

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2019

Martina Kačurová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Role manažerů v konkrétnom podniku

Autor bakalářské práce: Martina Kačurová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jiří Dědina, CSc.

P r e h l á s e n i e

Prehlasujem, že som bakalársku prácu na tému
„*Role manažérov v konkrétnom podniku*“
vypracovala samostatne s využitím literatúry a informácií,
na ktoré odkazujem na konci práce.

V Prahe dňa 13. mája 2019

.....
Martina Kačurová

Pod'akovanie

Rada by som poďakovala vedúcemu práce doc. Ing. Jiřímu Dědinovi, CSc za jeho rýchlu spätnú väzbu, pripomienky a rady. Zároveň chcem poďakovať Ing. Martinovi Hatalovi za obrovskú snahu a pomoc pri zbieraní dát. Ďakujem taktiež mojej rodine a blízkym priateľom za podporu.

Názov bakalárskej práce

Role manažérov v konkrétnom podniku

Abstrakt

Táto práca skúma manažérov a ich manažérske role, ktoré vykonávajú v špecifickom podniku pôsobiaceho v bankovníckom sektore v Českej republike. Prostredníctvom modelu CVF sme sa zamerali nielen na manažérske role, ale aj na kompetencie, ktoré sa vyžadujú od manažérov. V teoretickej časti, táto štúdia ponúka prehľad rozličných manažérskych teórií o funkciách, roliach a kompetenciách manažérov. Zároveň je táto práca doplnená o viacero teórií od rôznych autorov, ktoré priamo súvisia s danou tematikou. Analytická časť opisuje metodiku získania dát, profil respondenta a zobrazuje výsledky primárneho výskumu, ktorý bol prevedený pomocou dotazníkového šetrenia v danom podniku. Tabuľky a grafy slúžia na reprezentovanie výsledkov. Uskutočnením tohto výskumu sme zistili najsilnejšie a najslabšie vykonávané role a kompetencie vo firme. Na základe zistených údajov podnik dokáže zvýšiť svoju efektívnosť a výkonnosť, zameraním sa na rozvoj a skvalitnenie manažérskych kompetencií a rolí, ktoré spolu bezprostredne súvisia.

Kľúčové slová

význam manažmentu, úrovne manažmentu, manažérske funkcie, manažérske role, manažérske kompetencie, Model CVF

Title of the Bachelor's Thesis

Managerial roles in a specific company

Abstract

This thesis examines managers and their managerial roles performing in a specific business company operating in the banking sector in the Czech Republic. Through the CVF model, we focused not only on managerial roles, but also on the competencies required of managers. In the theoretical part, this study offers an overview of various managerial theories about the functions, roles and competences of managers. At the same time, this thesis is complemented by several theories from various authors related to the topic. The analytical section describes methodology of the acquired data, the respondent's profile and shows the results of the primary research that was conducted by using a questionnaire survey in the enterprise. Tables and graphs are used to represent the results. By conducting this research, we have identified the strongest and weakest roles and competencies in the business. Based on the gained data, the company is able to increase its efficiency and performance by focusing on the development and improvement of managerial competencies and roles that are directly related.

Key words

significance of management, levels of management, managerial functions, managerial roles, managerial competencies, Model CVF

Obsah

Úvod	1
1 Teoretická časť	3
Manažment	3
1.1 Významnosť manažmentu	3
1.2 Manažér v organizácii	6
2 Manažérske funkcie	11
3 Manažérske kompetencie	15
4 Role manažérov	17
5 Model CVF	20
6 Praktická časť	25
6.1 Motív a použitie výskumu	25
6.2 Metodológia	26
6.3 Zber dát	28
6.4 Faktory profilu respondenta	29
6.5 Profil respondentov	30
7 Výsledky výskumu	33
7.1 Výsledky prieskumu z úrovni manažmentu	38
8 Diskusia	39
9 Obmedzenia	41
10 Odporúčania pre ďalšie výskumy	42
11 Záver	43
Zdroje	45
Zoznam obrázkov	50
Zoznam grafov	50
Zoznam tabuliek	50
Zoznam príloh	50
Prílohy	51

Úvod

V súčasnom modernom manažmente je výber a výchova manažérov kľúčovou činnosťou pre vytvorenie fungujúcej firmy, aby tak naplnila víziu a úspešne dosiahla stanoveného cieľa. Ako tvrdí Veber (2002), manažéri sú považovaní za veľmi významnú súčasť každého podniku predovšetkým v riadení a vedení aktivít. Ich náplň práce nespočíva iba vo vykonávaní a zvládaní každodennej pracovnej činnosti, ale sú zodpovední aj za jej samotné výsledky.

Keďže manažérske kompetencie siahajú od odbornosti až do správania a jednania, je nevyhnutné zdôrazniť akú dôležitú postavu manažér zohráva vo firme a koľko rôznych rolí musí vykonávať každý deň.

Vzhľadom k tomu, že som 2 roky pracovala ako asistentka top manažérov v nemenovanej korporácii, prácu manažéra považujem za nesmierne dôležitú. Práve preto som sa rozhodla, že v mojej záverečnej práci spracujem portrét vedúceho pracovníka s dôrazom na jeho manažérske kompetencie a role vykonávané v špecifickom podniku. Avšak na podnet o ochrane mena danej firmy, som bola požiadaná jej názov verejne nezverejňovať. Spomínaná firma pôsobí v bankovníckom sektore a v súčasnosti má na českom trhu veľmi vplyvné postavenie. Navyše je zastúpená vo viac než 22 krajinách po celej Európe, v Ázii i Amerike. Pôsobí ako banková inštitúcia, ktorá poskytuje svoje služby primárne prémiovej klientele.

Cieľom tejto záverečnej práce je identifikovať mieru vykonávaných kompetencií a rolí manažérov v špecifickom podniku z pohľadu manažérov. Následne zistiť aké kompetencie a role patria medzi dominantné, a naopak identifikovať tie, ktoré je potrebné rozvíjať.

Výskum sa bude opierať o rámec modelu CVF, ktorý súčasne spája rôzne dimenzie organizácie doplnené o role a kompetencie manažérov. V diskusii práce sa zameriame na porovnanie výsledkov so sekundárnymi výskumami. Výsledkami vytvoríme prehľad intenzity vykonávania manažérskych kompetencií a rolí pre konkrétnu spoločnosť. Získané výsledky môžu slúžiť personálnemu oddeleniu tak ako i samotným manažérom, ako orientačná štúdia na identifikovanie oblastí v rámci manažérskych rolí potrebných rozvíjať za účelom priniesť obohacujúce aspekty do efektívneho fungovania celej organizácie.

Táto práca je rozdelená na dve časti: teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti definujeme kľúčové pojmy doplnené o podstatné informácie a taktiež oboznámim čitateľa s riešenou problematikou. V tejto časti charakterizujeme manažment a jeho úlohu nielen v podniku, ale aj v spoločnosti. Zameriame sa na významnosť manažéra v organizácii a prostredníctvom definovania jeho funkcií, rolí a kompetencií v podniku zdôrazníme dôležitosť a najmä nevyhnutnosť tejto pozície vo

firmách. V teoretickej rovine rozoberieme manažérske role a kompetencie z pohľadu rôznych autorov. Poznatky využité v tejto bakalárskej práci budeme opierať o vedomosti a literatúru viacerých významných autorov. Charakterizujeme manažérske funkcie podľa Fayola, ktoré sú bezprostredne považované za kľúčové pri vykonávaní manažérskej práce.

Druhá časť je praktická, kde aplikujeme vysvetlenú teóriu na reálnom výskume prevedenom v konkrétnom podniku. Praktická časť tejto bakalárskej práce bude obsahovať primárny a sekundárny výskum. V primárnom sa zameriame na manažérov v rámci jednej firmy. Spracujeme situačnú analýzu, kde prostredníctvom dotazníku s uzavretými otázkami manažéri ohodnotia svoje aktivity v nadväznosti na plnenie rolí. Ako podklad výskumu je využitý model CVF, pretože zo všetkých modelov, práve tento ako jediný prepája kompetencie a role manažéra v jednej sústave.

Po vykonanej analýze zhodnotíme kompetencie manažérov v konkrétnom podniku; tie ktoré dominujú a naopak tie, ktoré sú najmenej vykonávané. Na základe zistených kompetencií k nim následne priradíme špecifické role. V prípade kompetencií či rolí, ktoré sa v podniku objavujú zriedka, stručne a krátko navrhujeme vhodné odporúčanie, ktoré pomôžu manažérom osvojiť si ich a zahrnúť ich do každodennej pracovnej rutiny. Predpokladáme, že aj napriek vysokej produktivite manažérov v opisovanom podniku sa nájdu miesta, ktoré sa dajú zdokonaľiť. Následne získané výsledky porovnáme s výsledkami zo sekundárneho výskumu prevedenom na univerzitných študentoch. Porovnania poslúžia na zobrazenie či už odlišností alebo podobností.

Celkovým prínosom tejto práce bude rozšírenie poznatkov z tematiky manažérskych kompetencií a rolí. Zároveň zistenia z tejto štúdie poskytujú organizáciám komplexný rámec silných a slabých stránok manažéra v oblasti jeho kompetencií a rolí, na ktorých v budúcnosti môžu pracovať a zlepšovať ich prostredníctvom rôznych vzdelávacích a rozvojových programov manažmentu.

1 Teoretická časť

Manažment

1.1 Významnosť manažmentu

„Manažment je umenie vykonávať veci prostredníctvom ľudí.“

- Mary Parker Follett

(Zdroj: Caramela, 2018)

Manažment je umenie dosahovať svoje ciele prostredníctvom ľudí vo formálne organizovaných skupinách (Caramela, 2018). Podľa indickej štúdie z roku 2016, autori A.R.Srivastava, A.K.Prasad, N.Mishra hovoria o managemente, ktorý zahŕňa rôzne aktivity, napríklad rozhodovanie o cieľoch, procesoch, aktivitách a predovšetkým vďaka využitiu a spolupráce ľudských pracovných síl sú podniky schopné dosahovať svoje organizačné ciele oveľa účinnejšie. Z toho vyplýva efektívny tok informácií prostredníctvom individualistov, ktorí vykonávajú prácu vo vhodnom prostredí a sú motivovaní k lepším výsledkom a zároveň aj k neustálemu zlepšovaniu. Spomínaní autori tvrdia, že manažment rozhodne nie je ani mechanizmus alebo softwarová aplikácia, a preto by sa nemal chápať iba z limitujúceho pohľadu organizácie. Jednoznačne zastávajú názor, že je všade prítomný a má široký rozsah použitia. Môže byť taktiež aplikovaný v súkromných životoch na udržiavanie vzťahov a posilňovanie kvality života (Srivastava, Prasad, & Mishra, 2016).

Theron (2018) vo svojom príspevku na tému *Dôležitosť a rola manažmentu v spoločnosti* uviedol, že: „Manažment sa nachádza všade ako rôznorodá, samostatná a zároveň dominantná aktivita. Je to hlavná inštitúcia v organizácii a jej úloha nemôže byť podceňovaná.“ Nielen obchodné organizácie potrebujú manažment, ale aj neobchodné spoločnosti, ako sú vzdelávacie, náboženské, charitatívne a iné sociálne organizácie (Theron, 2018).

Manažment je nenahradiiteľným prvkom pre vytvorenie riadneho fungovania a úspechu všetkých organizácií a to najmä charitatívnych, sociálnych, náboženských, politických, alebo obchodných jednotiek. Organizuje efektívne a prakticky, a zároveň pri tom využíva nielen ľudské, ale aj iné zdroje, aby ich nasmeroval k napĺňaniu organizačných cieľov (Theron, 2018).

Organizácie jednoducho závisia od skupinového úsilia. Pomocou ľudí a ich schopností, spolu s prostriedkami – hmotnými i nehmotnými – sú spoločnosti schopné vytvoriť pridanú hodnotu, ktorú si zaumienili pri založení podniku. Nielen spomenutá indická štúdia, ale množstvo ďalších teórií, hovorí o tom ako dosiahnuť zámery firmy prostredníctvom ľudí.

Každá organizácia má svoje ciele, ktorých dosiahnutie si vyžaduje plánované a organizované úsilie. Manažment sa stáva nevyhnutným pre riadenie a zjednotenie úsilia skupiny smerom k spoločnému cieľu. Integruje rôzne aktivity na dosiahnutie cieľov. Vo veľkých organizáciách stovky alebo tisíce ľudí pracujú spoločne pod jednou strechou organizovaným spôsobom, aby dosiahli cieľ organizácie. Žiadny jednotlivec nemôže urobiť veľa pre organizáciu s jeho vlastným úsilím úplne sám. Ľudia pri práci vo firme zhromažďujú alebo vyrábajú určitý tovar alebo služby podľa pokynov vedenia. Práve preto je vedenie potrebné na koordinovanie úsilia všetkých výrobných faktorov. Musí usmerňovať a viesť ľudí. Manažment úspešne vedie a motivuje pracovníkov, aby maximálne úsilie, zručnosti, schopnosti a skúsenosti vykonávali pri plnení svojich povinností a zodpovedností (Theron, 2018).

Schulenburg (2018) vo svojom príspevku *Prečo záleží na firemnom managemente* stručne zdôraznil dôležitosť pripadajúcu na management a jeho silný vplyv na organizáciu. Opisuje postavenie manažérov a rozhodnutia, ktoré sú podstatnou súčasťou ich dennodennej náplne práce. Tie neodmysliteľne ovplyvňujú smer firemnej aktivity a jej fungovanie.

Každý deň manažérske tímy investičných firiem rozhodujú o alokovaní kapitálu, zdrojov do špecifických projektov, divízií a výdavkov. Tento kritický rozhodovací proces, ktorý je výhradne na úrovni vlastného uváženia manažérov, a zároveň pod dohľadom výkonnej rady, utvára budúcu obchodnú cestu spoločnosti a následne aj prúdenia peňažných tokov. Keďže tento proces jednoznačne diktuje akcionárske výnosy, management je preto jeden z kľúčových komponentov, ktorý hodnotíme pri investovaní (Schulenburg, 2018). Konanie manažérov a všetky ich rozhodnutia majú jednoznačný obrovský vplyv na budúcnosť.

Theron a Schulenburg zdôrazňujú prítomnosť manažérského riadenia v organizácii a vyzdvihuje jeho funkciu pre správne fungovanie. Hoci sú ľudia nesmierne významní pre vykonávanie práce, pre fungovanie vo firemnom systéme potrebujú byť často krát nasmerovaní a vedení k špecifickej úlohe, aby tak plnili manažérske koncepty či plány. Postupne sa tak dopracovali k očakávanému výsledku, čím by podporovali reálne fungovanie organizácie. Práve preto, aby organizácia dosiahla vytýčeného cieľa, si najprv vytvára rôzne návrhy, koncepty, podľa ktorých naplňuje svoju víziu (Schulenburg, 2018; Theron, 2018).

Manažérske koncepty sú jednak nástroje, ale aj produkty abstraktného myslenia. Preto je kľúčové rozpoznať vzťah medzi rôznymi formami abstrakcie a praktickým významom koncepcií manažmentu. Rozoznať rozdiel medzi *empirickou* abstrakciou,

ktorá slúži predovšetkým na kategorizáciu, a *teoretickou* abstrakciou, ktorá naopak podáva vysvetlenie a konštrukciu, je nevyhnutné pre manažérov, aby vedeli efektívne riadiť. Správna aplikácia poznatkov do praxe, ktoré zaviedli výskumníci, môže čiastočne predísť ťažkostiam, ktorými manažéri čelia pri používaní koncepcií manažmentu (Schaupp & Virkkunen, 2017).

Keďže sa táto práca zaoberá aj manažérskymi funkciami, bude vychádzať z jednej z definícií manažmentu, ktorú použil Veber vo svojej knihe o základoch manažmentu: „Manažment je súbor názorov, skúseností, doporučení, prístupov a metód, ktoré vedúci pracovníci (manažéri) používajú k zvládnutiu špecifických činností (manažérskych funkcií), ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie zámeru organizácie“ (Veber, 2009).

Ďedina a Cejthamr (2010) definujú manažment ako umenie naviesť ľudí, aby urobili čo je potrebné a prospešné pre organizáciu. Manažérske pozície často reprezentujú vodcovia (lídri), ktorých významná vlastnosť je motivovať zamestnancov k lepšiemu výkonu a tým posilňujú organizačnú kultúru. Avšak nie je to pravidlom.

1.2 Manažér v organizácii

„Udaj smer organizácii, poskytni leadership (vodcovstvo) a rozhodni ako použiť zdroje organizácie, aby si uskutočnil dané ciele.“

- Peter Drucker

(Zdroj: Daft, 2008, s. 7)

Veber vo svojej knihe o manažmente definuje manažéra ako samostatnú profesiu, kedy je pracovník poverený a ustanovený realizovať riadiace činnosti, pre ktoré je vybavený patričnými schopnosťami, skúsenosťami a právomocami (Veber, 2009).

Vykresľuje manažérov ako jedných z najzásadnejších faktorov k správne fungovaniu podniku. Autor prikladá tomuto postaveniu významnú dôležitosť, predovšetkým aj preto, že ak sa manažér naučí zvládať svoju úlohu a úspešne vykonáva manažérske funkcie či činnosti, potom je obrovský predpoklad, že organizácia bude fungovať a naplní tak svoju víziu.

Naopak Scott Weiner, výkonný strategický konzultant a dlhoročný kouč v Agile projektovom manažmente tvrdí, že manažéri nie sú dôležití. Odôvodňuje to tým, že práve vykonávanie správnej práce správnym spôsobom je dôležité.

„Ak sú ľudia sami organizovaní a jasne si uvedomujú svoje ciele i zámery a vždy premýšľajú o veľkom obraze, no zároveň sa venujú detailom a dokážu riešiť konflikty a medziludské otázky. Taktiež vedia ako riešiť otázky ľudských zdrojov na vlastnú päsť a prispôbiť sa zmenám spoločnosti na trhu, sú schopní definovať, merať a zlepšovať kvalitu pri znižovaní nákladov, a zároveň si uvedomujú, že môžu byť najatí alebo vyhodení podľa potrieb organizácie. V prípade takýchto uvedomelých zamestnancov ovládajúcich tieto schopnosti, organizácia nepotrebuje veľa manažérov.“ (Weiner, 2018).

Schopnosti zamestnancov, ktoré spomínal autor vyššie, sú pre podnik dôležité, ale úloha „manažér“ nie je explicitne potrebná. Závisí len na tom, ako si väčšina spoločnosti organizuje prácu na veľmi dlhú dobu. Hodnota manažéra sa potom bude značne líšiť v závislosti od jednotlivca, zodpovedností, ktoré im boli pridelené, a od toho, ako tieto povinnosti vykonávajú. Autor jasne zdôrazňuje jeden štýl riadenia a to taký, keď sa všetci cítia zodpovední za konečný výsledok. Nanešťastie, nie každý jedinec je taký uvedomelý a organizovaný na vysokej úrovni, aby v organizácii dokázal byť vedený a smerovaný sám sebou k naplneniu jeho práce.

