresové zátěži, aby u něho nedošlo ke vzniku případného syndromu vyhoření nebo jiným problémům, které by pak mohly ovlivnit i jeho osobní život.

Cílem druhé části diplomové práce bylo zjistit od respondentů z řad výrobních podniků a organizací poskytujících služby, jaké oblasti kompetencí jsou pro ně nejdůležitější. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že mezi nejdůležitější kompetence patří logické myšlení,

odpovědnost, samostatnost, organizační schopnosti či analytické myšlení a strategické myšlení. Manažeři si uvědomují i psychickou náročnost své práce, proto velkou důležitost přikládají také odolnosti vůči stresu.

Závěrem lze říci, že pro svoji práci potřebuje manažer nejen odborné znalosti z dané oblasti, ale také znalosti o sociálně psychologických aspektech svého řídicího působení. Manažerské kompetence nevznikají pouze jmenováním nebo volbou manažera, ale jsou provázány s jeho osobní způsobilostí. Současný manažer se musí umět orientovat v rámci dynamického prostředí, aby dokázal reagovat na změny, aby byl schopen nezbytné či žádoucí změny předvídat, iniciovat je a nacházet v nich příležitosti. Měl by umět využívat a zhodnocovat nejen vlastní znalosti a zkušenosti, ale také znalosti a zkušenosti druhých. Nejedná se jen o krátkodobou záležitost, ale o proces celoživotního vzdělávání se.

Pro další rozšíření práce se nabízí možnost vícenásobného hodnocení manažerů, jehož výsledkem je zpětná vazba, která ukáže, jak manažera vidí jeho okolí, jak ho hodnotí a jak na ně působí. Toto hodnocení informuje o manažerově potenciálu k růstu, ale také o překážkách, jež by mu v něm mohly bránit.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BACHMANN, Pavel. Management neziskové organizace. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-130-3.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [3] BENEŠ, Milan. Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5
- [4] BRABENEC, Pavel. Implementační příručka: pokyny k použití systému OLINA - online nástroje pro řízení kvality v organizacích zájmového a neformálního vzdělávání. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012. ISBN 978-80-87449-35-6.
- [5] CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [6] Česká asociace mentoringu: Mentoring [online]. 2018 [cit. 2018-09-24]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>
- [7] DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [8] HÁLEK, Vítězslav. Management a marketing. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
- [9] HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPIKOVÁ, Andrea. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [10] HOŘICKÝ, Jakub. Komunikace jako přednost i slabina manažerů. Mít vše hotovo.cz [online]. 2010 [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/11/komunikace-jako-prednost-i-slabina-manazeru/>
- [11] JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [12] KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
- [13] KUBEŠ, Marián a ŠEBESTOVÁ, Ľubica. 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Přeložil Antonín PETRÁŇ. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [14] LARA, Francisco J. a SALAS-VALLINA, Andres: Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning. Journal of Business Research [online]. Amsterdam: ELSEVIER, 2017, 2017, (79), 9 stran [cit. 2019-01-21]. Dostupné

z: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296317301996?fbclid=IwAR1rITcE0e_5dqGR7PMaxnTIhaa40oSH0OPi0_PgqV0C1arnMgL06SqeIPg

- [15] LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [16] MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, s. 111. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [17] PAVLICA, Karel, JAROŠOVÁ, Eva a KAISER, Robert. Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.
- [18] PICHANIČ, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-886-X.
- [19] PILAŘOVÁ, Irena. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- [20] PRIEB, Mirriam. Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě. Přeložil Iva MICHŇOVÁ. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5394-2.
- [21] PRUKNER, Vítězslav a NOVÁK, Jaromír. Základy managementu: Charakteristika manažera, jeho činnosti, role a požadavky na něj kladené [online]. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2018-09-16]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Cover.html>
- [22] SIEGL, Milan a BRODSKÝ, Zdeněk. Management: distanční opora. Vyd. 3. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-315-7.
- [23] SUCHÝ, Jiří, PAPÁNEK, Petr a NÁHLOVSKÝ, Pavel. Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě. Praha: Grada, 2016. Manažer (Grada). ISBN 978-80-247-5868-8.
- [24] ŠULEŘ, Oldřich. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- [25] ULRICH, David, SMALLWOOD, W. Norman a SWEETMAN, Kate. Kodex lídrů: pět základních pravidel vedení lidí. Přeložil Tomáš PIŇOS. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-375-5
- [26] VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
- [27] VETEŠKA, Jaroslav. Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 81. ISBN 978-80-86723-983.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Vzor dotazníku
Příloha č. 2	Osobní kompetence
Příloha č. 3	Dovednostní kompetence
Příloha č. 4	Kompetence rozvoje
Příloha č. 5	Komunikační kompetence
Příloha č. 6	Týmové kompetence
Příloha č. 7	Kompetence k řízení organizace
Příloha č. 8	Kompetence k řízení lidských zdrojů

Příloha č. 1

Dotazník „Kompetence manažera“

Vážený pane, vážená paní,

žádám Vás o vyplnění krátkého dotazníku pro účely mé diplomové práce na téma **Manažerské kompetence jako základní předpoklady pro výkon funkce manažera.**

Předem děkuji za vyplnění dotazníku a za Váš čas!