Pracovná pozícia každého zamestnanca je jednoznačne definovanou množinou rolí, v ktorých človek vo firme vystupuje a tiež aj množinou úloh, ktoré pre podnik

vykonáva. Na druhej strane, ak zameriame pozornosť na rolu manažéra, zistíme, že je špecifická najmä tým, že stanovené organizačné ciele dosahuje prostredníctvom iných ľudí – svojich podriadených (Meňovský, 2005).

Manažér vybavený prispôsobivými schopnosťami je veľmi dobrý manažér alebo super manažér. Nedávne vykonaná indická štúdia, z roku 2016, rozlišuje medzi dobrým a super manažérom. Uvádza, že manažér je pozícia daná individualistovi, zatiaľ čo super manažér je spôsob alebo štýl, ktorý navádza človeka, aby bol čo najlepšie schopný viesť k lepšiemu nielen svojich podriadených v konkrétnej organizácii, ale aj ľudí ako samostatných jedincov a to tým, že vnášajú jednotu do úspechu organizácie s individuálnymi cieľmi. Taktiež je to skutočná postava plná sebavedomia a dôvery v jeho tím, a vie ako sa prispôbiť meniacemu sa prostrediu. Rozdiel medzi manažérom a super manažérom nie je záležitosť výšky postavenia, ale postoja a leadershipu. Super manažér nie je iba lídrom, ktorý vedie tím, ale taktiež vytvára lídrov zo svojich členov tímu, bez ohľadu na to, akú minulosť, úlohu, schopnosti či zručnosti, ktoré majú (Srivastava et al., 2016).

Manažment je podľa autorov článku *The role of the manager* aktivitou, ktorá kladie na vedúcich zamestnancov požiadavky podobné na hráčov tímových športov. Znamená to, že jednotlivci musia mať jasnú predstavu o svojich vlastných úlohách, povinnostiach a zodpovednosti spoluhráčov, ako aj pochopenie toho, čo musí urobiť každý z nich, aby bol úspešný, bez ohľadu na jeho postavenie. Manažéri, ktorí chápu podobnosti a odlišnosti medzi manažérskymi pozíciami majú určité výhody oproti tým, ktorí tomu nerozumejú. „Jedným zo znakov úspešného atletického tímu je schopnosť podať čo najlepší výkon ako samostatná jednotka so snahou a námahou jednotlivých členov tímov, ktorých výkony splývajú do jednotne súvislého celku. Pokiaľ tento level tímovej práce existuje, môžu sa stať nezvyčajné veci.“ (Kraut, Pedigo, McKenna, & Dunnette, 1989).

Samozrejme, vyžaduje si to veľa tréningu a prirodzených schopností, avšak členovia tímu musia jasne rozumieť svojej role a tiež aj role svojich spoluhráčov, aby mohli spoločne kooperovať a úspešné tak dosiahnuť víťazstvo.

Popri porozumení svojej špecializovanej role a pridelenej úlohe v tíme, je pre každého hráča nevyhnutné, aby bol pripravený a ochotný hrať aj v inej pozícii, ak je jeho družstvo na dosah víťazstva. Ide o to, že požiadavky tímového športu vyzývajú každého účastníka, aby bol špecialistom aj generálom. Manažment je ako tímový šport, ktorý má podobné požiadavky na svojich hráčov. Nanešťastie, mnoho vedúcich pracovníkov (tímových kapitánov) a manažérov nerozoznávajú ako sú manažérske pozície podobné a odlišné v rámci organizačných úrovní a funkcií. Kvôli tomuto nedostatku vzájomného porozumenia môže byť pre nich ťažké oceniť prácu jeden druhého a koordinovať ich pracovné aktivity. Tým pádom sa víťazstvo dosahuje ťažšie (Kraut et al., 1989).

Ako je vyššie spomenuté, schopnosť rozpoznať podobnosti a odlišnosti v jednotlivých manažérskych pracovných pozíciách prináša manažérom ďalšie výhody. Niekoľko z nich autori uvádzajú:

- Komunikovať očakávaný výkon a dať spätnú väzbu svojim podriadeným.
- Pripraviť samých seba i ďalších na prechod do vyššieho organizačného levelu alebo inej funkcie.
- Predpovedať, akoby jednotliví manažéri jednali v prípade povýšenia alebo presunutia na odlišnú funkciu.
- Zabezpečiť, aby programy vzdelávania a rozvoja v oblasti manažmentu boli zamerané na potreby manažérov, ak by zmenili pozície.
- Diagnostikovať a vyriešiť nejasnosti týkajúce sa manažérskych rolí, zodpovedností a priorít

Spomenutá štúdia z roku 1989 skúmala odlišnosti v manažérskych roliach a aktivitách naprieč rôznymi funkciami a stupňami riadenia. Bola prevedená na vzorke 1412 manažérov, z toho bolo 658 prvo-líniových manažérov, 553 stredných a 201 vrcholových manažérov. Všetci boli požiadaní, aby podľa relatívnej dôležitosti ohodnotili 57 manažérskych úloh vzhľadom k svojej pracovnej pozícii. Takmer všetky úlohy boli zaradené do primeranej významnosti alebo vyššie. Avšak z tohto výskumu štatisticky identifikovali 7 hlavných faktorov alebo skupín manažérskych aktivít:

- 1) Riadenie individuálneho výkonu
- 2) Inštruovanie podriadených
- 3) Plánovanie a alokovanie zdrojov a prostriedkov
- 4) Koordinovanie nezávislých skupín
- 5) Riadenie skupinových výkonov
- 6) Monitorovanie obchodného prostredia
- 7) Reprezentovanie zamestnancov

Prirodzene, všetky zozbierané dáta je nutné zvážiť, pretože sú založené na samotnom vnímaní manažéra a na jeho subjektívnom názore. Taktiež sú získané z náhodného výberu respondentov a autori si nie sú istí, či všetci respondenti zažili rovnaký postup počas svojej kariéry k vyššej manažérskej pozícii. Záverom tohto výskumu boli výsledky, ktoré potvrdili, že manažéri na rovnakej úrovni v manažmente, v súvislosti

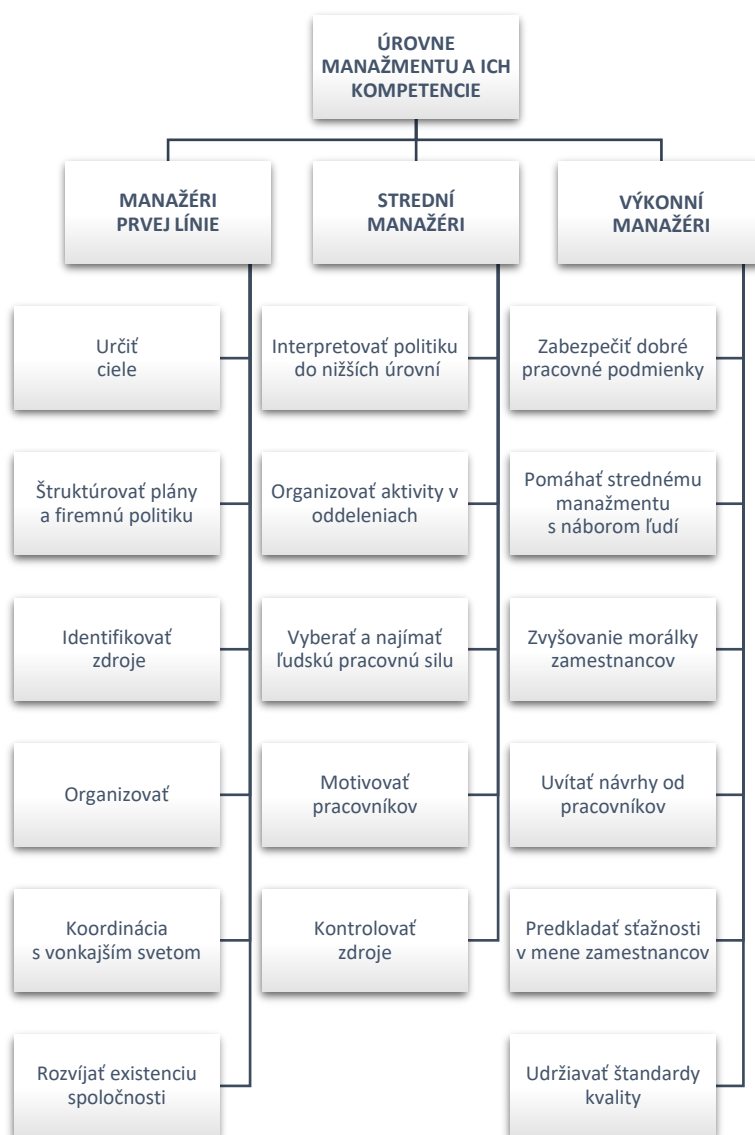
s Mintzbergovými manažerskými rolami, (ktoré sú v práci charakterizované neskôr) ohodnotili väčšinu úloh v dotazníku podobnou významnosťou. Rozdiely boli typicky spozorované v stupni dôležitosti, a nie v tom, či tá úloha bola vôbec dôležitá. Avšak Katz a Kahn (1978) zastávajú názor, že tieto odlišnosti sú dôležité. Pokiaľ zvážime cenu času manažérov, rozdiely medzi vynikajúcim a priemerným výkonom môžu závisieť na individuálnom stanovovaní si priorit k niekoľkým úlohám, ktoré samotný manažér považuje za nevyhnutné vykonať (Luthans a kol., 1985).

Manažéri pre organizáciu vykonávajú všetky manažerske funkcie, ktoré sa vzhľadom na ich odlišné postavenie a miesto v podniku odlišujú (Torres, 2012). Na základe toho sú následne rozdelení do 3 úrovní. Je však veľmi pravdepodobné, že po rokoch praxe a skúsenosti sa úroveň manažéra posúva na vyššiu úroveň. Dochádza nielen k povýšeniu a nárastu finančného ohodnotenie, ale aj k zväčšeniu rozsahu manažerskej práce.

Stručný prehľad zosumarizovaných povinností a kompetencií jednotlivých úrovní manažmentu ponúka Obr.1 (Chand, 2013).

Obrázok 1-Kompetencie úrovni manažmentu

(Zdroj: upravené podľa (Chand, 2013))



Úrovne manažmentu

1. Manažéri prvej línie – sú zodpovední za každodenné operácie. Dozerajú na svojich podriadených a koordinujú ich aktivity, ktoré prispievajú k poskytovaniu služieb alebo k efektívnej výrobe produktov (Torres, 2012).

2. Strední manažéri – predovšetkým dozerajú na manažérov prvej línie. Ich pracovnou povinnosťou je nájsť najlepšiu cestu, aby využili zdroje jednotlivých oddelení na dosiahnutie firemných cieľov. Sú to väčšinou manažéri divízií, závodov, vedúci predaja, nákupu, personalistiky a pod. (Chand, 2013; Torres, 2012; Veber, 2009, s. 29).

3. Vrcholoví manažéri (výkonní) – túto veľmi dôležitú skupinu v hierarchii spoločnosti tvoria prevažne členovia predstavenstva, riaditelia. Tí bezprostredne vytvárajú koncepciu organizačnej jednotky spoločnosti, určujú ciele, koordinujú a udávajú smer všetkým činnostiam (Veber, 2009). Nielenže reprezentujú samotnú spoločnosť, ale pôsobia aj ako sprostredkovatelia medzi organizáciou a komunitou, ktorá ju obklopuje (Torres, 2012).

2 Manažérske funkcie

Typické úlohy, ktoré manažér ako vedúci pracovník musí riešiť, aby mohol správne riadiť svoje činnosti sa nazývajú **manažérske funkcie**. Ich plnenie zaisťuje súlad s dosahovaním cieľov a tým pádom i plnením poslania manažmentu (Jindra, 2008).

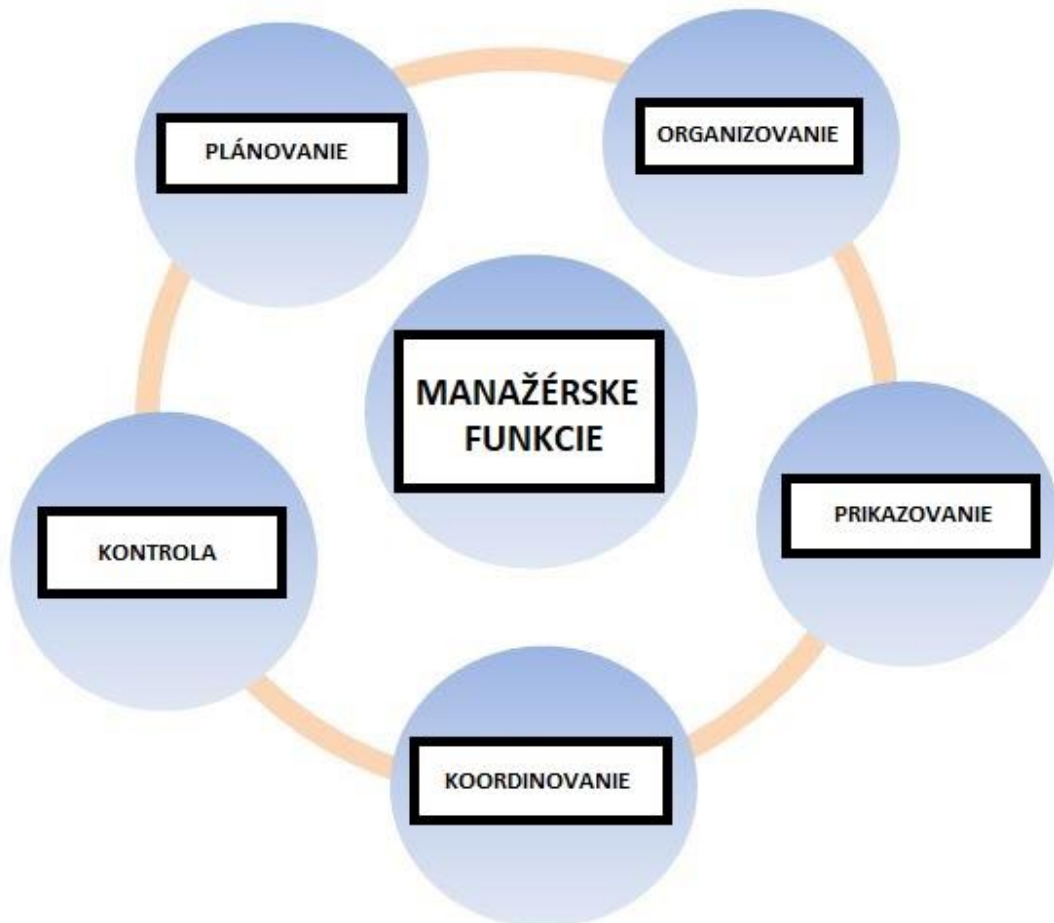
V 20. storočí kritici tvrdili, že funkčný prístup je nepresný a vyjadruje len statický pohľad na manažérsku prácu, čiže nezobrazuje skutočnú prácu manažéra, ale opisuje iba to čo manažment je. Začínajúci personál v manažmente a študenti obchodných škôl tomuto pohľadu uverili a mysleli si, že manažérska práca je oveľa viac štruktúrovaná a ľahko predvídateľná, než v skutočnosti je. Napríklad niektorí študenti mali dojem, že výkonní zamestnanci alebo manažéri všetok svoj neprerušovaný čas venujú organizovaním a plánovaním aktivít na nasledujúce dni, či rozhodovaním o tom, ako budú viesť svojich podriadených. V skutočnosti je práca manažérov oveľa hektickejšia a všetky činnosti vykonávajú za pochodu s ostatnými dennými aktivitami (Clement, 1992). To, čo v súčasnosti nazývame *funkčný prístup* bolo pôvodne definované francúzskym inžinierom H.Fayolom v roku 1916, ktorý tvrdil, že každá manažérska práca sa skladá z piatich funkcií:

- **Plánovanie** – náplňou tejto činnosti je odhadnúť a predvídať budúcnosť. Manažéri plánujú budúce podmienky, vyvíjajú strategické ciele a zabezpečujú ich úspešnú realizáciu podľa zostaveného plánu. Ale taktiež musia byť pripravení na nepredvídateľné situácie, ktorú môžu zasiahnuť a ovplyvniť spoločnosť operatívne i strategicky.
- **Organizovanie** – manažéri zabezpečujú pracovnú silu cez rôzne tréningy a naberajú správnych ľudí na základe potrieb organizácie. Nezískavajú len ľudské zdroje, ale aj hmotné zdroje. Týmto spôsobom vytvárajú organizačnú štruktúru podniku na vykonávanie činností.
- **Prikazovanie** – vďaka tejto funkcii, manažér udržiava personál v pohybe dávaním jasných inštrukcií a úloh podriadeným, aby produkovali vytúžený výstup. Príkazy musia byť stále zhodné s firemnou politikou, s ktorou ich musí oboznámiť, rovnako aj so strategickými cieľmi firmy. Je nevyhnutné, aby každý manažér zaobchádzal so svojimi podriadenými v súlade so štandardmi organizácie.
- **Koordinovanie** – úlohou manažéra je harmonizovať aktivity a procesy, aby sa navzájom dopĺňali a obohacovali. Manažéri tak uvádzajú všetky činnosti do súladu. Navyše musia zaistiť motiváciu zamestnancov a vysokú produktivitu správnou koordináciou, inak to môže spôsobiť negatívne dopady na produktivitu firmy.

- **Kontrola** – pod touto funkciou manažéri overujú či sa všetko deje podľa príkazov a pravidiel, ktoré vedú k dosahovaniu očakávaných výsledkov. Od manažérov sa požaduje pozorovať a ohlásiť odchýlku od plánov, a následne vykonať nápravu. Kľúčový prvok tejto funkcie je aj pravidelné ohodnotenie zamestnancov za výkon.

(Hájek, 2014; Pratap, 2016; Shah, 2017).

Obrázok 2- Manažérske funkcie podľa Fayola



(Zdroj: upravené podľa (Vliet, 2011))

Vyššie spomenutá Fayolova teória o piatich manažérskych funkciách sa pozerá na manažment z normatívneho a funkčného pohľadu a preto nekompletne charakterizuje zložitú manažérsku každodennú prácu. Na neformálne vzťahy medzi podriadenými a manažérmi sa sústreďuje len veľmi málo a nerozoberá ako rozvíjať a motivovať pracovnú silu. Avšak manažérom prezentuje počiatočný náhľad hlavných funkcií, na ktoré by sa mali sústreďovať v ich každodennej práci (Shah, 2017). Aj napriek tomu, že táto teória je vyše sto rokov stará, postavila základy manažérskej práce. Identifikuje v nej konflikty, povinnosti, štýly a problémy, ktorú sú relevantné až dodnes (Gray, 2002). Dokonca sa o ňu opierajú i mnohí súčasní autori kníh o manažmente (Clement, 1992).

Fayol bol prvým autorom, ktorý sa pozrel na organizáciu zhora nadol (‘top down’), identifikoval manažment ako proces a rozčlenil ho do logických divízií. Navyše uviedol princípy, ako čo najlepšie využiť ľudský potenciál a v dôsledku toho založil sylabus pre manažérske vzdelanie. Následne na to Urwick jeho funkcie rozšíril o dve nové funkcie: skúmanie (rozbór) a komunikáciu (Gray, 2002).

Fakt, že jeho vplyv má skutočne dôležitý dopad vyjadruje aj manažérska formula POSDCORB, ktorá podstatne pramení z Fayolových funkcií. Každé jedno písmeno reprezentuje jednotlivú funkciu. Sformuloval ju L.Gulick (1937), ktorý pomocou nej charakterizuje nový spôsob práce manažérov (Gray, 2002; Jindra, 2008).

- **P = plánovanie**
- **O = organizovanie**
- **S = personálne zaistenie**
- **D = prikazovanie**
- **Co = koordinácia**
- **R = evidencia**
- **B = rozpočtovanie**

Pre manažérov je kľúčové rozumieť hodnotu a významu týchto funkcií, ako organizovanie, koordinovanie atď., najmä preto, aby ich správne praktikovali a dokázali viesť zamestnancov k podávaniu čo najlepších výkonov (Pratap, 2016).

Fayolove dve aktivity – prikazovanie a kontrola – opisujú hierarchickú štruktúru a manažérsky štýl, ktorý si osvojili organizácie v období 1950-1980. Ak sa pozrieme bližšie na funkciu *prikazovanie*, zistíme, že autor nehovorí o strohom rozkazovaní podriadeným. Jeho vnímanie tejto funkcie nemá ďaleko od významu zapojovania, posilnenia zamestnancov; v zmysle povzbudiť ich, aby vykonávali svoju prácu samostatne a zodpovedne, tzv. „empowering“. Hoci jeho štúdiá priniesla prevratný dopad v histórii manažmentu, bola takisto často kritizovaná za jej slabú analýzu a vyhodnotenie, za mätúcu štruktúru procesov a nedostatok zrozumiteľnosti, aj keď sa jej princípy veľmi nelíšia od formálnych organizácií či byrokracií, ktoré predstavil Max Weber (Gray, 2002).

Jedným z kritikov Fayolovho funkčného prístupu bol i Kotter (1982), ktorý vo svojej štúdii opisoval manažérov, ktorí sa nespoliehajú len na formálne plánovanie, organizovanie apod., ale uprednostňujú neformálne schôdzky a nadväzovanie kontaktov, aby uskutočnili svoj zámer. V jeho pozorovaní 15 úspešných generálnych manažérov zistil, že trávajú mimoriadne veľa čas nadväzovaním komunikácie

s ostatnými ľuďmi. Väčšina týchto vzájomne obohacujúcich interakcií prebiehala na dohodnutých stretnutiach za účelom výmeny informácií. Zároveň primárnym účelom manažérov bolo vybudovať sieť kontaktov, nielen na komunikáciu, ale aj na obojstrannú podporu uskutočnenie zámerov organizácií (Clement, 1992).

Koniec koncov, vplyvný postoj Fayolovho opisu manažmentu ako top-down procesu založeného na plánovaní a organizovaní ľudí, nepochybne zaistí jeho pretrvávajúcu význačnosť medzi študentmi a manažérmi na nasledujúce roky (Gray, 2002).

3 Manažérske kompetencie

Trh sa neustále rozširuje a spolu s ním sa zvyšujú aj požiadavky na rozvoj firiem a konkurencieschopnosti, ktoré nepriamo ovplyvňujú aj nároky na zamestnancov či jednotlivé organizačné jednotky. Tieto požiadavky, ktoré sú kladené na vedúcich zamestnancov a manažerov majú v ekonomickej terminológii pomenovanie *manažérske kompetencie*. Osobnosť manažéra a jeho potenciál sú základné kamene pre vznik kompetencií. Tým, že ich manažéri rozvíjajú, dokážu vykonávať svoju manažérsku pozíciu úspešne a naplňujú tak požiadavky, ktoré na nich organizácia kladie. Je dôležité, aby si bol každý manažér vedomý akú úroveň svojich kompetencií zastáva a následne ju rozvíjal. Na to si ale potrebuje zostaviť presný zoznam pracovných činností, ktoré vykonáva (Šuleř, 2008).

Kompetencie (spôsobilosti) manažéra sú jeho reálne vedomosti, schopnosti i skúsenosti, ktoré sú pri dosahovaní cieľov spoločnosti nevyhnutné využívať. „Je to súbor rovnako teoretických, ako aj praktických schopností, vedomostí a zručností, ktoré manažér aplikuje vo vhodnej situácii v rámci organizácie.“ (Meňovský, 2005).

Schopnosti manažéra, prostredníctvom ktorých vykonáva špecifické funkcie a zároveň pri tom dosahuje určitú úroveň produktivity, sú chápané ako manažérske kompetencie (Jindra, 2008).

Inými slovami, je to určité správanie manažéra za účelom splnenia podmienok, ktoré si vyžaduje jeho pracovná pozícia a jej úspešne zvládnutie na určitú úroveň. Takisto prispieva k vytvoreniu hodnoty pre konečného zákazníka (Meňovský, 2005).

Jindra (2008) poznamenal, že kompetencie sú zložené zo znalostí, spôsobilosti k riadeniu, postojov a schopností a skúseností, ktoré jednotlivo opisuje:

- Počas života získavame znalosti o rôznych témach, ktoré sa nám následne ukladajú do pamäte.
- Odborná literatúra ponúka široký rozsah štúdií a odpovedí na otázky ohľadom osobnosti a osobnostného rozvoja manažerov a manažmentu vo firme, rovnako aj zoznam manažérskych vlastností a spôsobilostí potrebných k riadeniu.
- Postoje sú chápané ako individuálne tendencie k správaniu na základe skúseností či vzťahov voči určitým situáciám.
- Schopnosti autor definuje ako spôsobilosti človeka, aby dokázal vykonávať určité činnosti. Do istej miery závisia na vrodených predpokladoch, ale je možné si ich osvojiť aj výcvikom alebo učením sa počas života.

- Skúsenosti sú procesy osvojovania si poznatkov o svete cez zmysly, praktickú činnosť i sociálnym stykom.

(Jindra, 2008).

Keďže je mnoho úspešných manažérov a ich osobností majú rozličné vlastnosti, je nereálne zostaviť jeden univerzálny rámec s manažérskymi kompetenciami aplikovateľnými pre všetkých manažérov rovnako.

Avšak, existujú modely, ktoré obsahujú širší rozsah a jednoznačne sa svojimi kompetenciami odlišujú od ostatných pracovných skupín (Šuleř, 2008).

Mnoho autorov definuje kompetencie používaním totožných slov prehodených vo vete, avšak v podobnom kontexte. Slovenský univerzitný docent Míka (2006) definoval kompetencie podobne ako Šuleř (2008): „Spôsobilosť využiť súbory zručností a znalostí, schopností i skúseností ako aj pripravenosti psychickej či fyzickej na účinné vykonávanie špecifických úloh (rovnako aj funkcií i rolí) v súlade s pridelenou právomocou a všeobecným očakávaním.“ (Míka, 2006).

Jeho klasifikácia manažérskych kompetencií je uvedená podľa Katz (1974):

- kompetencie požadované najmä od vrcholových manažérov – **koncepčné**
- schopnosti viesť ľudí a komunikovať sú vyžadované na každej úrovni – **sociálne (ľudské)**
- kompetencie nevyhnutné pre nižšie riadiace úrovne – **odborné (technické)**

Z hľadiska potrieb na vyriešenie krízových situácie Míka (2006) rozdelil kompetencie:

- a) *odborné* – závislé na manažérovom vzdelaní, praxe a všeobecnom rozhlade
- b) *mravné* – reprezentujú jeho mravnú autoritu cez osobnostné kvality a hodnoty
- c) *riadiace* kompetencie v sebe zahŕňajú rozhodovacie schopnosti, technické i sociálne

Brophy a Kiely (2002) tvrdia, že ak použijeme prístup založený na kompetenciách, tým pádom sa zameriavame na správanie, ktoré je potrebné na vykonanie úlohy. Kompetencie sa sústreďujú na to, ako je práca alebo rola vykonávaná, a to takým spôsobom, že identifikujú správanie, ktoré prispieva k dosiahnutiu efektívneho výkonu. Každá jednotlivá kompetencia pozostáva z niekoľkých rozpoznateľných správání, ktoré sú relevantné pre vykonávanie rôznych funkcií či rolí. Z toho vyplýva, že je dôležité prepojiť kompetencie s manažérskymi rolami.

4 Role manažérov

Vplyv funkčného prístupu na učenie manažmentu je rozoberaný niekoľkými výskumníkmi. Jedným z najvýznamnejších je prínos H.Mintzberga (1975) a jeho teória o manažérskych roliach. Počas jeho štúdií a pozorovaní prišiel na to, že funkčný prístup odhaľuje iba malú časť z toho, čo manažéri skutočne robia. Zastáva názor, že manažér je zaťažovaný všelijakými povinnosťami, ktoré pritom nemôže delegovať. A ako výsledok toho, napokon vykonáva množstvo úloh len povrchne a je vyčerpaný (Mintzberg, 1975).

„Manažérsku prácu charakterizuje stručnosť, fragmentácia a verbálna komunikácia.“ (Mintzberg, 1975, s.54).

Rola manažéra zo sociologického hľadiska sa považuje za určité pôsobenie manažéra vo vzťahu k ostatným ľuďom. Môžu to byť či už kolegovia alebo zamestnanci postavení nižšie alebo vyššie v hierarchii organizácie. Rozhodne sa manažérska rola vníma ako jedna z funkcií, ktoré by si mal manažér jednoznačne osvojiť. Charakterizuje aj určité formy správania, na základe ktorých je manažér schopný podať výkon požadovaný od jeho pozície. Ak hodnotíme rolu vedúceho zamestnanca z pohľadu vzťahov aké vedie, môžeme hovoriť o **formálnej** (vyplývajúce zo vzťahov na pracovisku a formálnych inštitúciách) a **neformálnej** (pochádzajúce z osobných vzťahov) role (Koláčková, 2014).

Tieto role vykonáva zamestnanec celý deň. Keďže komunikácia s úradmi, školami a podobnými inštitúciami je v dnešnej dobe nevyhnutná, nezaobíde sa bez toho žiadny jedinec. Rovnako každý z nás potrebuje fungovať vo vzťahoch či vytvárať si sociálneho konceptu a zázemie. Teda môžeme povedať, že vyššie spomenuté role vykonávajú nielen manažéri, ale skutočne každá spoločenská bytosť.

Avšak manažéri v práci vykonávajú rôzne role, ktoré sa dajú rozdeliť do mnohých kategórií. Už iba ich postavenie v organizačnej hierarchii a úroveň riadenia (*vrcholový, stredný alebo najnižší manažment*) naznačuje rozsah ich zodpovedností, funkcií, ktoré neoddeliteľne súvisia s rozličnými rolami v spoločnosti.

Jedna z manažérskych úloh je aj meranie výkonnosti organizácie a spôsob, akým sú výkony merané môže ovplyvniť manažérske role. Ak by sme pozorovali manažérov, zistili by sme, že manažéri hrajú tieto role v rôznych stupňoch, ktoré sú závislé na ich úrovni v organizačnej hierarchii a taktiež aj na charaktere ich pozície. Vzhľadom k tomu, že manažérske úlohy nie sú statické, je pravdepodobné, že rovnakí manažéri uplatňujú rôzne role v odlišných situáciách, aby dosiahli rozličné výstupy (Mintzberg (1975).

V teoretickej rovine, existuje niekoľko známych štúdií (Miner, 1973; Mintzberg, 1975; Katz, 1974; Quinn a kol., 1996), ktoré boli prevedené, za účelom identifikovať charakteristiky úspešných manažérov a kompetencie potrebné na uskutočňovanie manažérskych rolí.

Miner (1973) predovšetkým skúmal, do akej miery manažérske charakteristiky súvisia s manažérskym úspechom, než aby skúmal samotné funkcie úspešných manažérov. Jeho štúdiá odhalila šesť hlavných charakteristík:

- priaznivý postoj k danej autorite
- túžba súťažiť
- asertívna motivácia
- disciplinárne konanie ochrániť záujmy pracovnej skupiny,
- túžbu po osobitnom postavení
- zmysel pre zodpovednosť

Tabuľka 1-Manažérske role podľa Mintzberga

INTERPERSONÁLNA ROLA	INFORMAČNÁ ROLA	ROZHODOVACIA ROLA
▪ Reprezentant (figurehead) ▪ Vodca (leader) ▪ Spojovací článok (liaison)	▪ Zberač podnetov (monitor) ▪ Šíritelia podnetov (disseminator) ▪ Hovorca (spokesperson)	▪ Podnikateľ/tvorca zmien (entrepreneurial) ▪ Riešiteľ porúch (disturbance-handler) ▪ Alokátor zdrojov (resource-allocator) ▪ Vyjednávač (negotiator)

(Zdroj: upravené podľa (Mulder, 2016))

Mintzberg (1975) zistil, že prácu manažéra možno vnímať z hľadiska desiatich rolí, ktoré rozdelil do 3 kategórii: interpersonálne, informačné a rozhodovacie (viď.Tab.1). Z práce Mintzberga vyplynulo niekoľko kompetencií, ktoré boli považované za základné zložky pre efektívny manažment. Tieto všetky rozvíjali vzťahy, riešili konflikty, motivovali podriadených, zakladali informačné siete, šírili informácie

a alokovali zdroje. Okrem toho zastával názor, že by všetci manažéri mali byť retrospektívni a to za účelom kontinuálneho vzdelávania a zlepšovania, preto musia skúmať svoje vlastné výkony a správanie.

V interpersonálnej role je hlavnou zodpovednosťou manažéra rozvíjať a udržiavať kontakt s partermi mimo i vo vnútri organizácie. Napríklad hrá rolu *spojovacieho článku* s jednotkami a individualistami mimo ich vlastných jednotiek (Clement, 1992). Zaisťuje komunikačné a informačné centrum, do ktorého sa hromadia podstatné informácie (Hájek, 2014).

V informačnej role, manažér pracuje s informáciami či už pri ich vytváraní, zbere, triedení v informačných procesoch. V tejto skupine, napríklad vykonáva rolu napríklad *šíritelia podnetov*, kedy oznamuje vybrané informácie podriadeným, dôležité pre ich prácu (Koláčková, 2014).

Manažér vykonáva rozhodovaciu rolu, ak jedná ako podnikateľ, riešiteľ porúch, vyjednávač či prideľovateľ (alokátor) zdrojov. Kľúčová rola v rozhodovacej skupine je *riešiteľ porúch*, kedy manažér rieši konflikty v rámci vnútornej jednotky (Clement, 1992), zabezpečuje nápravné opatrenia (Hájek, 2014).

Najnovšia manažérska literatúra dopĺňa Mitzbergovu teóriu o **administratívne role**, ktoré K. H. Chung rozdelil na *administrátora* (processor of paperwork), *sledovača a kontrolóra úloh* (monitor of policies) a *rola správcu rozpočtu* (administrator of budgets) (Truneček, 2003).

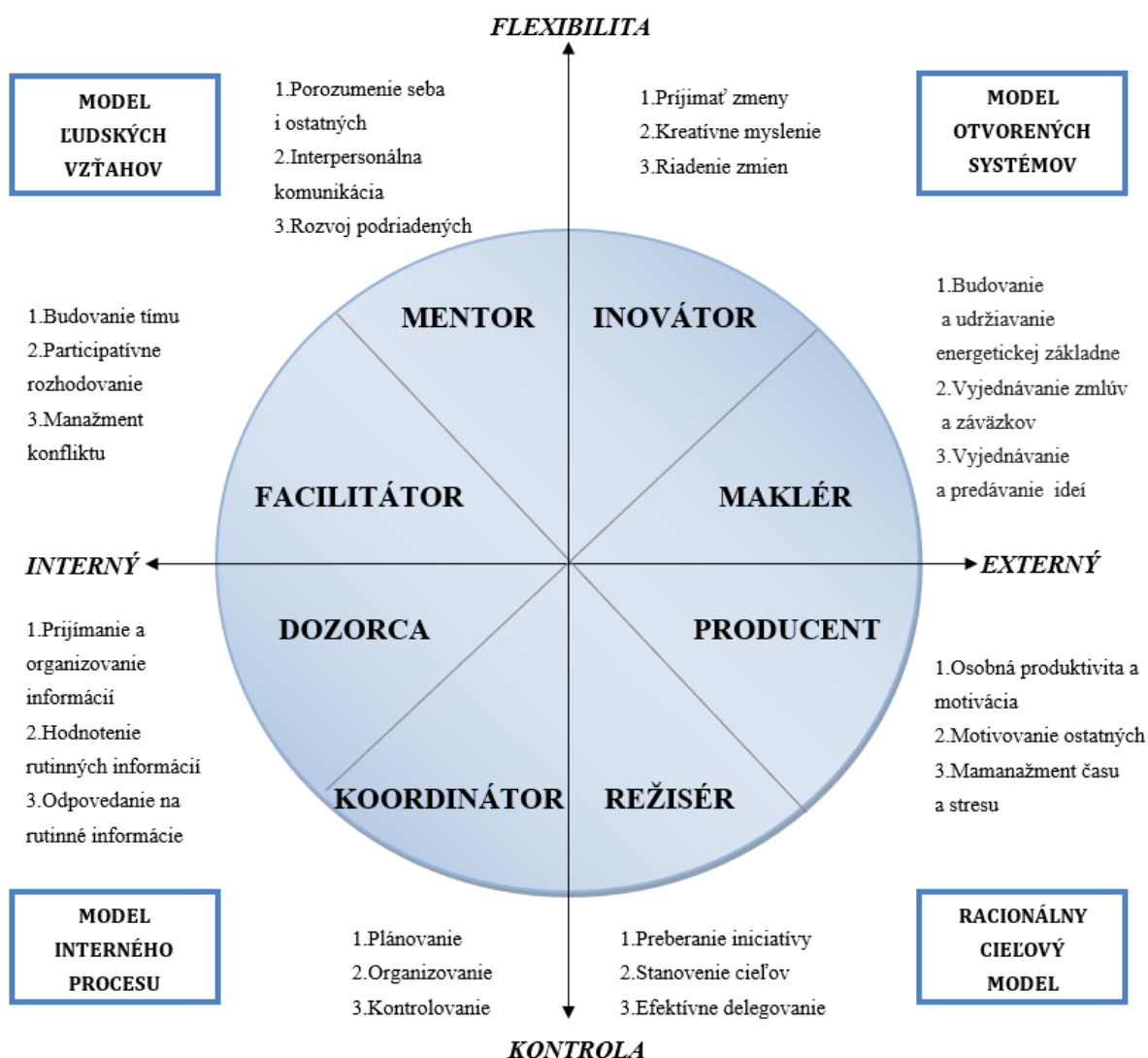
Môžeme pozorovať rozdielne pohľady na role manažérov, ale vo výsledku sú všetky role čiastočne prepojené len pomenovania sa líšia.