Bc. Martina Buchtová

Fakulta ekonomicko-správní

1. Kolik je Vám let?

- do 25 let 26 - 35 let 36 - 45 let 46 - 55 let nad 56 let

2. Kolik let zastáváte manažerskou práci?

- do 2 let 3 - 7 let 8 - 15 let 16 - 25 let nad 25 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- středoškolské
 vyšší odborné
 vysokoškolské (bakalářské)
 vysokoškolské (magisterské)

4. Kolik zaměstnanců má organizace, ve které pracujete?

- do 10 zaměstnanců 10 - 50 zaměstnanců nad 50 zaměstnanců

5. Kolik máte podřízených?

- 1 - 4 5 - 10 11 - 30 nad 30

6. Na jaké hierarchické úrovni se v organizaci nacházíte?

- prvoliniový manažer střední manažer vrcholový manažer

7. Jakým způsobem pracujete na svém dalším rozvoji?

- necítím potřebu se dále rozvíjet
 semináře a školení
 získávání informací z odborných publikací a internetu
 studium při zaměstnání

8. Pokud jste na pracovišti nuceni řešit nějaký konflikt, snažíte se problém řešit nejčastěji: (Vyberte jednu z nabízených možností)

- dohodou
- prosazením vlastní autority
- vítězstvím jedné ze stran (kdy je jedné straně odsouhlasen její postup)
- posunutím podmínek (stanovení nových podmínek, které pak nespadají do konfliktního stavu)
- společenským nátlakem (sám o sobě se konflikt neukončí, ale okolí může intenzivním způsobem přimět účastníky k vyřešení konfliktu)
- odložením
- ignorováním
- delegováním na druhé

9. Osobní kompetence: ohodnořte důležitost dané kompetence pro Vaši práci. 1 - nejméně důležitá, 5 - velmi důležitá

analytické myšlení (posuzování a hledání možných řešení):	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
logické myšlení (racionální přístup, ověřování si informací):	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
strategické myšlení (propojení zkušeností z praxe a teorie):	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
motivace (udržování psychické rovnováhy, maximalizace příjemného a minimalizace nepříjemného):	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
odpovědnost:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
morální inteligence (spravedlnost, smysl pro povinnost, odpovědnost vůči ostatním):	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

emoční inteligence (zvládání emocí, umění mezilidských vztahů):	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**10. Dovednostní kompetence: ohodnoťte důležitost dané kompetence pro Vaši práci.
1 - nejméně důležitá, 5 - velmi důležitá**

vytrvalost:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
samostatnost:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
improvizace:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
koncentrace:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

**11. Kompetence rozvoje: ohodnoťte důležitost dané kompetence pro Vaši práci.
1 - nejméně důležitá, 5 - velmi důležitá**

sebeřízení:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
seberozvoj:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
adaptabilita:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
odolnost vůči stresu:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

12. Komunikační kompetence: ohodnoťte důležitost dané kompetence pro Vaši práci.**1 - nejméně důležitá, 5 - velmi důležitá**

aktivní naslouchání:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
vyjednávání:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
přesvědčování:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
vedení rozhovoru a řízení diskuse:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
prezentace:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

13. Týmová kompetence: ohodnoťte důležitost dané kompetence pro Vaši práci.**1 - nejméně důležitá, 5 - velmi důležitá**

koordinace:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
angažovanost:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
pozitivní ovlivňování týmového klimatu:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
identifikace potenciálu jednotlivých členů týmu:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

14. Kompetence k řízení organizace: ohodnoťte důležitost dané kompetence pro Vaši práci. 1 - nejméně důležitá, 5 - velmi důležitá

organizační schopnosti:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
marketing:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
řízení financí:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
řízení kvality:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
měření výkonnosti:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
strategické plánování:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

15. Kompetence k řízení lidských zdrojů: ohodnoťte důležitost dané kompetence pro Vaši práci. 1 - nejméně důležitá, 5 - velmi důležitá

vedení:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
kooperace:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
motivování:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
delegování:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

kontrolování:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
zpětná vazba:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
hodnocení:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

16. Co považujete za základ k úspěšné k úspěšné práci manažera?

- důslednost
- vzdělání
- rozhodování
- stanovení cílů
- využití příležitosti
- pozitivní postoj k práci a k lidem

17. Co považujete za základ manažerského úspěchu?

Vlastní komentář:

.....

Analytické myšlení

	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
Hierarchie	2,17%	2,17%	6,52%	43,48%	45,65%
prolínový manažer	0,00%	3,45%	1,72%	54,48%	60,34%
střední manažer	0,00%	1,82%	5,46%	20,00%	27,23%
vrcholový manažer	0,63%	2,52%	4,40%	32,08%	60,38%
Celkový součet	0,63%	2,52%	4,40%	32,08%	60,38%

Logické myšlení

	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
Hierarchie	0,00%	36,96%	58,70%	100,00%
prolínový manažer	0,00%	1,72%	25,89%	72,41%
střední manažer	1,82%	1,82%	20,00%	76,38%
vrcholový manažer	0,63%	2,52%	27,04%	69,81%
Celkový součet	0,63%	2,52%	27,04%	69,81%

Strategické myšlení

	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
Hierarchie	0,00%	6,52%	13,04%	28,28%	52,17%
prolínový manažer	3,45%	0,00%	12,07%	36,21%	48,28%
střední manažer	0,00%	0,00%	3,64%	36,38%	59,38%
vrcholový manažer	2,52%	1,89%	9,43%	33,96%	52,20%
Celkový součet	2,52%	1,89%	9,43%	33,96%	52,20%

Motivace

	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
Hierarchie	0,00%	0,52%	23,81%	50,00%	77,39%
prolínový manažer	0,00%	1,72%	28,31%	36,21%	62,78%
střední manažer	0,00%	0,00%	25,45%	38,18%	63,63%
vrcholový manažer	0,63%	2,52%	25,42%	38,99%	67,56%
Celkový součet	0,63%	2,52%	25,42%	38,99%	67,56%