5 Model CVF

Ako sme už vyššie opísali, existuje množstvo delení manažérskych kompetencií. Avšak v tejto kvalifikačnej práci budeme v praktickej časti používať model CVF – Competing Values Framework, ktorý jednotlivo prepája manažérske kompetencie a role, a preto je v tomto prípade najviac relevantný.

Obrázok 3-Model CVF

(zdroj: Quinn 1988; upravené podľa Dimmock, 1999)



Prvýkrát bol model CVF použitý na identifikáciu kritérií pre hodnotenie organizačnej účinnosti. Robert Quinn bol výskumník a profesor, známy predovšetkým v oblasti riadenia zmien (Change management). Jeho práca a výskum bol sústredený

na zmenu v organizácií, aby fungovala efektívne. Na začiatku roku 1980 spolu s kolektívom expertov navrhli špecifický model CVF, v ktorom predstavili základné formy pre zvýšenie organizačnej efektívnosti (Vilkinas, Cartan, 1997; Kalliath et al., 1999). Vyplynul model, ktorý dostatočne opisoval koncept efektívnosti. Bol znázornený dvoma hodnotami kontinua : *Flexibilita – Kontrola* (F/C) na vertikálnej osi a na osi horizontálnej je to *Interný – Externý* (I/E). (Kalliath et al., 1999). Tieto hodnoty stoja navzájom oproti sebe a derivujú dimenzie organizačnej kultúry. Každý z nich je rovnako dôležitý v celkovom fungovaní organizácie (Yu, 2009).

Hodnota *Flexibilita – Kontrola* zobrazuje spôsob akým spoločnosť zvláda interné záležitosti a súčasne i externé výzvy ako konkurenciu, prispôsobovanie a rast. Čo sa týka *Interného a Externého kontinua*, tak tie prezentujú ako dobre firma riadi požiadavky na zmenu, pričom súbežne udržiava kontinuitu (Kalliath et al., 1999).

Ak spojíme tieto dve nadradené kontinua, vzniknú 4 kvadranty. Každý kvadrant predstavuje jeden zo štyroch odlišných modelov:

- 1) **Model ľudských vzťahov** (ľudský záväzok) – zdôrazňuje oddanosť, tímovú prácu, rozvoj pracovníkov, participáciu. Zároveň posilňuje ideu, že organizácie sú úspešné, pokiaľ myslia na svojich zamestnancov. Na rozvoj ľudských zdrojov používa morálku a súdržnosť.
- 2) **Model otvorených systémov** (adaptácia a zmena) – dôraz kladie na rast, kreativitu, flexibilitu a inovácie. Podporuje názor, že podniky sú úspešné, ak dokážu predvídať sociálno-ekonomicko-politické zmeny, ktoré sa odohrávajú v externom prostredí. Podstata modelu je prežiť turbulentné obdobie. Prostredníctvom pripravenosti, vzdelávanie a prispôsobivosti sa usiluje o získavanie prostriedkov a o stály rast.
- 3) **Racionálny cieľový model** (maximalizácia výstupu) – sústreďuje sa na produktivitu, plánovanie a zadávanie cieľov a úloh. Podľa neho sú podniky efektívne, pokiaľ dosahujú svojich cieľov. Základom je poznať smer a štruktúru. Tento model odporúča podnikom osvojiť si schopností ako sú plánovanie a určovanie cieľov, na to aby zvýšili výkonnosť a účinnosť svojho pôsobenia na trhu.
- 4) **Model interného procesu** (konsolidácia a kontinuita) – reprezentuje kontrolu, komunikáciu, stabilitu a predpovedanie výstupov. Kladie dôraz na uplatňovanie formálnych pravidiel a posilnenie vertikálnej komunikácie za účelom minimalizovania rôznorodých interakcií s vonkajším prostredím (Bayın Donar & Turaç, 2018).

Každý model reprezentuje základnú hodnotu, ktorá riadi prostredie jednotlivej organizácie a zároveň aj vnútornú integráciu. Je však dôležité spomenúť, že každá jedna organizácia súčasne prejavuje všetky modely, avšak niektoré z nich dominujú viac ako iné (Kalliath et al., 1999).

Na základe schopností a spôsobilostí potrebných na zostavenie komplexného modelu CVF experti jednotlivo prepájajú 24 manažérskych kompetencií, vďaka ktorým je jednoduché rozpoznať 8 rozličných rolí manažérov. Každý model reprezentujú dve manažérske role.

Tento rámec je považovaný za jeden z najviac vplyvných a rozsiahle využívaných modelov predovšetkým pre organizácie v oblasti organizačného kultúrneho výskumu (Yu, 2009). Zobrazuje základy, ktoré sú potrebné na rozvoj manažérov a dosiahnutie úspechu. Týchto 8 rolí zohráva kritické postavenie najmä v korporátnom riadení (Govender & Parumasur, 2010).

Inovátor: osoba v tejto role musí myslieť kreatívne a podporovať takéto myslenie i vo svojich podradených (Govender & Parumasur, 2010, s.3). Taktiež musí zvládať riadenie zmien a vedieť sa im prispôbiť v súvislosti s technológiou, vládnymi opatreniami zo strany parlamentu, súčasnej alebo potenciálnej konkurencie či ďalšími situáciami, ktoré prinášajú so sebou nie vždy žiadúce zmeny. Rola inovátora súvisí s adaptáciou, inováciou a pozitívnymi zmenami. Na druhej strane sa môžu príležitostne objaviť katastrofálne experimenty nasledované unáhlenými reakciami (Bayın Donar & Turaç, 2018).

Maklér: úlohou makléra je zaistiť prostriedky, zdroje a zároveň udržiavať externé vzťahy (David, 2011). To všetko zahŕňa vyjednávanie, uzatváranie zmlúv, vytvorenie mocenskej základne a podporovanie nápadov plné nadšenia. Manažér získava moc jednak z organizácie – moc z postavenia a z ďalších ľudí – osobná moc. Následne ju použije, aby vyskúšal aká veľká je intenzita jeho vplyvu na zamestnancov v pracovnom prostredí (Govender & Parumasur, 2010). Maklér poskytuje externú podporu, zabezpečuje rast a získava zdroje. Negatívna stránka role makléra poukazuje na vznik nemorálneho oportunizmu a politickej prospešnosti (Bayın Donar & Turaç, 2018).

Producent: jeho zodpovednosťou je v prvom rade pracovať produktívne, aby dokázal optimalizovať výkon, riadiť čas a zároveň minimalizovať stres. To všetko prispieva k vytvoreniu produktívneho pracovného prostredia pre zamestnancov (Govender & Parumasur, 2010). Rola producenta je orientovaná na úlohy so silným sústredením prispievajúce k dosiahnutiu cieľov. Kladie dôraz na výsledok a účinok, čo zároveň môže vyústiť do ľudskej vyčerpanosti a neustáleho vynakladania úsilia (Bayın Donar & Turaç, 2018).

Režisér: táto rola si vyžaduje rozvíjať víziu, vedieť ju zreteľne komunikovať, navrhnuť vhodnú stratégiu a stanoviť ciele. Vízia je vnímaná ako jadro výkonnosti organizácie

(Govender & Parumasur, 2010). Dôležité je, aby podriadení boli v súlade s danou víziou. V takom prípade bude práca oveľa efektívnejšia. Režisér musí vedieť plánovať a zreteľne objasniť priority a zároveň určiť smer, ktorým sa bude organizácia uberať. Avšak môže dôjsť k slepej dogme alebo k veľmi kritickým nariadeniam (Bayın Donar & Turaç, 2018).

Koordinátor: jeho hlavné kompetencie sú viesť projekty a workflow, navrhovať účinné pracovné stratégie a riadiť naprieč funkciami (Govender & Parumasur, 2010). V organizácii plánuje, vytvára harmonogramy, koordinuje pracovníkov a udržiava štruktúru. Stereotypné koordinovanie a notorické udržiavanie sú považované za negatívne aspekty tejto role (Bayın Donar & Turaç, 2018).

Dozorca: manažér v tejto role ma za úlohu dokázať efektívne riadiť informácie a základné postupy, zjednodušiť riešenie problémov a zároveň i vykonávať rozhodnutia. Jeho kompetencie zahŕňajú rozvoj ľudí empatickou stránkou prostredníctvom starostlivosti. Dozorca je veľmi ohľaduplný, nápomocný, otvorený, senzitívny, férový a prívetivý. Je dobré ak sa vyhne nepodstatným ťažkostiam (Bayın Donar & Turaç, 2018; Govender & Parumasur, 2010).

Facilitátor: jeho prácou je najmä vybudovať tím a simultánne i súdržnosť a tímovú spoluprácu. Taktiež musí vedieť zabezpečiť participatívne rozhodovanie, na ktorom sa budú podieľať i členovia tímu, nielen jeho vedúci pracovníci. V neposlednom rade majú za úlohu zvládať interpersonálne nedorozumenia, diskusie a riadiť konfliktné situácie používaním spoločných postojov. V tejto role je manažér orientovaný na procesy. Jednoznačne je kľúčové dokázať vnímať situácie a vyhnúť sa nevhodnej participácii či neproduktívnej diskusii (Bayın Donar & Turaç, 2018; Govender & Parumasur, 2010).

Mentor: stáva sa ním manažér akonáhle dokáže porozumieť sebe a ostatným. Čo sa bezprostredne spája so zvládaním aktivít prispievajúcich k rozvoju zamestnancov prostredníctvom delegovania. Jeho úlohou je taktiež osvojiť si efektívnu komunikáciu. Od manažéra v role mentora sa očakáva, že bude vedieť čo sa deje v organizačnej jednotke, aby odhalil či sú ľudia v súlade s pravidlami a nasledujú ich. Mentori sú skúsený a dobre informovaný ľudia, ktorí mentorujú menej skúsenejších ľudí. Poznajú všetky detaily a fakty a preto sú pokladaní za dobrých v analyzovaní. Niekedy ich správanie či postoje môžu vyústiť do nekontrolovaného individualizmu či extrémnej liberálnosti (Bayın Donar & Turaç, 2018; Govender & Parumasur, 2010).

Africká štúdia hotelového odvetvia v Keni sa roku 2010 zaoberala vzťahom medzi manažérskymi rolami a praktikami merania výkonnosti v organizácii. Výskumom

poukázala na to, že manažérske role patria medzi hlavné aspekty pre postupy merania výkonnosti v porovnaní s ostatnými faktormi v literatúre. Je to odôvodnené tým, že manažérske role a kompetencie dokážu bezprostredne ovplyvniť výkonnosť organizácie prostredníctvom absolvovaní rozličných vzdelávaní a tréningov, či už poskytovaných personálnym oddelením alebo inými externými zdrojmi (Billy, Edwin, & Oscar, 2010).

Model CVF identifikuje role podľa vykonávaných kompetencií. Rôzne ďalšie štúdie použitím modelu CVF prepojili manažérske role s rozličnými premennými rozsahu organizačnej výkonnosti. (Hart & Quinn, 1993; Denison & Mishra, 1995; Cameron & Quinn, 1999). Navyše tento model patrí k manažérskym nástrojom za účelom analýzy samotnej organizácie a prostredí okolo nej. Mnoho činiteľov, ako napríklad prostriedky, veľkosť, zdroje, typ a prostredie organizácie, sú vnímané za dôležité vzhľadom k naplneniu administratívnych rolí (Celik, 2012).

Koncept CVF vyjadruje, že každý z organizačných výstupov je rozhodujúcou súčasťou, ktorá vytvára väčšiu konštrukciu, a to organizačnú a manažérsku efektívnosť (Quinn a kol., 1966). Od manažérov sa preto očakáva, že budú hrať všetky tieto roly a súčasne vyvažovať aj konkurenčné požiadavky. Quinn and Rohrbaugh (1983, p.375) tvrdia, že v ktoromkoľvek modeli sú kritéria len čiastočne plnené, hoci v administratívnom svete by organizácia mala spĺňať všetky súbory kritérií najmä kvôli efektívnemu fungovaniu, v realite sú medzi nimi často robené kompromisy (Yu, 2009).

6 Praktická časť

Nasledujúca časť sa bude opierať o znalostí vyplývajúce z teoretickej časti. Vypracovaním praktickej časti sa dostávame k prevedení samotného primárneho výskumu v teréne, ktorý bol aplikovaný na manažérov v špecifickom podniku. Obsahom tejto praktickej, alebo inými slovami analytickej časti budú spracované výsledky primárneho výskumu, ale aj sekundárneho. Ten poslúži na jednoznačné porovnanie výsledkov aj napriek tomu, že jeho dáta neboli získané od manažérov, ale študentov. Rozoberieme výsledky z dvoch rôznych pohľadov a v závere upozorníme na odlišnosti alebo podobnosti. Zároveň táto praktická časť bude obsahovať motív výberu aplikovaného výskumu, metodológiu výskumu, spôsob zberu informácií a tiež aj charakteristiku respondentov.

6.1 Motív a použitie výskumu

Motiváciou výberu témy bola predovšetkým upriamiť pozornosť na role manažérov v podniku prostredníctvom reprezentujúcich kompetencií, ktoré musia zvládať každý deň a upovedomiť verejnosť o ich rozsahu a významnosti. Rovnako aj motívom prevedenia praktickej časti formou dotazníkového šetrenia smerujúceho priamo na manažérov danej firmy, bola jednoznačne sebareflexia manažérov nad úlohami, ktoré si ako správni manažéri majú osvojiť a priebežne aplikovať do praxe. Zámer dotazníka bol teda upriamený na sebahodnotenie, ktoré malo za účel pozdvihnúť vedomie manažérov rôznych úrovní o praktikovaní činností spomenutých v prieskume.

Tento výskum môže byť užitočný pre samotných manažérov vďaka sebauvedomeniu si jednotlivých kompetencií, ktoré neoddeliteľne patria do manažérskej pozície. Považujem to za nevyhnutné, keďže veľa krát sa stretávame so spätnou väzbou, vychádzajúcou smerom od manažérov k svojim podriadeným. A málokedy majú manažéri v rámci firmy možnosť sebareflexie a zhodnotenia samých seba. Pretože sa na ich prácu kladú vysoké očakávania sú najmä sústredení na splnenie merateľných výsledkov pri ich priamej orientácii na cieľ, čo má občas za následok to, že zabudnú vnímať podriadených a ich empatický kvocient sa zníži.

Taktiež táto štúdia môže poslúžiť pre konkrétny podnik ako meradlo efektívnosti a účinnosti manažérskych spôsobilostí. Výsledky zobrazujú osvojenie a uplatňovanie manažérskych kompetencií do praxe, vďaka čomu má podnik prehľad o správaní manažérov, v čom majú silné a slabé stránky v súvislosti s uplatňovaním požadovaných spôsobilostí v pracovnom prostredí. V prípade neplnenia si určitých rolí dokážeme rozpoznať slabinu manažérskych kompetencií a spoločnosť môžu použiť vhodné opatrenia prostredníctvom školení, workshopov, doplnenie kvalifikácie či mentorských programov a pod., na posilnenie či zlepšenie špecifickej spôsobilosti.

6.2 Metodológia

Podľa modelu CVF – Competing Values Factor, (charakterizovaný vyššie), sa bližšie zameriame na vzťah kompetencií vykonávaných v konkrétnom podniku, podľa ktorých následne určíme role manažérov. Na získanie dát pre výskumnú časť sme použili kvantitatívnu metódu, previedli sme situačnú analýzu prostredníctvom dotazníkového šetrenia, ktoré bolo roz distribuované pomedzi spolupracovníkov manažmentu, vedenia vybranej firmy bankového zamerania. Model CVF je rozdelený na 8 rolí a každá rola je reprezentovaná 3 kompetenciami. Spolu je tento model tvorený 24 kompetenciami.

Samotnú prípravu tvorby dotazníka predchádzala analýza viacerých štúdií s podobnou tematikou. Pôvodný africký dotazník, z ktorého sme čerpali, mal 113 otázok. Avšak z časového hľadiska a rozsahu tejto práce sme zvolili iba necelú polovicu otázok, ktoré boli starostlivo vyselektované. Použitý dotazník obsahoval 2 otázky zastupujúce jednotlivú kompetenciu. Dohromady teda obsahoval 48 otázok, ktoré popisovali rozličné spôsobilosti manažérov. Zámerom každej otázky bolo stimulovať u respondenta hlbšie zamyslenie, ktoré následne viedlo k úprimnej a pravdivej odpovedi. Každá otázka bola formulovaná ako tvrdenie opisujúce špecifickú kompetenciu, schopnosť alebo návyk. Manažéri mali jednoducho ohodnotiť jednotlivé vyjadrenie podľa vlastného presvedčenia. Cieľom bolo zistiť ako veľmi s daným výrokom manažéri súhlasia alebo nesúhlasia, teda akú váhu manažéri prikladajú kompetenciám obsiahnutým v spomínanom dotazníku a ako sa ich odpovede odlišujú podľa úrovne manažmentu.

Príklad otázok v dotazníku:

*‘Som akčný človek, ktorý rád vidí okamžitý pokrok’
‘Pri logickom rozhodovaní dokážem prekonať stereotypné myslenie’
‘Mám jasnú predstavu o tom, kto som’*

Všetky otázky sú detailne uvedené v Prílohe 1. Respondenti mali za úlohu vyjadriť súhlas alebo nesúhlas konkrétne podľa Likertovej 7-hodnotovej škály. Hodnotenie bolo nasledovné: 1 - rozhodne nesúhlasím; 2 – nesúhlasím; 3 - mierne nesúhlasím; 4 - ani súhlas, ani nesúhlas; 5 - mierne súhlasím; 6 – súhlasím; 7 - rozhodne súhlasím.

Všetky individuálne hodnoty získané z webového prieskumu sme spracovali v excelovskom súbore, tak aby vyjadrovali celkové priemerné hodnoty daných kompetencií. Následne sme vypočítali smerodajnú odchýlku, ktorá slúži iba ako orientačná hodnota. Smerodajné odchýlky vyjadrujú priemerné odchýlky a zobrazujú ako sa jednotlivé namerané hodnoty odlišujú od rozsahu priemerných skúmaných hodnôt.

Tabuľka 2- Zobrazenie 24 kompetencií a 8 manažérskych rolí podľa otázok v dotazníku

OTÁZKY	KOMPETENCIE	ROLE
1, 25 2, 26 3, 27	Preberanie iniciatívy Stanovenie cieľov Delegovanie	Režisér
4, 28 5, 29 6, 30	Produktivita Motivovanie ostatných Riadenie času a stresu	Producent
9, 31 7, 32 8, 33	Plánovanie Organizovanie Kontrolovanie	Koordinátor
10, 34 11, 35 12, 36	Triedenie informácií Analýza informácií Písomné vyjadrovanie	Dozorca
13, 37 14, 38 15, 39	Porozumenie sebe a ostatným Interpersonálna komunikácia Rozvoj druhých	Mentor
16, 40 17, 41 18, 42	Budovanie tímu Participatívne rozhodovanie Riadenie konfliktu	Facilitátor
19, 43 20, 44 21, 45	Prijímanie zmien Kreatívne myslenie Riadenie zmien	Inovátor
22, 46 23, 47 24, 48	Mocenská základňa Vyjednávanie Ústna prezentácia	Maklér

(Zdroj: upravené podľa Mahachi, 2012)

Priemerné skóre získané z otázok 1 a 25 v tabuľke je skóre reprezentujúce kompetenciu *preberanie iniciatívy*, zatiaľ čo otázky 2 a 26 predstavujú inú kompetenciu *stanovenie cieľov*. Skóre dosiahnuté z otázok 3 a 27 je skóre pre *delegovanie*. Priemerné analyzované výsledky z týchto troch kompetencií: *preberanie iniciatívy*, *stanovenie cieľov* a *delegovanie* vytvárajú finálne skóre pre manažérsku rolu *Režisér*.

Priemerná hodnota z otázok 4 a 28 sa vzťahuje na kompetenciu *produktivita*. Kompetencie *motivovanie ostatných* sú generované z otázok 5 a 29. Ďalej otázky 6 a 30 a ich priemerné skóre prezentujú kompetencie *riadenia času a stresu*. Priemerné výsledky jednotlivých kompetencií ako *produktivita*, *motivovanie ostatných* a *riadenie času a stresu* následne tvoria hodnotu role *Producenta*.

Podobne ako priemerné hodnoty troch kompetencií *plánovanie, organizovanie a kontrolovanie* vedú k výslednému hodnote role manažéra ako *Koordinátora*. Tabuľka 2 zobrazuje kompetencie ako *triedenie informácií, analýza informácií a písomné vyjadrovanie*, ktoré predstavujú rolu *Dozorca*. Manažérska rola mentora je priemernými hodnotami kompetencií *porozumenie sebe a ostatným* (otázky 13 a 37), *interpersonálna komunikácia* (otázky 14 a 38) a *rozvoj druhých* (otázky 15 a 39). Následne i všetky ostatné role ako *Facilitátor, Inovátor a Maklér* sú zastúpené priemernými hodnotami kompetencií prislúchajúcich v tabuľke 2.

Všetky položené otázky boli čerpané zo sekundárneho výskumu s názvom *Študentské vnímanie manažérskych kompetencií a rolí*, z ktorého som vychádzala pri zostavení použitého dotazníku v tejto práci. Táto prevedená štúdia skúmala medzeru medzi manažérskymi kompetenciami študentov cestovného ruchu a pohostinstva s kompetenciami požadovanými v tomto odvetví. Všetci respondenti boli študentami Univerzity v Botswane v Afrike. Tento sekundárny výskum bude neskôr použitý na porovnanie získaných výsledkov.

6.3 Zber dát

Vďaka kontaktom v konkrétnom podniku sme boli schopní dotazník rozposlať medzi manažérov prvej línie, stredného, ale aj vrcholového manažmentu, rôzneho vzdelania a veku. Dotazníkové šetrenie bolo vytvorené prostredníctvom oficiálne spoplatneného portálu www.surveymonkey.com. Vygenerovaný link bol následne rozposlaný emailovou komunikáciou skupine manažérov. Z čoho vyplýva, že cudzí respondenti k nemu nemali prístup.

Dáta boli zozbierané elektronicky v priebehu posledných 10 dní v apríli 2019, pričom perióda medzi 15.-16.hod. popoludní sa potvrdila ako najčastejšia doba, počas ktorej manažéri vyplňovali prieskum. To dokazuje, že dotazník bol vyplnený v ich pracovnom čase. Navyše analýza namerala priemernú dobu vyplňovania približne 8 minút.

Pred vyplnením prieskumu bolo manažérom oznámené, že výsledky dotazníka budú použité na spracovanie kvalifikačnej práce. Poznamenávame, že boli jasne požiadaní všetky odpovede uvádzať úprimne a podľa skutočnosti. Vopred boli oboznámení, že ich odpovede sú prísne dôverné. Počas zostavovania tvrdení sme predpokladali možnosť, že niektorí z manažérov nebude mať dlhoročné skúsenosti na pozícii výkonného pracovníka, preto som doplnila dotazník o nasledujúcu poznámku: „V prípade, ak máte málo alebo žiadne skúsenosti v manažérskych pozíciách, premýšľajte o svojich skúsenostiach z minulosti, kedy ste možno používali tieto zručnosti.“

6.4 Faktory profilu respondenta

Všetci respondenti sú zamestnanci jedného podniku, avšak pre lepšiu orientáciu a vyhodnotenie výsledkov sme stanovili 5 premenných, podľa ktorých budeme jednotlivo analyzovať, skúmať a porovnávať dáta. Na prevedenie výskumu sme nasledujúce premenné požadovali za dôležité faktory, ktoré ovplyvňujú výsledky a navzájom je možné pozorovať rozdiely. Prvé tri premenné boli už sledované v minulých pozorovaniach, ostatné som doplnila ľubovoľne. *Úroveň v manažmente* sme považovali za veľmi významný faktor, keďže teórie kompetencií vykonávaných na rôznych úrovniach sa môžu líšiť. Preto tento faktor vnímame ako relevantný a výsledky sú stručne spracované v podkapitole 7.1. Ostatné faktory nebudú detailnejšie analyzované. Slúžia iba ako opis respondenta a taktiež ako odporúčania pre podobné budúce štúdiá.

- I. Pohlavie – diferencovanie pohlavia má za účel zobrazíť pôsobenie na vykonávanie manažérskych kompetencií. Výsledky môžu poukazovať na to ako odlišné pohlavia vnímajú kompetencie vo forme podobnosť alebo odlišnosť.
- II. Vek – účelom bolo zistiť či vek hrá rolu pri vnímaní manažérskych kompetencií. Súvisí to aj s dobou strávenou vykonávaním manažérskej pozície.
- III. Dosiahnuté vzdelanie – manažéri boli zaradení do troch skupín: s ukončeným bakalárskym alebo magisterským stupňom, alebo ich najvyššie dosiahnuté vzdelanie bola stredná škola. Na základe toho je možné zisťovať koreláciu medzi vzdelaním a vykonávaním kompetencií.
- IV. Úroveň v manažmente – overovali sme teóriu či sa skutočne kompetencie líšia z pohľadu hierarchickej úrovne manažérov. Výsledky sú následne zobrazené v Prílohe 4.
- V. Počet rokov v súčasnej pozícii – vďaka tomuto faktoru je možné zistiť ako dlho pôsobia v konkrétnom firemnom postavení, a tým by sa dokázalo predpokladať intenzitu osvojenia kompetencií i rolí na základe skúsenosti a praxe.

Keďže každý manažér si musí osvojiť súbor istých kompetencií, vyššie spomenuté faktory nám budú slúžiť ako vodidlo pre vyhodnocovanie výsledkov. Pomocou nich budeme schopní jednotlivo zaradiť manažérov do rôznych kategórií a bližšie poznať respondenta.

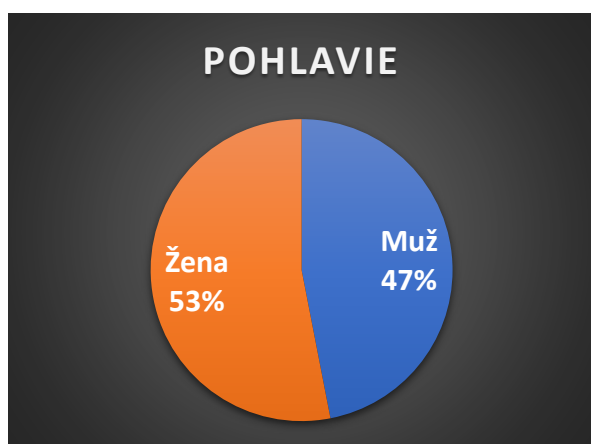
Samozrejme výsledky odzrkadľujú subjektívny názor manažérov a každý jednotlivo odpovedal za seba. Keďže respondenti sú skupina manažérov vo významnej a najmä úspešnej spoločnosti, očakávané výsledky by mali dosahovať vysoké hodnoty.

6.5 Profil respondentov

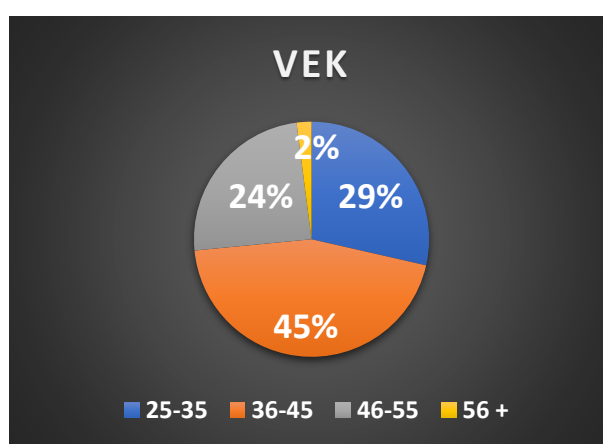
Do vyplňovania dotazníku sa zapojilo celkovo 50 respondentov, ktorí sú v súčasnosti na manažérskych pozíciách. Avšak reálna hodnota dokončenia celého dopytovania nebola 100%. Činila iba 98% a to z dôvodu, že jeden odpovedajúci zodpovedal len na 90% otázok. Z čoho vyplýva, že absolútny počet adekvátnych respondentov bola 49.

Podľa pohlavia

V kombinácii ženského a mužského pohlavia, prevažovali ženy s počtom 26, čo tvorilo viac ako polovicu respondentov 53%. Zvyšných 23 respondentov boli muži (viď. Graf 1). Zaujímavé je, že v rámci sledovanej vzorky, z hľadiska pohlavia, iba dvaja muži a jedna žena sú vo firme na súčasnej pozícii viac ako 15 rokov. Top manažérmi sú iba 4 muži z tejto vzorky.



Graf 1-Pohlavie



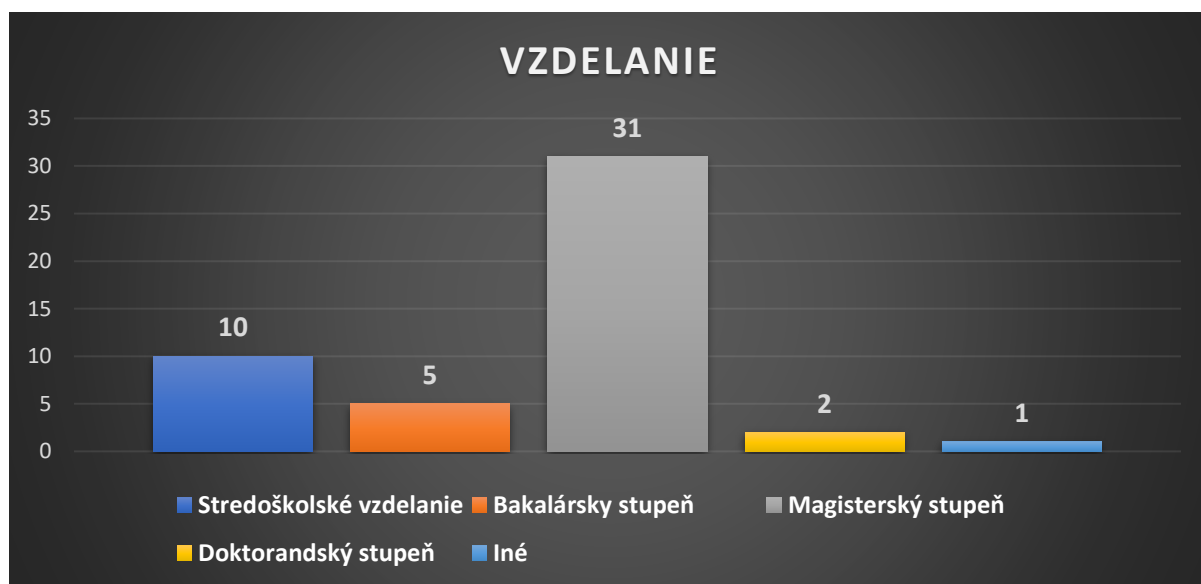
Graf 2-Vek

Podľa veku

Najpočetnejšia skupina - 22 respondentov - zastávala vekové rozpätie medzi 36-45 rokov. Tvorilo ju 15 mužov a 7 žien. Toto postavenie zastávajú viac ako 5 a menej ako 10 rokov. Čo sa týka najvyššieho vzdelania, 13 manažérov v tejto skupine úspešne dokončilo vysokú školu s titulom magister, dokonca dvaja majú zvládnuté doktorandské štúdium. Na druhej strane 4 respondenti sú manažérmi s ukončeným stredoškolským vzdelaním. Túto skupinu reprezentuje vzorka 13-tich manažérov prvej línie a 3 top manažéri. Ostatné vekové rozpätia a ich podiel na celkovom počte respondentov zobrazuje Graf 2.

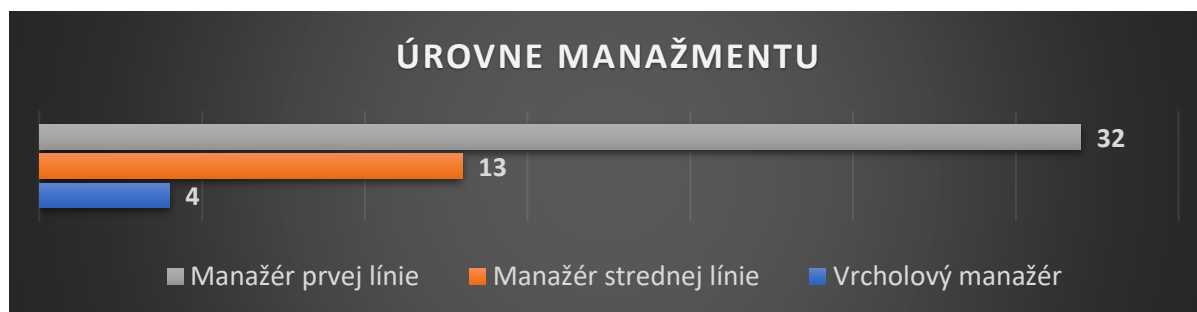
Podľa vzdelania

Z celkovej vzorky 49 respondentov, malo 63% ukončený druhý stupeň vysokoškolského vzdelania s magisterským titulom. Iba 5 respondentov je na pozícií s najvyšším vzdelaním bakalárskym. A 10 respondentov pracuje ako manažér so strednou školou. Táto posledná skupina reprezentuje podnik už vyše 5 až 10 rokov. Mnoho ľudí pravdepodobne predpokladá, že ju bude tvoriť predovšetkým staršia generácia, avšak opak je pravdou. Až 80% z nich je vo vekovej hranici do 45 rokov. Dvaja respondenti majú úspešne ukončené svoje vzdelanie s doktorandským titulom, zatiaľ čo jeden respondent nedokončil Vysokú školu ekonomickú v Prahe. Predpokladá sa, že v podniku pracuje od začiatku štúdia a svojej práci venoval viac času ako škole, keďže momentálne pôsobí ako manažér prvej línie. (viď. Graf 3)



Graf 3-Vzdelanie

Podľa úrovne manažmentu



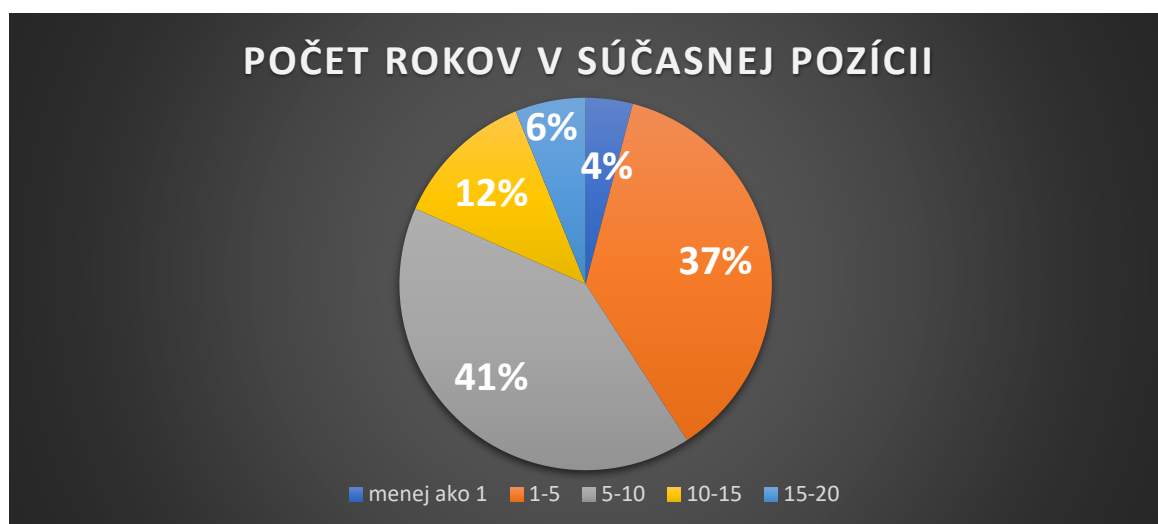
Graf 4-Úroveň manažmentu

Vzhľadom k náplni práce a časovým možnostiam, sme si vedomí aký vie byť manažér

zaneprázdnený počas dňa. Tento prieskum vyplnili 4 vrcholoví manažéri a prispeli tak svojimi skúsenosťami. Prevažnú väčšinu 65% tvorili manažéri prvej línie, keďže tých je všeobecne v podnikoch najviac. (viď. Graf 4)

Podľa počtu rokov v súčasnej pozícii

Najviac dominantná skupina tvorí až 41% manažérov, ktorí pôsobia na svojej pozícii 5 až 10 rokov. To predstavuje presne 20 opýtaných respondentov. Tento dotazník vyplňovali iba dvaja manažéri reprezentujúci 4% z grafu, ktorí zastupujú danú pozíciu menej ako jeden rok v konkrétnom bankovom inštitúte. A naopak 6% opýtaných boli manažéri pracujúci vo firme na rovnakej pozícii vyše 15 rokov. Túto vzorku tvoria dve ženy v prvo-líniovom manažmente a jeden muž v strednom manažmente. (viď. Graf 5)



Graf 5-Počet rokov v súčasnej pozícii

7 Výsledky výskumu

V bankovníckom inštitúte, kde sme realizovali svoje dotazníkové šetrenie, sme získali vzorku 49 respondentov, ktorí ochotne vyplnili daný prieskum a prispeli tak svojím subjektívnym názorom a skúsenosťami k dosiahnutým výsledkom. Táto kapitola obsahuje zosumarizované výsledky a opis jednotlivých roli v nadväznosti na ich reprezentujúce spôsobilosti. Výskum ukázal, že všetky manažérske role i rovnako aj kompetencie sú vo firme vykonávané nadpriemerne. Manažéri ich aplikujú vo svojej každodennej práci automaticky.