Analytické myšlení

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
38 - 35 let	0,00%	0,00%	17,65%	28,41%	52,64%
36 - 45 let	2,78%	2,78%	0,00%	38,89%	59,66%
46 - 55 let	0,00%	0,00%	3,07%	33,63%	62,50%
do 25 let	0,00%	33,33%	0,00%	33,33%	100,00%
nad 56 let	0,00%	4,26%	4,26%	25,53%	65,96%
Celkový součet	0,63%	2,52%	4,40%	32,08%	60,38%

Logické myšlení

Věk	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
28 - 35 let	0,00%	11,78%	23,53%	64,71%
36 - 45 let	0,00%	2,78%	33,33%	63,89%
46 - 55 let	0,00%	0,00%	30,38%	69,64%
do 25 let	0,00%	33,33%	33,33%	100,00%
nad 56 let	2,13%	0,00%	19,15%	78,72%
Celkový součet	0,63%	2,52%	27,04%	69,81%

Strategické myšlení

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
28 - 35 let	0,00%	0,00%	11,78%	17,65%	70,56%
36 - 45 let	0,00%	2,78%	13,89%	30,66%	52,78%
46 - 55 let	1,76%	1,76%	5,38%	37,50%	53,67%
do 25 let	33,33%	0,00%	33,33%	0,00%	100,00%
nad 56 let	4,26%	2,13%	8,51%	40,43%	64,89%
Celkový součet	2,52%	1,89%	9,43%	33,96%	52,20%

Motivace

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	0,00%	66,67%	0,00%	0,00%	33,33%
26 - 35 let	0,00%	0,00%	28,41%	52,64%	100,00%
36 - 45 let	2,78%	2,78%	30,58%	33,33%	100,00%
46 - 55 let	0,00%	1,76%	23,21%	35,71%	99,29%
nad 56 let	0,00%	0,00%	27,66%	46,81%	25,63%
Celkový součet	0,63%	2,52%	26,42%	38,99%	31,45%

Analytické myšlení

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	5,88%	0,00%	11,76%	41,18%	41,18%
3 - 7 let	0,00%	5,26%	15,79%	36,84%	42,11%
8 - 15 let	0,00%	2,50%	27,50%	67,50%	100,00%
16 - 25 let	0,00%	4,00%	0,00%	30,00%	66,00%
nad 25 let	0,00%	3,03%	33,33%	63,64%	100,00%
Celkový součet	0,63%	2,52%	4,40%	32,08%	60,38%

Logické myšlení

Počet let na pozici manažera	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	0,00%	5,88%	41,18%	52,64%
3 - 7 let	0,00%	10,53%	31,58%	57,89%
8 - 15 let	0,00%	2,50%	30,00%	67,50%
16 - 25 let	0,00%	0,00%	28,00%	70,00%
nad 25 let	0,00%	0,00%	12,13%	67,88%
Celkový součet	0,63%	2,52%	27,04%	69,81%

Strategické myšlení

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	5,88%	0,00%	11,76%	29,41%	47,06%
3 - 7 let	5,26%	0,00%	15,79%	21,05%	57,86%
8 - 15 let	0,00%	2,50%	7,50%	30,00%	60,00%
16 - 25 let	4,00%	4,00%	6,00%	38,00%	48,00%
nad 25 let	0,00%	0,00%	9,09%	42,42%	48,48%
Celkový součet	2,52%	1,89%	9,43%	33,96%	52,20%

Motivace

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	0,00%	11,76%	23,53%	41,18%	23,53%
3 - 7 let	0,00%	10,53%	31,58%	36,84%	21,05%
8 - 15 let	0,00%	0,00%	32,50%	27,50%	37,50%
16 - 25 let	0,00%	0,00%	18,00%	36,00%	44,00%
nad 25 let	0,00%	0,00%	30,30%	54,55%	15,15%
Celkový součet	0,63%	2,52%	26,42%	38,99%	31,45%

Odpovědnost

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	5,88%	5,88%	5,88%	23,53%	58,82%
3 - 7 let	0,00%	0,00%	15,79%	36,84%	47,37%
8 - 15 let	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	70,00%
16 - 25 let	0,00%	2,00%	0,00%	28,00%	70,00%
nad 25 let	0,00%	0,00%	6,06%	18,18%	75,76%
Celkový součet	0,63%	1,26%	3,77%	27,04%	67,30%

Morální inteligence

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	0,00%	0,00%	11,76%	23,53%	64,71%
3 - 7 let	5,26%	5,26%	21,05%	21,05%	47,37%
8 - 15 let	0,00%	0,00%	5,00%	35,00%	60,00%
16 - 25 let	0,00%	2,00%	4,00%	24,00%	70,00%
nad 25 let	0,00%	0,00%	6,06%	30,30%	63,64%
Celkový součet	0,63%	1,26%	7,55%	27,67%	62,89%

Emoční inteligence

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	0,00%	17,66%	5,88%	41,18%	35,29%
3 - 7 let	0,00%	5,26%	26,32%	26,32%	42,11%
8 - 15 let	0,00%	2,50%	15,00%	40,00%	42,50%
16 - 25 let	0,00%	0,00%	14,00%	36,00%	48,00%
nad 25 let	3,03%	0,00%	9,09%	45,45%	42,42%
Celkový součet	0,63%	3,14%	13,84%	38,99%	43,40%

Odpovědnost

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	33,33%	0,00%	66,67%	0,00%	100,00%
26 - 35 let	0,00%	0,00%	11,79%	29,41%	59,82%
36 - 45 let	0,00%	2,78%	0,00%	44,44%	52,78%
46 - 55 let	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%
nad 56 let	0,00%	2,13%	4,26%	17,02%	76,60%
Celkový součet	0,63%	1,26%	3,77%	27,04%	67,30%