1. Mentor

Pri analýze výsledkov výskumu sme zistili, že manažérska rola *mentora* jednoznačne dominuje nad všetkými ostatnými a je manažérmi v podniku najčastejšie vykonávaná. Rola mentora je identifikovaná kompetenciami ako *porozumenie sebe a ostatným, interpersonálna komunikácia a rozvoj druhých*. V tabuľke 3 vidíme, že všetky kompetencie manažéri pokladajú za kľúčové a v praxi ich aj sami aplikujú. To je dôkazom, že dve z nich stoja na prvých priečkach. Najlepšie hodnotené je interpersonálna komunikácia, s priemernou hodnotou 6.082, čo sa u manažérov v bankovom sektore môže očakávať, keďže nekomunikujú len so zamestnancami, ale aj so samotnými klientmi. Taktiež je radená medzi neodmysliteľnú súčasť ich pracovných povinností a je dôležitá na zlepšovanie a tréning ľudí predovšetkým v komunikačných úlohách a na povzbudenie zamestnancov, aby sa zapájali do tímových aktivít (Govender & Parumasur, 2010). Čo referuje na kompetenciu *rozvoj druhých*, ktorú manažéri priemerne ohodnotili 5.867, stojacu na 5.mieste (Tab.3)

Porozumenie sebe a ostatným je úzko späté s vlastným osobnostným ohodnotením, emočnom uvedomení a sebauvedomení. Spomenuté zložky sú podstatné pre úspech manažérov. Spôsobom akým mentorujú svojich podriadených, tak otvárajú ďalšie cesty pre ich nasledovný rozvoj interpersonálnych schopností. Tým sa zvyšuje nielen vnímanie hodnoty organizácie, ale aj vlastnej sebaúcty (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2008). Je pozoruhodné ako manažéri v podniku vnímajú významnosť tejto kompetencie a ich celkový ohodnotením skončila na druhom mieste (Tab.3).

Tabuľka 3 - Namerané priemerné hodnoty manažérskych rolí z pohľadu manažérov (n=49)

Poradie	Kompetencie	Priemer	Smerodajná odchýlka
1	Interpersonálna komunikácia	6.082	0.9044
2	Porozumenie sebe a ostatným	6.031	1.1257
3	Stanovenie cieľov	5.980	1.1213
4	Preberanie iniciatívy	5.878	0.9112
5	Rozvoj druhých	5.867	0.9040
6	Analýza informácií	5.796	0.9411
7	Budovanie tímu	5.765	1.0726
8	Vyjednávanie	5.694	0.9128
9	Plánovanie	5.673	1.1734
10	Triedenie informácií	5.653	1.2108
11	Organizovanie	5.622	1.1886
12	Kreatívne myslenie	5.551	1.2528
13	Participatívne rozhodovanie	5.520	0.9657
14	Riadenie konfliktu	5.469	1.0669
15	Prijímanie zmien	5.459	1.0762
16	Kontrolovanie	5.449	1.1764
17	Riadenie času a stresu	5.439	1.5268
18	Ústna prezentácia	5.429	1.2763
19	Písomné vyjadrovanie	5.357	1.3180
20	Riadenie zmien	5.347	0.9750
21	Mocenská základňa	5.316	1.2891
22	Motivovanie ostatných	5.306	1.1524
23	Produktivita	5.296	1.1946
24	Delegovanie	5.224	1.4751

Tabuľka 4 - Namerané priemerné hodnoty manažérskych kompetencií z pohľadu manažérov (n=49)

Poradie	Role	Priemer	Smerodajná odchýlka
1	Mentor	5.993	0.9845
2	Režisér	5.694	1.2344
3	Dozorca	5.602	1.1778
4	Facilitátor	5.585	1.0408
5	Koordinátor	5.582	1.1794
6	Maklér	5.480	1.1791
7	Inovátor	5.452	1.1067
8	Producent	5.347	1.2993

2. Režisér

V prvom rade rola režiséra bezprostredne súvisí s rozvojom a formulovaním vízie, ktorá predstavuje ideálny stav budúcnosti. Rola režiséra prináša so sebou ďalšie schopnosti ako je *preberanie iniciatívy, stanovenie cieľov a delegovanie*. Podľa tabuľky 3 je schopnosť určovať ciele považovaná za 3. najdominantnejšiu kompetenciu (priemer 5.980) vykonávanú v analyzovanom podniku. Vďaka tejto kompetencii sú manažéri schopní determinovať vstupy i výstupy. Hneď za ňou nasleduje preberanie iniciatívy s priemernou hodnotou 5.878, ktorý je charakteristický reálnym uskutočňovaním akcií. Quinn opísal preberanie iniciatívy ako kompetenciu, pri ktorej manažér prv jedná a až neskôr myslí (Walo, 2000). Má jasne definované ciele a neustále sa snaží napredovať, čo smeruje k získavaniu novej prémiovej klientely. Delegovanie je jednou z kompetencií tvoriacu manažérsku rolu režiséra. Efektívne delegovanie je veľmi prospešné pre manažérov, organizáciu i zamestnancov. (Govender & Parumasur, 2010) Žiaľ, podľa výsledkov získaných z prieskumu sme zistili, že delegovanie je najmenej aplikované a je ohodnotené za najslabšiu kompetenciu vykonávanú v našom analyzovanom podniku pomedzi manažérmi. O tom svedčí jeho umiestenie na úplne poslednom mieste s najnižšou priemernou hodnotou 5.224. Rola režiséra je druhou najčastejšou rolou ktorú v špecifickom podniku nájdeme medzi manažérmi (viď. Tab. 4)

3. Dozorca

Tretou najbežnejšie vykonávanou rolou v podniku je podľa prieskumu rola dozorcú, anglicky *monitor* (priemer 5.602). Je úzko spätý so spracovaním informácií a preto ho charakterizujú kompetencie ako *triedenie a analýza informácií*, ktoré môžeme vidieť v prvej polovici tabuľky a taktiež tam patrí aj *písomné vyjadrovanie*. V úlohe dozorcú je kľúčové ovládať kritické myslenie, ktoré znamená systematicky riešiť problémové oblasti, a to takým spôsobom, aby boli prevedené tie najlepšie rozhodnutia logicky a racionálne. Manažéri v konkrétnej firme dokážu pracovať s informáciami a riešiť problémy správnymi rozhodnutiami, avšak pri manažmente informácií musia byť obozretní s výberom dát, aby nedošlo k strate alebo k ignorácii dôležitých údajov (Robbins, 2003). Na druhej strane sa po vyzbieraní dát ukázalo, že manažéri v podniku veľmi neinklinujú k písomnej dokumentácii informácií. V súčasnej dobe má takmer každý manažér svoju asistentku alebo spolupracovníkov na spracovanie obchodného dokumentu alebo iných písomných záležitostí. Avšak so svojimi spolupracovníkmi komunikuje predovšetkým emailovou komunikáciou. Písomné vyjadrovanie je hodnotené nižším priemerom 5.357 zobrazené v tabuľke 3.

4. Facilitátor

V poradí ďalšou rolou, s ktorou sa stretneme u manažérov je facilitátor, ktorý je jednoznačne neodmysliteľnou súčasťou vo vzťahoch na pracovisku. Jednak aj preto, že jeho úlohou je *budovanie tímu*, ktorí následne prispieva svojim ľudským kapitálom do

úspechu celej organizácie, zákazníckej spokojnosti a environmentálnych zmien. To sa im darí celkom úspešne, o čom svedčí jednak priemerná hodnota vyplývajúca z prieskumu 5.765 (viď. Tab.3) Ale dokazuje to aj fakt, že tento podnik patrí k jednej z najvernejších bánk v Českej republike. Jednou z úloh tejto role je *participatívne rozhodovanie*, pričom manažér aktívne zapája a necháva svojich podriadených zúčastniť sa na rozhodovacom procese (priemer 5.585) Súčasne je veľmi dôležité, aby si nadriadený a podriadený navzájom porozumeli, inak môže dôjsť aj ku konfliktu. Čo nadväzuje na ďalšiu kompetenciu a tou je *riadenie konfliktu*, čo už zvládajú manažéri trochu slabšie (priemer 5.469). Zahŕňa to podporiť riešenie konfliktu za účelom dosiahnutia pozitívneho výstupu. Úspešne zvládnutia tejto spôsobilosti spojuje ľudí v ťažkostiach a zlepšuje komunikáciu tým, že im umožní povedať svoj názor (Govender & Parumasur, 2010).

5. Koordinátor

Rolu koordinátora bola ohodnotená priemerom 5.585 (viď. Tab.4). Táto rola predstavuje základné kompetenciami ako sú *plánovanie*, *organizovanie* i *kontrolovanie*. Všetky tri sú súčasťou hlavných manažérskych funkcií, ktoré teoretizoval Fayol v prvej polovici 20.storočia. Tieto spôsobilosti súvisia s riadením projektov a dostatočným plánovaním so silnou koncentráciou na naplnenie cieľov. Manažérska práca zahŕňa aj zorganizovanie kompetentných ľudí s dostatočnými technickými znalosťami, vhodnou kooperáciou a oddanosťou k práci. Pracovné tímy väčšinou pozostávajú z ľudí s rozličnými schopnosťami a úlohou manažéra je integrovať jednotlivé multifunkčné vstupy na dosiahnutie komplexného cieľa. Preto musí manažér fungovať v spoločnosti naprieč rôznymi funkciami. V našom prípade to manažéri považujú za menej dôležité ako ostatné spomenuté kompetencie. Dve kompetencie: plánovanie a organizovanie boli zaradené ku kompetenciám, ktoré sú častejšie vykonávané, na rozdiel od kontrolovania, ktoré skončilo v tabuľke 3 na 16.mieste (priemer 5.449) Pri kontrole by mali manažéri vždy zohľadniť snahu zamestnanca a poprípade ho motivovať k lepším výkonom. V našej tabuľke to je na nižších priečkach, čo naznačuje, že kontrola v podniku zo strany manažérov je uskutočňovaná minimálne.

6. Maklér

Jednou zo slabšie vykonávaných rolí u manažérov je maklér (priemer 5.480.). Jeho hlavnými kompetenciami sú vybudovať *mocenskú základňu*, *vyjednávanie*, čo úzko nadväzuje na schopnosť *ústne prezentovať*. Aj napriek tomu, že je táto kompetencia z celkového hľadiska vykonávaná striedmo, naopak schopnosť vyjednávať je ohodnotená manažermi za veľmi dôležitú a dosahuje 9.miesto v rebríčku analyzovaných kompetencií. Je to aj preto, že schopnosť vyjednávať sa v dnešnom pracovnom prostredí považuje za veľmi významnú. Je to aj preto, že ľudia sa čoraz viac zapájajú do rozhodovania týkajúcich sa ich práce a ich samotných. I manažment je

rozdelený na rôzne prístupy vyjednávania; napríklad niektoré sa sústreďujú na budúce zamestnanecké vzťahy, zatiaľ čo iné sa zameriavajú na kontrolovanie cien, apod. Ústna prezentácia a mocenská základňa patria medzi slabšie vykonávané kompetencie. Manažéri používajú svoju moc na ovplyvnenie na pracovisku.

7. Inovátor

Predposledná rola, ktorú manažéri vykonávajú v podniku je rola inovátora. Táto rola je pokladaná za málo kompetentnú a dosahuje priemernú hodnotu 5.452. Manažéri ju vykonávajú len zbežne, keďže v bankovom sektore nedochádza k prílišným zmenám či inováciám zo strany jednej z filiállok. Takéto vplyvy iniciuje tradične materská pobočka, ktorá má centrálu v Rakúsku. Keďže naša vzorka bola z malej českej pobočky, ktorá sa riadi podľa určitých pravidiel a musí striktne dodržiavať predurčenú stratégiu, aby prosperovala, nie je tam priestor pre manažéra, aby sa kreatívne angažoval zavádzaním nových služieb apod. Avšak na lokálnom trhu majú určite príležitosť uplatniť svoje kompetencie v zavádzaní rôznych noviniek. Rolu inovátora reprezentujú v našom prípade kompetencie ako sú *prijímanie a riadenie zmien* s čím sa spája aj *kreatívne myslenie*. Výsledky nášho prieskumu zobrazené v tabuľke 3 ukázali, že manažéri si viac osvojili prijímanie zmien s priemerom 5.459 ako ich samotné riadenie (priemer 5.347). V procese prijímania zmien musia manažéri rozhodne vnímať narastajúci tlak, ktoré tieto zmeny so sebou prinášajú ako výsledok meniaceho sa trhu, technológie, konkurencie a prístupnosť zdrojov. Čo sa týka kreatívneho myslenia, táto kompetencia je v strede našej tabuľky 3 a priemernou hodnotou 5.551, čo svedčí o tom, že túto schopnosť manažéri nepoužívajú ani veľmi často, ani zriedka.

8. Producent

Rola producenta je jednoznačne zameraná na *produktivitu, motivovanie ostatných a riadenie času a stresu*. Táto rola stojí na poslednom mieste s priemerom 5.347 v tabuľke 4, ktorá zobrazuje sumárne výsledky hodnotenia manažérskych rolí. Z toho vyplýva, že ju manažéri považujú za najmenej kompetentnú a zdá sa, že vo svojej pozícii ju aplikujú zriedka. Producent je rola, ktorá sa stará o konzistentnú prácu, zabezpečuje vhodné pracovné prostredie a zároveň sa stará o riadenie zmien a stresu, čím súbežne vytvára rovnováhu medzi konkurenčnými požiadavkami. Pokrokové organizácie rozpoznali potrebu osvojiť si stratégie, ktoré minimalizujú stres a vyhorenie a zároveň maximalizujú výkony. Pracovné preťaženie a konflikty, časové tlaky a firemná politika sú vonkajšie vplyvy, ktoré vyúsťujú do stresového zrútenia zamestnancov bez ohľadu na osobnosť pracovníka. Spomedzi týchto troch kompetencií charakterizujúce rolu producenta, je schopnosť manažérov riadiť čas a stres najsilnejšia (priemer 5.439). Je veľmi prekvapujúce, dokonca až šokujúce, že *motivovanie ostatných* (priemer 5.306) a *produktivita* (priemer 5.296) sú na predposledných miestach medzi hodnotiacimi kompetenciami. Pričom motivovanie je vnímané za kľúčový faktor výkonnosti v spoločnostiach, ktoré figurujú na kontinuálne meniacich sa trhoch a kde je konkurencia, inovácie a neustále zlepšovania.

7.1 Výsledky prieskumu z úrovni manažmentu

Prieskum priniesol zaujímavé výsledky čo sa týka analýzy dát z pohľadu z rôznych úrovni manažmentu. Ukázalo sa, že každá úroveň zohráva odlišné role. Manažéri 1.línie tvoria prevažnú väčšinu všetkých manažérov danej spoločnosti, preto ich výsledky sú zhodné s celkovými výsledkami opísanými v predošlej kapitole. I keď priemerné namerané hodnoty sú vyššie, napr. rola mentora zastáva hodnotu 6.129, čo naopak celkové dáta ohodnotili túto rolu priemerom 5.993 (Tab.4) To isté platí s úlohou *producenta*, ktorý je považovaný za najslabšie vykonávanú rolu v podniku.

Stredný manažment rovnako ako aj manažment prvej línie, označil mentora za najsilnejšiu rolu. Jednoznačne z toho vyplýva, že manažéri prvej línie aj stredného manažmentu sú veľmi vnímaví voči potrebám svojim zamestnancov a pomáhajú im v ich kariérnom raste. Tá najslabšia bola rola makléra s priemerom 5.024, ktorá zároveň vyjadruje nedostatky v ústnej prezentácii a rovnako aj nadviazanie či udržanie externých kontaktov a budovanie združení (viď. Tab.5)

Najviac nás zaujalo vnímanie manažérskych rolí na úrovni výkonných manažérov. Tí ohodnotili rolu makléra za najdominantnejšiu, čo odzrkadľuje presný opak v strednom manažmente. Môže to mať za následok aj to, že strední manažéri prioritizujú iné úlohy, ako napríklad rozvíjanie schopností zamestnancov, organizovanie pracovnej štruktúry alebo a sa dostatočne nevenujú kompetenciám makléra. Výkonní manažéri predsa len viac reprezentujú organizáciu, očakáva sa od nich veľmi profesionálne ústne prezentovanie, musia vedieť ovládať svoju moc a správne ju použiť vo vzťahoch k zamestnancami apod. Naopak rola producenta je už nich len mierne aplikovaná. Síce sa určite sústredia na dosahovanie cieľov, avšak ako sa ukázalo ich najslabšia vykonávaná kompetencia je riadenie času a stresu, preto táto rola dosiahla priemernú hodnotu 4.917.

Čo sa týka kompetencií, tak sú iba v jednom prípade zhodné. Strední manažéri a 1.línie považujú interpersonálnu komunikáciu za najdominantnejšiu. Zatiaľ čo u výkonného manažment je to ústna prezentácia. Delegovanie je najmenej kompetentnou schopnosťou predovšetkým u manažérov prvej línie. U manažérov stredného manažmentu je to vybudovanie si mocenskej základne a najslabšie zvládanou kompetenciou je riadenie času a stresu v top manažmente (viď. Príloha 4).

Prehľad výsledných hodnôt všetkých kompetencií a rolí manažérov z pohľadu rôznych úrovni manažmentu je zobrazený na konci práce v Prílohe 4.

Tabuľka 5-Namerané hodnoty manažérskych rolí rôznych úrovni manažmentu

<u>Úrovne manažmentu</u>	<u>Poradie</u>	<u>Role</u>	<u>Priemer</u>	<u>Smerodajná odchýlka</u>
1.Línia (n=31)	1	Mentor	6.129	0.8602
	8	Producent	5.436	1.216
Stredný manažment (n=14)	1	Mentor	5.833	1.1283
	8	Maklér	5.024	1.3351
Vrcholový manažment (n=4)	1	Maklér	6.125	1.1156
	8	Producent	4.917	1.4421

8 Diskusia

Prieskum ukázal, že manažéri sú si plne vedomí svojich kompetencií. Zároveň podľa odpovedí vidno, že ich plnia na veľmi dobrej úrovni, pretože všetky dosiahnuté hodnoty boli minimálne na úrovni čísla 5 (Tab.3), čo znamenalo, že so spomenutými tvrdeniami v dotazníku aspoň mierne súhlasia. Každopádne, otázkou ostáva, či sa takto správajú aj v reálnom živote a či všetko čoho sú si vedomí aplikujú aj do ich práce, ktorú vykonávajú. Je potreba to rozlíšiť, pretože jedno hľadisko opisuje teoretickú znalosť a schopnosť odpovedať na otázky hypoteticky, a naopak druhá strana zohľadňuje ich skutočné správanie a reálnu vykonateľnosť.