Morální inteligence

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	33,33%	0,00%	33,33%	0,00%	33,33%
26 - 35 let	0,00%	5,88%	29,41%	17,65%	47,09%
36 - 45 let	0,00%	0,00%	11,11%	38,89%	50,00%
46 - 55 let	0,00%	0,00%	1,79%	28,57%	66,64%
nad 56 let	0,00%	2,13%	2,13%	23,40%	72,34%
Celkový součet	0,63%	1,26%	7,55%	27,67%	62,89%

Emoční inteligence

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	100,00%
26 - 35 let	0,00%	0,00%	23,53%	41,18%	35,29%
36 - 45 let	0,00%	2,78%	11,11%	47,22%	38,89%
46 - 55 let	0,00%	1,79%	12,50%	37,50%	48,21%
nad 56 let	2,13%	2,13%	12,77%	36,17%	48,81%
Celkový součet	0,63%	3,14%	13,84%	38,99%	43,40%

Odpovědnost

Hierarchie	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
provládnový manažer	2,17%	2,17%	2,17%	30,43%	63,04%
střední manažer	0,00%	0,00%	5,17%	25,88%	68,97%
vrcholový manažer	0,00%	1,82%	3,64%	25,45%	69,09%
Celkový součet	0,63%	1,26%	3,77%	27,04%	67,30%

Morální inteligence

Hierarchie	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
provládnový manažer	0,00%	0,00%	13,04%	26,08%	60,87%
střední manažer	1,72%	1,72%	6,90%	31,03%	58,62%
vrcholový manažer	0,00%	1,82%	3,64%	25,45%	66,09%
Celkový součet	0,63%	1,26%	7,55%	27,67%	62,89%

Emoční inteligence

Hierarchie	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
provládnový manažer	0,00%	4,36%	8,70%	50,00%	38,96%
střední manažer	0,00%	3,46%	15,62%	36,21%	44,83%
vrcholový manažer	1,82%	1,82%	16,36%	32,73%	47,27%
Celkový součet	0,63%	3,14%	13,84%	38,99%	43,40%

Sebezřetění

Hierarchie	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
profinanční manažer	0,00%	2,17%	30,43%	45,65%	21,74%
střední manažer	1,72%	1,72%	18,07%	32,76%	44,83%
vrcholový manažer	0,00%	5,45%	9,09%	40,00%	45,45%
Celkový součet	0,63%	3,14%	18,87%	38,99%	38,36%

Sebezřetvoji

Hierarchie	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
profinanční manažer	0,00%	2,17%	34,78%	36,96%	26,09%
střední manažer	1,72%	3,45%	22,41%	34,48%	37,93%
vrcholový manažer	3,64%	5,45%	9,09%	43,64%	38,19%
Celkový součet	1,89%	3,77%	21,38%	38,36%	34,59%

Adaptabilita

Hierarchie	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
profinanční manažer	0,00%	6,52%	17,39%	45,65%	30,43%
střední manažer	0,00%	1,72%	20,69%	39,69%	37,93%
vrcholový manažer	1,82%	5,45%	10,91%	38,36%	45,45%
Celkový součet	0,63%	4,40%	16,35%	40,25%	38,36%

Odbornost vůči stresu

Hierarchie	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
profinanční manažer	4,35%	19,67%	28,26%	47,83%
střední manažer	3,45%	5,17%	24,14%	67,24%
vrcholový manažer	1,82%	8,08%	27,27%	61,92%
Celkový součet	3,14%	10,69%	26,42%	59,79%

Sebezřetění

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	33,33%	0,00%	66,67%	0,00%	100,00%
26 - 35 let	0,00%	11,76%	29,41%	35,29%	23,63%
36 - 45 let	0,00%	2,78%	11,11%	50,00%	36,11%
46 - 55 let	0,00%	0,00%	2,78%	37,50%	41,07%
nad 56 let	0,00%	4,26%	14,89%	36,17%	44,89%
Celkový součet	0,63%	3,14%	18,87%	38,99%	38,36%

Sebezřetvoji

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%	100,00%
26 - 35 let	5,88%	0,00%	29,41%	29,41%	35,29%
36 - 45 let	0,00%	2,78%	22,22%	41,07%	33,33%
46 - 55 let	0,00%	3,57%	21,43%	41,07%	33,63%
nad 56 let	4,26%	4,26%	17,02%	36,30%	36,17%
Celkový součet	1,89%	3,77%	21,38%	38,36%	34,59%

Adaptabilita

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%	100,00%
26 - 35 let	0,00%	5,88%	17,65%	41,18%	35,29%
36 - 45 let	0,00%	2,78%	18,67%	52,78%	27,78%
46 - 55 let	0,00%	3,57%	23,21%	37,50%	35,71%
nad 56 let	2,13%	4,26%	6,39%	34,04%	53,19%
Celkový součet	0,63%	4,40%	16,35%	40,25%	38,36%

Odbornost vůči stresu

Věk	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	33,33%	0,00%	66,67%	100,00%
26 - 35 let	0,00%	11,70%	17,65%	70,69%
36 - 45 let	2,78%	13,68%	23,00%	58,33%
46 - 55 let	3,57%	3,36%	33,63%	57,14%
nad 56 let	2,13%	14,89%	23,40%	59,57%
Celkový součet	3,14%	10,69%	26,42%	59,79%

Sebezřetění

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	0,00%	5,88%	29,41%	29,41%	35,29%
3 - 7 let	5,26%	5,26%	31,56%	36,84%	21,06%
8 - 15 let	0,00%	5,00%	17,50%	42,50%	35,00%
16 - 25 let	0,00%	2,00%	10,00%	44,00%	44,00%
nad 25 let	0,00%	0,00%	21,21%	33,33%	45,45%
Celkový součet	0,63%	3,14%	18,87%	38,99%	38,36%

Sebezřetvoji

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	0,00%	0,00%	35,29%	29,41%	35,29%
3 - 7 let	5,26%	5,26%	26,32%	36,84%	26,32%
8 - 15 let	0,00%	5,00%	15,00%	37,50%	42,50%
16 - 25 let	2,00%	4,00%	16,00%	44,00%	34,00%
nad 25 let	3,03%	3,03%	27,27%	36,36%	30,30%
Celkový součet	1,89%	3,77%	21,38%	38,36%	34,59%

Adaptabilita

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	0,00%	5,88%	17,65%	47,06%	29,41%
3 - 7 let	0,00%	15,79%	21,05%	47,37%	15,79%
8 - 15 let	0,00%	0,00%	17,50%	45,00%	37,50%
16 - 25 let	0,00%	6,00%	14,00%	40,00%	40,00%
nad 25 let	3,03%	0,00%	15,15%	27,27%	54,55%
Celkový součet	0,63%	4,40%	16,35%	40,25%	38,36%

Odbornost vůči stresu

Počet let na pozici manažera	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	5,88%	17,65%	5,88%	70,56%
3 - 7 let	5,26%	15,79%	30,64%	42,11%
8 - 15 let	2,00%	12,50%	20,00%	60,00%
16 - 25 let	4,00%	6,00%	30,00%	60,00%
nad 25 let	0,00%	9,09%	33,33%	57,59%
Celkový součet	3,14%	10,69%	26,42%	59,79%

Naslouchání

	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
Hizarchie	0,00%	2,17%	19,57%	45,65%	32,61%
profesionální manažer	0,00%	1,72%	15,52%	31,03%	50,00%
střední manažer	0,00%	1,82%	12,73%	38,36%	49,06%
vrobní manažer	0,00%	1,89%	15,72%	37,11%	44,65%
Celkový součet	0,63%	1,89%	15,72%	37,11%	44,65%

Vyjednávání

	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
Hizarchie	0,00%	4,35%	20,00%	38,69%	32,61%
profesionální manažer	0,00%	1,72%	8,62%	37,63%	50,00%
střední manažer	0,00%	3,64%	12,73%	27,27%	59,36%
vrobní manažer	0,00%	3,14%	15,09%	33,96%	47,17%
Celkový součet	0,63%	3,14%	15,09%	33,96%	47,17%

Průsvědčování

	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
Hizarchie	0,00%	8,70%	32,61%	30,43%	29,26%
profesionální manažer	0,00%	3,45%	22,41%	46,55%	26,86%
střední manažer	1,82%	7,27%	14,55%	47,27%	29,06%
vrobní manažer	1,26%	6,29%	22,64%	42,14%	27,67%
Celkový součet	1,26%	6,29%	22,64%	42,14%	27,67%

Vedení rozhovoru

	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
Hizarchie	0,00%	10,67%	19,57%	38,69%	32,61%
profesionální manažer	0,00%	1,72%	3,45%	17,24%	44,83%
střední manažer	1,82%	3,64%	10,91%	40,00%	43,64%
vrobní manažer	1,26%	5,68%	15,72%	40,88%	36,48%
Celkový součet	1,26%	5,68%	15,72%	40,88%	36,48%

Prezentace

	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
Hizarchie	2,17%	10,67%	34,78%	32,61%	19,57%
profesionální manažer	3,45%	10,24%	24,14%	37,63%	24,14%
střední manažer	3,64%	10,91%	27,27%	36,36%	25,00%
vrobní manažer	3,14%	8,18%	25,30%	35,65%	24,53%
Celkový součet	3,14%	8,18%	25,30%	35,65%	24,53%

Naslouchání

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	33,33%	0,00%	0,00%	66,67%	0,00%
26 - 35 let	0,00%	5,88%	23,53%	29,41%	41,18%
36 - 45 let	0,00%	2,78%	16,77%	36,11%	44,44%
46 - 55 let	0,00%	0,00%	18,07%	36,29%	44,44%
nad 55 let	0,00%	2,13%	12,72%	36,17%	49,44%
Celkový součet	0,63%	1,89%	15,72%	37,11%	44,65%

Vyjednávání

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%
26 - 35 let	5,88%	0,00%	23,53%	41,18%	29,41%
36 - 45 let	0,00%	0,00%	16,07%	38,89%	44,44%
46 - 55 let	0,00%	3,57%	12,50%	28,57%	55,36%
nad 55 let	0,00%	2,13%	14,89%	34,04%	49,44%
Celkový součet	0,63%	3,14%	15,09%	33,96%	47,17%

Průsvědčování

Věk	málo	nejméně důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	33,33%	0,00%	33,33%	33,33%	0,00%
26 - 35 let	11,76%	5,88%	35,29%	11,76%	35,29%
36 - 45 let	5,68%	0,00%	16,07%	47,22%	30,66%
46 - 55 let	1,79%	1,79%	17,89%	60,00%	38,57%
nad 55 let	5,51%	0,00%	27,69%	40,43%	23,40%
Celkový součet	6,29%	1,26%	22,64%	42,14%	27,67%

Vedení rozhovoru

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
26 - 35 let	0,00%	5,88%	23,53%	41,18%	29,41%
36 - 45 let	0,00%	5,69%	13,59%	50,00%	30,66%
46 - 55 let	3,57%	0,00%	14,29%	36,29%	42,86%
nad 55 let	0,00%	6,35%	17,02%	35,30%	38,50%
Celkový součet	1,26%	5,68%	15,72%	40,88%	36,48%