Súčasne, táto práca podporila a svojimi výsledkami prispela k predošlým štúdiám, v ktorých boli skúmaní manažéri rôznych organizáciách, ich kompetencie a role. Jednou z nich bola aj štúdia z afrického kontinentu v roku 2012, ktorá skúmala medzeru medzi manažérskymi kompetenciami z pohľadu študentov turizmu a cestovného ruchu na univerzite v Botswane a kompetenciami požadovanými v tomto obore. Ich výskum bol založený na rovnakom princípe ako prevedený výskum v tejto práci. Respondenti boli študentami spomínanej univerzity v počte 77. Prevažovalo ženské pohlavie, čo bolo reprezentované 73 percentami. A takmer 60% všetkých študentov bolo vo veku medzi 18.-20. rokom života. Ich úlohou bolo odpovedať na 113 otázok. Otázky boli koncipované formou výrokov, ktoré mali ohodnotiť podľa intenzity súhlasu, na stupnici od 1 do 7, princíp Likertovej stupnice.

Tabuľka 6-Namerané priemerné hodnoty manažérskych rolí z pohľadu manažérov zo sekundárneho výskumu (n=77)

PORADIE	ROLE	PRIEMER	SMERODAJNÁ ODCHÝLKA
1	Mentor	5.316	0.8448
2	Režisér	5.096	0.8163
3	Facilitátor	5.032	0.8979
4	Producent	5.029	0.8286
5	Dozorca	4.941	0.8701
6	Inovátor	4.885	1.0421
7	Maklér	4.829	0.7390
8	Koordinátor	4.757	1.0355

Ako zobrazuje tabuľka 6, študenti považujú rolu mentora za najviac dominantnú rolu, ktorú oni sami zohrávajú. Za ňou nasleduje rola režiséra. Je veľmi pozoruhodné ako sú výsledky tento výskumu, uskutočneného na univerzitnej pôde, podobné tým našim. Aj napriek tomu, že výskum bol prevedený medzi študentami, ktorí nemajú žiadne skúsenosti v manažérskych pozíciách, ich prvé dve najsilnejšie role, ktoré vykonávajú, vyšli úplne rovnako ako v našom výskume. *Mentor a režisér* obsadzujú rovnaké, teda najviac dominantné poradie v oboch výskumoch. I keď priemerné hodnoty sa líšili, preto, že manažér disponujú s pracovnými skúsenosťami, preto sú ich hodnoty vyššie. Na druhej strane, rolu koordinátora vnímajú študenti za najmenej kompetentnú. Tá dosiahla najnižšie priemerné skóre 4.757 a u nás je táto rola na 5.mieste s priemernou

hodnotou 5.582. Zatiaľ čo v našom výskume, posledné miesto patrí role producenta, ktorou úlohou je predovšetkým zamerať sa na osobnú výkonnosť, motivovať ostatných a zvládať manažment času a stresu. Čo korešpondovalo s tým, že produktivita je vnímaná za najslabšiu vykonávanú kompetenciu pomedzi všetkých spomenutých.

Čo sa týka skúmaných kompetencií, tak tie sa úplne nezhodovali. Študenti a rovnako i manažéri vnímajú *interpersonálnu komunikáciu* za najsilnejšiu kompetenciu, ktorú zvládajú. Hoci študenti ju priemerne ohodnotili 5.449 a manažéri 6.082, bola to jednoznačne schopnosť, ktorú obidve skupiny pokladajú za najviac dominantnú. Je to bezpochyby jedna z najdôležitejších kompetencií, keďže sú neustále v kontakte s ľuďmi, s ktorými si vymieňajú informácie (Mahachi, 2012).

Z celkového hľadiska, ak porovnáme postavenie respondentov – manažéra a študenta – v podstate sú si podobní tým, že obaja vykonávajú svoju prácu pod určitou dávkou stresu, pracujú na rôznych úlohách samostatne i v tímoch, kde sú zvyčajne rozdelení do tímových rolí, navzájom kooperujú a interagujú. Taktiež sa stretávajú s určitými obmedzeniami, robia chyby a zároveň sa vďaka tomu učia stále niečo nové a zároveň vždy dosahujú stanovené ciele. Z toho vyplýva, že riešia veľmi podobné aktivity ako manažéri, čo môžeme vnímať ako odôvodnenie rovnakých výsledkov v prvých dvoch poradiach analyzovaných manažérskych rolí.

Ďalší relevantný výskum z roku 2010 bol zrealizovaný v Južnej Afriky. Hodnotil, ktoré manažérske role a kompetencie sú kritické pre rozvoj manažmentu. Štúdia bola vykonaná pomocou dotazníkového šetrenia vo verejnom sektore. Získané výsledky boli na základe zozbieraných 202 odpovedí od manažérov. V závere dospeli k tomu, že súčasní manažéri zobrazujú len obstožnú úroveň kompetencií a role ako *mentor* a *dozorca* sú najviac dominantné manažérske role aké vykonávajú. Zatiaľ čo producent, režisér a facilitátor potrebujú obrovský rozvoj v manažmente. Výsledky taktiež potvrdili, že manažérske role sú medzi sebou vzájomne prepojené. Avšak, výsledky týkajúce sa role mentora dokazujú, že 14,4% manažérov nie je presvedčených o tom, že spôsobilosti zamestnancov sa rozvíjajú tým, že na nich budú delegovať viac zodpovednosti. Možno to je príčina, prečo práve kompetencia *delegovanie* v našom prieskume skončila na poslednom mieste. Taktiež 29,7% odpovedajúcich si myslí, že manažéri si nepýtajú priebežne feedback sami na seba a to im zabraňuje byť viac otvorení a osvojovať si schopnosť učiť sa zo strany ostatných (Govender & Parumasur, 2010).

V súvislosti so spomínanými sekundárnymi výskumami sme zistili, že najdominantnejšiu rolu zohráva *mentor* vo všetkých prípadoch. Nielen v manažérskych pozíciách, ale aj v študentskom prostredí. To naznačuje dôležitosť osvojenia si tejto úlohy. Prvý výskum z akademickej pôdy, preukázal zhodu aj v druhej najvýznamnejšej roly *režiséra*, ktorý sa stotožňuje s našimi výsledkami z terénneho výskumu. Na druhej strane, role najmenej kompetentné sa od seba úplne odlišovali.

Táto štúdia neposkytla len náčrt či opis manažérskych schopností, ale aj potrebu toho rozvíjať manažérske role a kompetencie za účelom zlepšenie výkonnosti manažérov.

9 Obmedzenia

Keďže účelom tohto výskumu bolo skúmať manažérov jednej firmy a ich samostatný výkon z pohľadu plnenia kompetencií a rolí, môže sa zdať, že výsledky sú limitujúce. Všetky odpovede odzrkadľujú len subjektívne názory jednotlivých manažérov, preto sú tieto výsledky relevantné iba v konkrétnom časovom období a len pre konkrétnu spoločnosť.

Za ďalšie obmedzenie môžeme považovať malú vzorku respondentov, $n=49$. Keďže všetky odpovede boli získané iba z jednej zastupujúcej spoločnosti v Prahe. Preto z hľadiska veľkosti podniku a časovej zaneprázdnenosti, nebolo možné získať viac odpovedí od ostatných manažérov. Táto vzorka reprezentuje prevažne 80% všetkých manažérov v konkrétnom podniku v Prahe. V prípade väčšieho počtu odpovedajúcich by mohlo s najväčšou pravdepodobnosť dôjsť k veľmi podobným záverom, takže nevnímame, že toto obmedzenie značne ovplyvňuje výsledky.

Spôsob formulácie tvrdení by sa mohol považovať za obmedzenie, pretože všetky tvrdenia boli formulované za účelom zistiť intenzitu akou manažér vykonáva vymenované kompetencie. Niektorých to však mohlo navádzať k pozmeneniu reality a odpovedali skôr eticky, teda čo by sa od nich očakávalo. Preto by mohlo dôjsť k podozreniu, že niektoré odpovede neboli úplne úprimné.

Za najdôležitejšie obmedzenie môžeme brať úroveň štúdie, lebo pravdepodobne vyšší level by priniesol podrobnejšie výsledky a zároveň i silnejšie plnenie kompetencií od viacerých respondentov. Vzhľadom k požadovanému rozsahu tejto práce sme veľmi podrobne spracovali dáta len zo sumárneho pohľadu a z pohľadu rozličných úrovní manažmentu. Výsledky neboli viac detailne analyzované z pohľadu jednotlivých spomenutých faktorov ako je vek, pohlavie, vzdelanie či doba pôsobenia v súčasnej pozícii. Avšak tieto faktory môžu poslúžiť ako motívy práce pre ďalších prieskumy.

10 Odporúčania pre ďalšie výskumy

Táto kvalifikačná práca ponúka pár doporučení pre budúce výskumy. S týmto výskumom by sa dalo ďalej pracovať, rozšíriť ho o viac otázok, aby prehĺbil danú tematiku, a tým by priniesol detailnejšie výsledky. Ďalej by sme ho mohli aplikovať aj na zamestnancov, aby ohodnotili manažérov. To by viedlo ku komparácií výsledkov získaných od samotných manažérov a od ich podriadených. Pozoruhodné by boli sledovať rozdiely, ktoré by tieto štúdie obsahovali. Prieskum by jednak slúžil ako reflexia sebahodnotenia a súčasne aj ako spätná väzba na svoju prácu od zamestnancov. To by viedlo k rozvoju a zlepšovaniu svojich schopností.

Taktiež by bolo zaujímavé získať dáta aj od iných pobočiek konkrétneho podniku, či už v rámci Českej Republiky alebo zo zahraničia. Prinieslo by to detailnejšie výsledky, nielen z pohľadu zvládania kompetencií a rolí, ale aj neskoršieho porovnanie jednotlivých pobočiek predovšetkým z geografického, kultúrneho a sociálneho hľadiska.

Ďalším možným zaujímavým podnetom na spracovanie podobnej štúdie by bolo previesť tento výskum v manufaktúrach či vo výrobných fabrikách. Účel by bol porovnať organizácie zamerané na poskytovanie služieb a produkciu výrobkov. Podľa môjho názoru by sme dospeli k rozdielnym výsledkom, keďže samotná práca sa určitým spôsobom odlišuje, v porovnaní na jednej strane korporátnej spoločnosti alebo podniku poskytujúci služby, a na druhej strane výrobnej organizácii. Od manažérov či vedúcich zamestnancov sa požadujú plniť síce podobné kompetencie, avšak myslím si, že dôraz je vždy kladený na iné schopnosti. Rozhodne by stálo za to, overiť si to.

Ako sme už povedali, naša práca skúmala len vnímanie manažérskych rolí a intenzitu plnenia príslušných kompetencií v pracovnom prostredí. Keďže sa náš výskum viazal k ich pracovnej aktivite, nepozoroval správanie respondentov v situáciách bežného života. Preto by bolo zaujímavé, keby budúci rozširujúci výskum skúmal podobnosti vykonávania týchto rolí a kompetencií v ich súkromnom živote.

11 Záver

Predmetom skúmania boli manažéri v sektore bankovníctva, ktorí nielen koordinujú svojich podriadených a ich prácu, ale predovšetkým prichádzajú neobmedzene do styku s klientmi, s ktorými dennodenne komunikujú a obchodujú. Keďže sa výskum autora zameriava na aktivity manažéra naprieč úrovňami a funkciami, je možné prostredníctvom kompetencií identifikovať rôzne role, ktoré manažéri zohrávajú. Čo bolo aj zámerom tejto bakalárskej práce.

Táto štúdia na základe manažérskeho sebahodnotenia kompetencií, odhalila aké manažérske role sú v konkrétnom podniku vykonávané. Výsledky preukázali, že respondenti sú najviac sebavedomí v manažérskej role *mentora*, čo bolo vyjadrené najvyššou hodnotou (viď. Tab. 4). To len potvrdzuje, že manažéri sú dobre pripravení prekonávať výzvy a rôzne situácie v ich pracovnom prostredí. Čo sa týka manažérskych kompetencií, tak najvyššie skóre dosiahla *interpersonálna komunikácia*. Znamená to tiež, že manažéri dokážu dobre vychádzať s ľuďmi na pracovisku, a preto sa im darí trénovať a rozvíjať potenciál svojich podriadených. Vysoká úroveň mentorovania a interpersonálnej komunikácie je navyše dôležitá v organizácii, pretože podporuje odlišnosti vzniknuté v rozličných demografických a iných faktoroch, ako je vek, pohlavie, vzdelanie atď. To taktiež naznačuje, že manažéri sú vo veľmi dobrej pozícii začleniť sa medzi kolegov a to vďaka tomuto sociálne diverzifikovanému vnímaniu.

Na druhej strane, najmenej kompetentnú rolu, ktorú vykonávajú manažéri je rola *producenta*, ktorá úzko súvisí s produktivitou a delegovaním práce. Podľa výsledkov z prieskumu, týmto manažérom chýba schopnosť zaoberať sa produktivitou ľudí a jednotlivých pracovných jednotiek. Manažéri sa taktiež neusilujú o optimalizáciu riadenia času a minimalizovať radenie stresu. Okrem toho, za najslabšiu manažérsku kompetenciu bolo označené *delegovanie*. Čo môže mať za následok, že manažéri nepovažujú delegovanie práce na nižšie postavených pracovníkov prospešné pre ich rozvoj.

Naším odporúčaním je uvedomiť si hodnotu ľudí a ich ľudského kapitálu, s ktorým disponujú a zároveň im poskytnúť také pracovné prostredie, ktoré by im ponúkalo množstvo príležitostí na rozvoj a získanie patričných odmien. Je dôležité vytvoriť produktívne pracovisko, v ktorom sú za svoje výkony i patrične ohodnotení. Rovnako je potreba aj zabezpečiť riadenie stresu a času. Progresívne organizácie podporujú svojich zamestnancov aplikovaním stratégií, ktoré minimalizujú stres a maximalizujú výkonnosť (Govender & Parumasur, 2010).

Delegovanie práce navyše zlepšuje produktivitu organizácie a zároveň s vyššou zodpovednosťou sa zamestnanci viac usilujú o dosiahnutie cieľa. Preto, ak by sa manažéri naučili prenášať úlohy na kompetentných podriadených so zodpovedajúcimi zručnosťami pre dané projekty, vytvorilo by sa viac času pre manažérov na ich osobnostný rozvoj či na iné aktivity vo firme.

Ako sme v úvode stanovili, cieľom práce bolo identifikovať role manažérov v špecifickom podniku na základe zistenia intenzity plnenia daných kompetencií. Na to sme úspešne použili model CVF, ktorý prepájal skúmané faktory. Tento prieskum jednoznačne cieľ splnil, čo dokazujú získané dáta z dotazníkového šetrenia. Zároveň sme rozpoznali najsilnejšie a najslabšie vykonávané role i kompetencie v danom podniku. Hodnoty, ktoré sme dostali po prevedení výskumu naznačujú, že všetky role sa navzájom prepájajú a nie je možné, aby jedna rola bola vykonávaná samostatne, bez najmenšieho zásahu inej role. Ich charakteristiky sa presahujú a súčasne spolu súvisia.

Keďže organizácie kontinuálne čelia rastúcemu počtu výziev, ich budúcnosť je do istej miery závislá nielen na zvyšovaní výkonnosti organizácie a podielu na trhu, ale aj na potrebe zabezpečiť si konkurenčnú výhodu na trhu. Preto je potrebné neustále skvalitňovať svoje kompetencie a tým si udržiavať či zvyšovať vnímanie podniku v spoločnosti (Govender & Parumasur, 2010).

Prínosom tejto práce je orientácia v manažérskych roliach a kompetenciách v rámci jedného podniku. Táto štúdia poskytuje komplexný prehľad skúmaných kompetencií a rolí v poradí podľa intenzity vykonávania. Tento prehľad je zobrazený v tabuľkách a identifikuje viac i menej kompetentné role či kompetencie vykonávané manažermi v analyzovanom podniku. Navyše táto práca dokáže pomôcť a usmerniť samotných manažérov či zamestnancov personálneho oddelenie v danej firme, a tým im zvýšiť povedomie o slabších stránkach manažérov, keďže výsledky zobrazujú role i kompetencie, v ktorých je potrebný vývoj a zlepšenie smerom k efektívnejšiemu riadeniu manažérov. Analyzovaná práca môže byť použitá ako rozbor manažérskych spôsobilosti pre danú firmu a následne môže slúžiť ako smer na podporu ich vzdelávania a rozvoj zameraný na zdokonalenie menej kompetentných rolí a kompetencií, aby tak zabezpečili dynamickú efektivitu danej organizácie.

Na záver môžeme skonštatovať, že konkrétny podnik vychováva manažérov, ktorí si vo svojej práci vedú pomerne dobre. Sú si vedomí svojich kompetencií a rolí v organizácii, ktoré vykonávajú do značnej miery veľmi úspešne. Podľa výsledkov získaných z primárneho výskumu sme zistili, že sú pozitívne orientovaní na zamestnancov a snažia sa im dopomôcť v ich kariérnom raste. To všetko súčasne prispieva k vyššej výkonnosti organizácie, a tým aj k získavaniu čoraz širšej klientely.

Zdroje

Bayın Donar, G., & Turaç, I. (2018). Managerial Roles for Health Services: Quinn's Competing Values Framework (CVF) Model. 6, 83–92.

Billy, W. I., Edwin, O., & Oscar, K. O. (2010). Managerial Roles and Performance Measurement Practices in the Kenyan Hotel industry: a Structural Equation Modeling Approach. 23.

Blackman, D., Buick, F., O'Donnell, M., O'Flynn, J. & West., D.(2013). Strengthening the Performance Framework: Towards a High Performing Australian Public Service. Canberra, Australia: Australian Public Service Commission. Dostupné z: <https://www.apsc.gov.au/strengthening-performance-framework-towards-high-performance-aps>

Budworth, M. H. & Mann., S. L. (2011). 'Performance Management: Where Do We Go from Here?' Human Resource Management Review 21(2):81–84.

Buick, F., Blackman,D., O'Donnell, M., O'Flynn, J. & West., D (2015). 'Can Enhanced Performance Management Support Public Sector Change?' Journal of Organizational Change Management 28(2):271–289.

Caramela, S. (2018). The Management Theory of Mary Parker Follett. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-mary-parker-follett/>

Celik, Y. (2012). Örgüt Teorileri ve Sağlık Kurumları Yönetimi. In: Tatar, M. (ed.) Sağlık Kurumları Yönetimi I. Bölüm 4, Anadolu Üniversitesi Yayınları. Dostupné z: <https://docplayer.biz.tr/2734495-Saglik-kurumlari-yonetimi-i.html>

Clement, R. W. (1992). Functions, Roles And Behaviors: Teaching The Managerial Job. Journal of Managerial Issues, 4(3), 438–446. Cit z JSTOR.

Daft, R. (2008). Management. Cengage Learning.