Prezentace

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	0,00%	86,67%	0,00%	0,00%	33,33%
26 - 35 let	5,88%	17,65%	17,65%	41,18%	29,41%
36 - 45 let	2,78%	5,69%	33,33%	41,07%	16,07%
46 - 55 let	3,57%	3,57%	33,80%	32,14%	100,00%
nad 55 let	2,13%	8,18%	25,30%	35,65%	21,53%
Celkový součet	5,14%	8,18%	25,30%	35,65%	24,53%

Naslouchání

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	0,00%	5,88%	17,65%	29,41%	47,06%
3 - 7 let	5,29%	5,29%	15,79%	42,11%	31,58%
8 - 15 let	0,00%	0,00%	17,50%	37,50%	45,00%
16 - 25 let	0,00%	2,00%	12,00%	36,00%	50,00%
nad 25 let	0,00%	0,00%	18,18%	39,39%	42,42%
Celkový součet	0,63%	1,89%	15,72%	37,11%	44,65%

Vyjednávání

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	5,88%	11,76%	17,65%	29,41%	35,29%
3 - 7 let	0,00%	10,53%	20,32%	36,84%	29,32%
8 - 15 let	0,00%	0,00%	30,00%	36,00%	50,00%
16 - 25 let	0,00%	4,00%	6,00%	38,00%	52,00%
nad 25 let	0,00%	0,00%	21,21%	21,21%	57,58%
Celkový součet	0,63%	3,14%	15,09%	33,96%	47,17%

Průsvědčování

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	5,88%	11,76%	17,65%	35,29%	29,41%
3 - 7 let	0,00%	15,79%	31,58%	21,05%	31,56%
8 - 15 let	0,00%	2,50%	30,00%	36,00%	32,50%
16 - 25 let	2,00%	4,00%	18,00%	54,00%	22,00%
nad 25 let	0,00%	0,00%	18,18%	51,52%	24,24%
Celkový součet	1,26%	6,29%	22,64%	42,14%	27,67%

Vedení rozhovoru

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	5,88%	11,76%	17,65%	35,29%	29,41%
3 - 7 let	0,00%	21,05%	15,79%	42,11%	21,05%
8 - 15 let	0,00%	2,50%	12,50%	52,50%	32,50%
16 - 25 let	2,00%	2,00%	14,00%	38,00%	44,00%
nad 25 let	0,00%	3,03%	21,21%	33,33%	42,42%
Celkový součet	1,26%	5,68%	15,72%	40,88%	36,48%

Prezentace

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	5,88%	17,65%	17,65%	35,29%	23,53%
3 - 7 let	5,29%	20,32%	15,79%	47,37%	5,29%
8 - 15 let	0,00%	5,00%	35,00%	37,50%	22,50%
16 - 25 let	4,00%	2,00%	28,00%	36,00%	28,00%
nad 25 let	0,00%	0,00%	18,18%	39,39%	42,42%
Celkový součet	3,14%	5,18%	25,30%	35,65%	24,53%

Organizační schopnost

	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
Hierarchie	0,00%	4,35%	8,70%	34,78%	52,17%
přítomný manažer	1,72%	1,72%	5,17%	27,59%	63,79%
sídelní manažer	0,00%	3,64%	1,82%	21,82%	72,73%
vrcholový manažer	0,63%	3,14%	5,03%	27,67%	63,52%
Celkový součet					100,00%

Marketing

	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
Hierarchie	19,57%	17,39%	26,09%	28,26%	8,70%
přítomný manažer	10,34%	17,24%	32,76%	25,86%	13,79%
sídelní manažer	5,45%	10,91%	23,64%	47,27%	12,73%
vrcholový manažer	11,32%	15,09%	27,67%	33,96%	11,95%
Celkový součet					100,00%

Řízení financí

	středně důležitá	málo důležitá	velmi důležitá	nejméně důležitá	Celkový součet
Hierarchie	34,78%	17,39%	13,04%	19,57%	15,22%
přítomný manažer	27,59%	34,48%	13,79%	17,24%	6,90%
sídelní manažer	14,55%	38,18%	10,91%	36,36%	0,00%
vrcholový manažer	25,16%	30,82%	12,58%	24,53%	6,92%
Celkový součet					100,00%

Organizační schopnost

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%
26 - 35 let	0,00%	5,88%	17,65%	29,41%	47,06%
36 - 45 let	0,00%	2,78%	11,11%	36,11%	50,00%
46 - 55 let	0,00%	0,00%	0,00%	30,36%	69,64%
nad 56 let	0,00%	4,26%	2,13%	19,15%	74,47%
Celkový součet	0,63%	3,14%	5,03%	27,67%	63,52%

Marketing

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%	0,00%
26 - 35 let	29,41%	11,76%	17,65%	29,41%	11,76%
36 - 45 let	8,33%	22,22%	33,33%	25,00%	11,11%
46 - 55 let	7,14%	12,50%	25,00%	39,29%	16,07%
nad 56 let	10,64%	10,64%	31,91%	38,30%	8,51%
Celkový součet	11,32%	15,09%	27,67%	33,96%	11,95%

Řízení financí

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%
26 - 35 let	17,65%	11,76%	35,29%	29,41%	5,88%
36 - 45 let	5,56%	13,89%	30,56%	27,78%	22,22%
46 - 55 let	5,36%	12,50%	28,57%	26,79%	26,79%
nad 56 let	4,26%	10,64%	12,77%	40,43%	31,91%
Celkový součet	6,92%	12,58%	25,16%	30,82%	24,53%

Organizační schopnost

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	0,00%	5,88%	17,65%	35,29%	41,18%
3 - 7 let	5,26%	0,00%	15,79%	52,63%	26,32%
8 - 15 let	0,00%	2,50%	0,00%	32,50%	65,00%
16 - 25 let	0,00%	4,00%	2,00%	18,00%	76,00%
nad 25 let	0,00%	3,03%	3,03%	18,18%	75,75%
Celkový součet	0,63%	3,14%	5,03%	27,67%	63,52%

Marketing

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	35,29%	23,53%	17,65%	11,76%	11,76%
3 - 7 let	15,79%	26,32%	31,58%	21,05%	5,26%
8 - 15 let	5,00%	17,50%	30,00%	32,50%	15,00%
16 - 25 let	6,00%	8,00%	32,00%	38,00%	16,00%
nad 25 let	12,12%	12,12%	21,21%	48,48%	6,06%
Celkový součet	11,32%	15,09%	27,67%	33,96%	11,95%

Řízení financí

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	29,41%	17,65%	29,41%	17,65%	5,88%
3 - 7 let	5,26%	10,53%	42,11%	21,05%	21,05%
8 - 15 let	5,00%	15,00%	22,50%	35,00%	22,50%
16 - 25 let	4,00%	12,00%	26,00%	32,00%	26,00%
nad 25 let	3,03%	9,09%	15,15%	36,36%	36,36%
Celkový součet	6,92%	12,58%	25,16%	30,82%	24,53%

Rízení kvality

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	5,88%	5,88%	35,29%	17,65%	35,29%
3 - 7 let	0,00%	10,53%	26,32%	31,58%	31,58%
8 - 15 let	2,50%	5,00%	17,50%	32,50%	42,50%
16 - 25 let	0,00%	6,00%	12,00%	28,00%	54,00%
nad 25 let	0,00%	3,03%	9,09%	15,15%	27,27%
Celkový součet	1,26%	5,66%	16,98%	25,79%	50,51%

Měření výkonnosti

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	23,53%	23,53%	23,53%	29,41%	29,41%
3 - 7 let	0,00%	10,53%	31,58%	36,64%	21,05%
8 - 15 let	10,00%	5,00%	35,00%	37,50%	12,50%
16 - 25 let	2,00%	6,00%	24,00%	34,00%	34,00%
nad 25 let	3,03%	12,12%	24,24%	42,42%	18,18%
Celkový součet	6,29%	9,43%	27,67%	36,48%	20,13%

Strategické plánování

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	11,76%	0,00%	47,06%	23,53%	17,65%
3 - 7 let	0,00%	21,05%	15,79%	21,05%	42,11%
8 - 15 let	0,00%	7,50%	22,50%	42,50%	27,50%
16 - 25 let	6,00%	4,00%	24,00%	36,00%	30,00%
nad 25 let	6,06%	6,06%	24,24%	36,36%	27,27%
Celkový součet	4,40%	6,92%	25,16%	34,59%	28,93%

Rízení kvality

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%
26 - 35 let	17,65%	5,88%	23,53%	41,18%	11,76%
36 - 45 let	11,11%	8,33%	36,11%	25,00%	19,44%
46 - 55 let	0,00%	8,93%	28,57%	42,86%	19,64%
nad 56 let	4,26%	10,64%	23,40%	38,30%	23,40%
Celkový součet	6,29%	9,43%	27,67%	36,48%	20,13%

Měření výkonnosti

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	0,00%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%
26 - 35 let	5,88%	11,76%	23,53%	11,76%	47,06%
36 - 45 let	2,78%	5,56%	30,56%	36,11%	25,00%
46 - 55 let	1,79%	5,36%	17,86%	44,64%	30,36%
nad 56 let	8,51%	6,38%	29,79%	29,79%	25,53%
Celkový součet	4,40%	6,92%	25,16%	34,59%	28,93%

Strategické plánování

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	0,00%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%
26 - 35 let	5,88%	11,76%	23,53%	11,76%	47,06%
36 - 45 let	2,78%	5,56%	30,56%	36,11%	25,00%
46 - 55 let	1,79%	5,36%	17,86%	44,64%	30,36%
nad 56 let	8,51%	6,38%	29,79%	29,79%	25,53%
Celkový součet	4,40%	6,92%	25,16%	34,59%	28,93%

Rízení kvality

Hierarchie	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
prvotní manažer	13,04%	17,39%	23,91%	30,43%	15,22%
střední manažer	3,45%	5,17%	37,93%	31,03%	22,41%
vrcholový manažer	3,64%	7,27%	20,00%	47,27%	21,82%
Celkový součet	6,29%	9,43%	27,67%	36,48%	20,13%

Měření výkonnosti

Hierarchie	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
prvotní manažer	4,35%	10,87%	34,78%	23,91%	26,09%
střední manažer	3,45%	5,17%	27,58%	37,93%	25,86%
vrcholový manažer	5,45%	5,45%	14,55%	40,00%	34,55%
Celkový součet	4,40%	6,92%	25,16%	34,59%	28,93%

Strategické plánování

Hierarchie	nejméně důležitá	málo důležitá	středně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
prvotní manažer	4,35%	10,87%	34,78%	23,91%	26,09%
střední manažer	3,45%	5,17%	27,58%	37,93%	25,86%
vrcholový manažer	5,45%	5,45%	14,55%	40,00%	34,55%
Celkový součet	4,40%	6,92%	25,16%	34,59%	28,93%

Vedení

Hierarchie	sředně důležitá	málo důležitá	nejméně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
proliniový manažer	17,30%	2,17%	4,35%	41,30%	34,78%
střední manažer	12,07%	3,45%	1,72%	32,78%	50,00%
vrcholový manažer	10,91%	1,82%	1,82%	18,18%	67,27%
Celkový součet	13,21%	2,52%	2,52%	30,19%	51,57%

Kooperace

Hierarchie	nejméně důležitá	málo důležitá	sředně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
proliniový manažer	2,17%	0,00%	30,43%	36,86%	30,43%
střední manažer	1,72%	1,72%	27,59%	36,21%	32,78%
vrcholový manažer	3,64%	3,64%	18,18%	40,00%	34,55%
Celkový součet	2,52%	1,89%	25,16%	37,74%	32,70%

Motivování

Hierarchie	málo důležitá	nejméně důležitá	sředně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
proliniový manažer	8,70%	0,00%	17,39%	43,48%	30,43%
střední manažer	1,72%	0,00%	17,24%	41,38%	39,69%
vrcholový manažer	3,64%	3,64%	14,55%	41,82%	36,36%
Celkový součet	4,40%	1,26%	16,35%	42,14%	35,85%

Delegování

Hierarchie	málo důležitá	nejméně důležitá	sředně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
proliniový manažer	36,13%	4,35%	30,43%	26,06%	0,00%
střední manažer	44,85%	1,72%	22,41%	31,03%	0,00%
vrcholový manažer	45,45%	3,64%	14,55%	30,81%	5,45%
Celkový součet	43,40%	3,14%	22,01%	29,56%	1,89%

Vedení

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	sředně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	86,67%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%
26 - 35 let	0,00%	5,88%	17,65%	23,83%	52,64%
36 - 45 let	2,78%	2,78%	10,44%	38,11%	38,89%
46 - 55 let	1,78%	0,00%	8,63%	32,14%	57,14%
nad 56 let	0,00%	4,26%	12,77%	25,53%	57,45%
Celkový součet	2,52%	2,52%	13,21%	30,19%	51,57%

Kooperace

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	sředně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	0,00%	33,33%	33,33%	0,00%	33,33%
26 - 35 let	0,00%	0,00%	41,18%	17,65%	100,00%
36 - 45 let	2,78%	0,00%	27,89%	38,11%	33,33%
46 - 55 let	3,57%	1,79%	17,89%	39,29%	37,50%
nad 56 let	2,13%	2,13%	25,53%	38,30%	31,91%
Celkový součet	2,52%	1,89%	25,16%	37,74%	32,70%

Motivování

Věk	málo důležitá	nejméně důležitá	sředně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	86,67%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%
26 - 35 let	5,88%	0,00%	11,78%	58,82%	23,53%
36 - 45 let	5,56%	0,00%	16,67%	38,11%	41,87%
46 - 55 let	0,00%	1,79%	10,71%	44,64%	42,86%
nad 56 let	4,26%	2,13%	25,53%	40,43%	27,66%
Celkový součet	4,40%	1,26%	16,35%	42,14%	35,85%

Delegování

Věk	nejméně důležitá	málo důležitá	sředně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 25 let	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
26 - 35 let	0,00%	0,00%	28,41%	35,29%	100,00%
36 - 45 let	0,00%	2,78%	16,67%	55,88%	35,00%
46 - 55 let	0,00%	3,57%	25,79%	37,50%	37,50%
nad 56 let	6,33%	4,26%	19,15%	40,43%	29,79%
Celkový součet	1,89%	3,14%	22,01%	43,40%	29,56%

Vedení

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	sředně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	11,78%	5,88%	23,53%	52,64%	100,00%
3 - 7 let	5,28%	5,28%	15,79%	47,37%	26,32%
8 - 15 let	0,00%	0,00%	12,50%	37,50%	60,00%
16 - 25 let	2,00%	4,00%	12,00%	26,00%	66,00%
nad 25 let	0,00%	0,00%	18,18%	60,91%	100,00%
Celkový součet	2,52%	2,52%	13,21%	30,19%	51,57%

Kooperace

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	sředně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	11,78%	0,00%	23,53%	29,41%	100,00%
3 - 7 let	0,00%	5,28%	36,84%	31,58%	26,32%
8 - 15 let	0,00%	0,00%	27,50%	45,00%	27,50%
16 - 25 let	2,00%	4,00%	18,00%	38,00%	40,00%
nad 25 let	3,03%	0,00%	27,27%	38,36%	33,33%
Celkový součet	2,52%	1,89%	25,16%	37,74%	32,70%

Motivování

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	sředně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	0,00%	5,88%	52,64%	35,29%	100,00%
3 - 7 let	0,00%	5,28%	21,05%	42,11%	31,58%
8 - 15 let	0,00%	7,50%	20,00%	35,00%	37,50%
16 - 25 let	2,00%	2,00%	14,00%	40,00%	42,00%
nad 25 let	3,03%	3,03%	18,18%	48,48%	27,27%
Celkový součet	1,26%	4,40%	16,35%	42,14%	35,85%

Delegování

Počet let na pozici manažera	nejméně důležitá	málo důležitá	sředně důležitá	velmi důležitá	Celkový součet
do 2 let	0,00%	0,00%	17,65%	52,64%	23,53%
3 - 7 let	0,00%	0,00%	31,58%	42,11%	26,32%
8 - 15 let	0,00%	5,00%	25,00%	37,50%	32,50%
16 - 25 let	0,00%	4,00%	18,00%	44,00%	34,00%
nad 25 let	9,09%	0,00%	21,21%	45,45%	24,24%
Celkový součet	1,89%	3,14%	22,01%	43,40%	29,56%