David, L. (2011). The Managerial Roles of Academic Deans in Ontario, University of Toronto, Phd Thesis. Dostupné z: https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/31732/1/David_Laurentiu_20111_PhD_thesis.pdf

DeNisi, A. S. & Pritchard., R. D. (2006). 'Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework.' *Management and Organization Review* 2(2): 253–277

Dimmock, K. (1999). Management style and competitive strategies among tourism firms in the Northern Rivers. *Tourism Management*, 20, 323–339.

Gillespie, D. F. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 143–158.

Govender, P., & Parumasur, S. B. (2010). Evaluating the roles and competencies that are critical considerations for management development. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.835>

Gray, I. (2002). Henri Fayol Planning, Organisation, Command, Coordination, Control. 4.

Hájek, M. (2014, február 19). Henri Fayol a Henry Mintzberg o managementu. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/55-management-vedeni-rizeni/154-management-fayol-mintzberg.html>

Holbeche, L. (2003). High Performance Organisation Checklist. West Sussex, UK: Roffey Park Institute.

Hvidman, U. & Andersen., S. C. (2014). 'The Impact of Performance Management in Public and Private Organizations.' *Journal of Public Administration Research and Theory* 24(1):35–58

Chand, S. (2013). The Top 3 Levels of Management (933 Words). Dostupné z: Your Article Library website: <http://www.yourarticlelibrary.com/management/the-top-3-levels-of-management-933-words/8602>

Jindra, J. (2008, september 15). Abeceda managementu. Dostupné z: https://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2654/zaklady_managementu.pdf

Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., Gillespie, D. F. (1999). "A Confirmatory Factor Analysis of The Competing Values Instrument". *Educational and Psychological Measurement*. Vol:59. p.143-158.

Katz, D. & Kahn., R.L. (1978). *Social Psychology of Organizations* (2nd Ed.), New York: Wiley.

Koláčková, B. K. (2014). Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jan Kovács, Ph.D. (s.13), 88.

Kotter, J.P. (1982). *The General Managers*. New York: The Free Press .

Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (1989). The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 3(4), 286–293. Cit z JSTOR.

Luthans, F., Rosenkrantz, S. & Hennessey, H. (1985). 'What Do Successful Managers Really Do? An Observation study of Managerial Activities,' *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21(2), 255-270.

Mahachi, D. (2012). (PDF) Students' Perceptions of Managerial Competencies: A Study of Undergraduate Tourism and Hospitality Students at the University of Botswana. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/254364201_Students'_Perceptions_of_Managerial_Competencies_A_Study_of_Undergraduate_Tourism_and_Hospitality_Students_at_the_University_of_Botswana

Meňovský, I. (2005, 7). Kompetencie a role manažérov a ich vplyv na úspešnosť riadenia podniku. Dostupné z: <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Kompetencie-a-role-manazerov-a-ich-vplyv-na-uspesnost-riadenia-podniku.htm>

Míka, V. (2006). 13. Osobnosť a kariéra manažéra. V *Základy manažmentu*. Virtuálne skriptá [on line]. Dostupné z:
http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/ma/ma_13.pdf

Mintzberg, H. (1975). "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review* 53 (4): 49-61.

Mulder, P. (2016, december 29). Mintzberg Managerial Roles, a great executive & manager tool. Dostupné z: <https://www.toolshero.com/management/mintzberg-managerial-roles/>

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2008). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. (6th edn.). Boston: McGraw-Hill Irwin.

Pratap, A. (2016, október 26). The five functions of management by Henry Fayol. Dostupné z: <https://notesmatic.com/2016/10/five-functions-management-fayol/>

Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377

Robbins, R.P. (2003). Organizational behavior. (10th edn.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Reid, J. & Hubbell, V. (2005). 'Creating a Performance Culture.' Ivey Business Journal 69(4):1–7

Shah, K. (2017, apríl 27). 5 Functions of Management by Henri Fayol | LinkedIn. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/5-functions-management-henri-fayol-kalpesh-shah/>

Schaupp, M., & Virkkunen, J. (2017). Why a management concept fails to support managers' work: The case of the 'core competence of a corporation'. Management Learning, 48(1), 97–109. <https://doi.org/10.1177/1350507616674632>

Schulenburg, G. (2018). Why company management matters: Management teams have a strong impact on returns. How do you determine the quality of a company's top team? Finweek, 32–32.

Srivastava, A. R., Prasad, A. K., & Mishra, N. (2016). Leadership - A Journey from a Manager to a SuperManager. International Journal on Leadership; New Delhi, 4(2), 1–9.

Šuleř, O. (2008). 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Praha: Computer Press.

Taylor, J. (2015). 'Closing the Rhetoric-Reality Gap? Employees' Perspective of Performance Management in the Australian Public Service.' Australian Journal of Public Administration 74(3):336–353.

Theron, J. (2018, október 16). 11 Role and Importance of Management in Society. Dostupné z: <https://www.googlesir.com/role-and-importance-of-management-in-society/>

Torres, D. (2012, november). Lesson 1 basic management concepts. Business. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/dhinskie/lesson-1-basic-management-concepts>

Truneček, J. (2003). Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING.

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

Vliet, V. van. (2011). Five Functions of Management by Henri Fayol. Dostupné z: <https://www.toolshero.com/management/five-functions-of-management/>

Walo, M. A. (2000). The contribution of internship in developing industry-relevant management competencies in tourism and hospitality graduates. Master's Thesis. Lismore: Southern Cross University.

Weiner, S. (2018, január 15). Why are managers so important in every business? Dostupné z: <https://www.quora.com/profile/Scott-Weiner-7>

West, D. & Blackman. D. (2015). 'Performance Management in the Public Sector.' Australian Journal of Public Administration 74(1):73–81.

Yu, T. (2009). A Review of Study on the Competing Values Framework.

Zoznam obrázkov

Obrázok 1-Kompetencie úrovni manažmentu	9
Obrázok 2-Manažérske funkcie podľa Fayola.....	12
Obrázok 3-Model CVF	20

Zoznam grafov

Graf 1-Pohlavie	30
Graf 2-Vek.....	30
Graf 3-Vzdelanie	31
Graf 4-Úrovne manažmentu	31
Graf 5-Počet rokov v súčasnej pozícii.....	32

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1-Manažérske role podľa Mintzberga	18
Tabuľka 2-Zobrazenie 24 kompetencií a 8 manažérskych rolí podľa otázok v dotazníku	27
Tabuľka 3-Namerané priemerné hodnoty manažérskych rolí z pohľadu manažérov (n=49)	34
Tabuľka 4-Namerané priemerné hodnoty manažérskych kompetencií z pohľadu manažérov (n=49)	34
Tabuľka 5-Namerané hodnoty manažérskych rolí rôznych úrovni manažmentu	38
Tabuľka 6-Namerané priemerné hodnoty manažérskych rolí z pohľadu manažérov zo sekundárneho výskumu (n=77).....	39

Zoznam príloh

Príloha 1-Zoznam otázok použitých v dotazníku.....	51
Príloha 2-Priradenie otázok v dotazníku ku kompetenciám a roliam	51
Príloha 3-Percentuálne rozloženie respondentov podľa faktorov	55
Príloha 4-Namerané hodnoty podľa úrovni manažmentu	56

Prílohy

Príloha 1-Zoznam otázok použitých v dotazníku

Sebahodnotenie kompetencií

Nasledujúce otázky obsahujú výroky, ktoré popisujú schopnosti a spôsobilosti manažérskej práce. Výberom čísla 1-7 pre každú otázku vyjadrite nesúhlas alebo súhlas s jednotlivým tvrdením:

- 1 - rozhodne nesúhlasím
- 2 - nesúhlasím
- 3 - mierne nesúhlasím
- 4 - ani súhlas, ani nesúhlas
- 5 - mierne súhlasím
- 6 - súhlasím
- 7 - rozhodne súhlasím

Neexistujú žiadne správne alebo nesprávne odpovede. Dôležité je, aby ste reagovali na každú hypotézu pravdivo a úprimne. Aj keď máte málo alebo žiadne skúsenosti v manažérskych pozíciách, premýšľajte o svojich skúsenostiach z minulosti, kedy ste možno používali tieto zručnosti.

Vaše odpovede sú prísne dôverné.

Som akčný človek, ktorý rád vidí okamžitý pokrok *

	1	2	3	4	5	6	7	
Rozhodne nesúhlasím	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Rozhodne súhlasím

Keď mám viacero cieľov, stanovujem si priority *

	1	2	3	4	5	6	7	
Rozhodne nesúhlasím	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Rozhodne súhlasím

Najlepší spôsob ako vykonať prácu je urobiť ju sám *

	1	2	3	4	5	6	7	
Rozhodne nesúhlasím	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Rozhodne súhlasím

Mám vášnivú oddanosť k veciam, ktoré robím *

	1	2	3	4	5	6	7	
Rozhodne nesúhlasím	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Rozhodne súhlasím

Som skúsený v motivovaní ľudí *

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pohlavie *

- ☐ Muž
- ☐ Žena

Vek *

- ☐ 25 - 35
- ☐ 36 - 45
- ☐ 46 - 55
- ☐ 56 a viac
- ☐ Other:

Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie *

- ☐ Stredoškolské vzdelanie
- ☐ 1.stupeň vysokoškolského vzdelania (Bachelor)
- ☐ 2.stupeň vysokoškolského vzdelania (Master)
- ☐ Other:

Vaša úroveň v manažmente *

- ☐ Manažér prvej línie
- ☐ Manažér strednej línie
- ☐ Vrcholový manažér
- ☐ Other:

Počet rokov v súčasnej pozícii *

- ☐ menej ako 1
- ☐ 1-5
- ☐ 5-10
- ☐ 10-15
- ☐ 15-20
- ☐ 20 a viac

Rozumiem výhodám usporiadaniu organizácie pomocou divízií *

	1	2	3	4	5	6	7	
Rozhodne nesúhlasím	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Rozhodne súhlasím

Rozumiem vlastnostiam úspešného kontrolného systému *

	1	2	3	4	5	6	7	
Rozhodne nesúhlasím	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Rozhodne súhlasím

Pri vyplňovaní dokumentov postupujem systematicky *

	1	2	3	4	5	6	7	
Rozhodne nesúhlasím	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Rozhodne súhlasím

Pri logickom rozhodovaní dokážem prekonať stereotypné myslenie *

	1	2	3	4	5	6	7	
Rozhodne nesúhlasím	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Rozhodne súhlasím

Cítim sa pohodlne pri písaní obchodného dokumentu *

	1	2	3	4	5	6	7	
Rozhodne nesúhlasím	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Rozhodne súhlasím

Vždy začínam svoj deň osobným plánovaním *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

V organizovaní chápem princíp delenia práce *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Poznám základné kroky pri budovaní kontrolného systému v organizácii *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Pri plánovaní si stanovujem deadline *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Systematicky si robím poznámky počas stretnutia *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Pri logickom rozhodovaní viem prekonať ego *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Viem usporiadať obchodný dokument *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Rád prevezmem kontrolu nad situáciami, v ktorých som *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Vždy mám jasné ciele *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Cítim sa dobre pri delegovaní *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Milujem výzvy pri úlohách, ktoré musím urobiť *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Často motivujem ľudí, aby robili viac než sa od nich očakáva *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Najdôležitejšie úlohy vykonávam počas dennej pracovnej doby, kedy som najviac produktívny *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Pri plánovaní si stanovujem merateľné ciele *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Mám jasnú predstavu o tom kto som *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Pri konverzácii vnímam neverbálne znaky *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Ľudia mi veria a pýtajú si odo mňa rady *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Som skúsený v budovaní tímu *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Viem uplatniť participatívne rozhodovanie *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Zvládam napätie a počas konfliktu viem ľudí dostať do pohody *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Prispôbujem sa meniac sa podmienkam *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Páči sa mi skúmať nové nápady *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Viem ako najlepšie zapojiť ľudí do navrhovania organizačných zmien *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Viem ovplyvniť ľudí podľa racionálnych presvedčení *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Pri vyjednávaní viem ako dosiahnuť win-win *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Baví ma ústne prezentovať *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Pracujem na tom, aby som bol úprimný *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Efektívne používam empatiu a reflektívne počúvanie *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Dokážem mentorovať ľudí, pomôcť im rásť a vypracovať sa *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Zo skupiny jednotlivcov viem vytvoriť fungujúci tím *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Viem, kedy je vhodné využiť participatívne rozhodovanie *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Viem vytvárať win-win situácie v konfliktoch *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Často prichádzam s inováciami *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Považujem sa za kreatívnu osobu *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Dokážem posúdiť vplyvy pôsobiace pre alebo proti danej zmene *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Používam odmenu na ovplyvňovanie druhých *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Pri vyjednávaní viem predpokladať vznik konfliktu *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Pri ústnej prezentácii viem upútať pozornosť *

1 2 3 4 5 6 7

Rozhodne nesúhlasím

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rozhodne súhlasím

Príloha 2-Priradenie otázok v dotazníku ku kompetenciám a roliam

Preberanie iniciatívy

1) Som akčný človek, ktorý rád vidí okamžitý pokrok

25) Rád prevziať kontrolu nad situáciami, v ktorých som

Stanovenie cieľov

2) Keď mám viacero cieľov, stanovujem si priority

26) Vždy mám jasné ciele

Delegovanie

3) Viem ako aplikovať princípy delegovania

27) Cítim sa dobre pri delegovaní

Producent

Produktivita

4) Mám vášnivú oddanosť k veciam, ktoré robím

28) Milujem výzvy pri úlohách, ktoré musím urobiť

Motivovanie ostatných

5) Som skúsený v motivovaní ľudí

29) Často motivujem ľudí, aby robili viac než sa od nich očakáva

Riadenie času a stresu

6) Vždy začínam svoj deň osobným plánovaním

30) Najdôležitejšie úlohy mojej práce vykonávam počas dennej pracovnej doby, kedy som najviac produktívny

Plánovanie

9) Pri plánovaní si stanovujem deadline

31) Pri plánovaní si stanovujem merateľné ciele

Organizovanie

7) V organizovaní chápem princíp delenia práce

32) Rozumiem výhodám usporiadaniu organizácie pomocou divízií

Kontrolovanie

8) Poznám základné kroky pri budovaní kontrolného systému v organizácii

33) Rozumiem vlastnostiam úspešného kontrolného systému

Dozorca

Triedenie informácií

10) Počas stretnutia si systematicky robím poznámky

34) Pri vyplňovaní dokumentov postupujem systematicky

Analýza informácií

11) Pri logickom rozhodovaní, viem prekonať ego

35) Pri logickom rozhodovaní dokážem prekonať stereotypné myslenie

Písomné vyjadrovanie

12) Viem ako usporiadať obchodný dokument

36) Cítim sa pohodlne pri písaní obchodného dokumentu

Mentor

Porozumenie sebe a ostatným

13) Mám jasnú predstavu o tom kto som

37) Pracujem na tom, aby som bol úprimný

Interpersonálna komunikácia

14) Pri konverzácii vnímam neverbálne znaky

38) Efektívne používam empatiu a reflektívne počúvanie

Rozvoj druhých

15) Ľudia mi veria a pýtajú si odo mňa rady

39) Dokážem mentorovať ľudí, pomôcť im rásť a vypracovať sa

Facilitátor

Budovanie tímu

16) Som skúsený v budovaní tímu

40) Zo skupiny jednotlivcov viem vytvoriť fungujúci tím

Participatívne rozhodovanie

17) Viem uplatniť participatívne rozhodovanie

41) Viem, kedy je vhodné využiť participatívne rozhodovanie

Riadenie konfliktu

18) Zvládam napätie a počas konfliktu viem ľudí dostať do pohody

42) Viem vytvárať win-win situácie v konfliktoch

Inovátor

Príjmanie zmien

19) Prispôbujem sa meniacim sa podmienkam

43) Často prichádzam s inováciami

Kreatívne myslenie

20) Páči sa mi skúmať nové nápady

44) Považujem sa za kreatívnu osobu

Riadenie zmien

21) Viem ako najlepšie zapojiť ľudí do navrhovania organizačných zmien

45) Dokážem posúdiť vplyvy pôsobiace pre alebo proti danej zmene

Maklér

Mocenská základňa

22) Viem ovplyvniť ľudí podľa racionálnych presvedčení

46) Používam odmenu na ovplyvňovanie druhých

Vyjednávanie

23) Pri vyjednávaní viem ako dosiahnuť win-win

47) Pri vyjednávaní viem predpokladať vznik konfliktu

Ústna prezentácia

24) Baví ma ústne prezentovať

48) Pri ústnej prezentácii viem upútať pozornosť

Príloha 3- Percentuálne rozloženie respondentov podľa faktorov

Pohlavie	Muž	47%	23
	Žena	53%	26
Vek	25-35	29%	14
	36-45	45%	22
	46-55	24%	12
	56 +	2%	1
Vzdelanie	Stredoškolské	20%	10
	Bakalársky stupeň	10%	5
	Magisterský stupeň	63%	31
	Doktorandský stupeň	6%	2
	Iné	1%	1
Úroveň v manažmente	Manažér prvej línie	63%	31
	Manažér strednej línie	29%	14
	Vrcholový manažér	8%	4
Počet rokov v súčasnej pozícii	menej ako 1	4%	2
	1-5	37%	18
	5-10	41%	20
	10-15	12%	6
	15-20	6%	3

Príloha 4 - Namerané hodnoty podľa úrovni manažmentu

MANAŽMENT 1. LÍNIE				STREDNÝ MANAŽMENT				VÝKONNÝ MANAŽMENT			
Poradie	Role	Priemer	Smerodajná odchýlka	Poradie	Role	Priemer	Smerodajná odchýlka	Poradie	Role	Priemer	Smerodajná odchýlka
1.	<i>Mentor</i>	6,129	0,8602	1.	<i>Mentor</i>	5,833	1,1283	1.	<i>Maklér</i>	6,125	1,1156
2.	<i>Koordinátor</i>	5,731	1,1498	2.	<i>Dozorca</i>	5,595	1,1420	2.	<i>Režisér</i>	5,833	1,2039
3.	<i>Režisér</i>	5,704	1,2231	3.	<i>Režisér</i>	5,583	1,3728	3.	<i>Mentor</i>	5,542	1,2504
4.	<i>Dozorca</i>	5,699	1,1322	4.	<i>Facilitátor</i>	5,476	1,0235	4.	<i>Facilitátor</i>	5,333	1,1672
5.	<i>Facilitátor</i>	5,688	1,0395	5.	<i>Inovátor</i>	5,464	1,1348	5.	<i>Inovátor</i>	5,167	1,0072
6.	<i>Maklér</i>	5,608	1,0612	6.	<i>Koordinátor</i>	5,417	1,1843	6.	<i>Koordinátor</i>	5,125	1,1910
7.	<i>Inovátor</i>	5,516	1,0966	7.	<i>Producent</i>	5,298	1,4208	7.	<i>Dozorca</i>	5,042	1,5458
8.	<i>Producent</i>	5,435	1,2164	8.	<i>Maklér</i>	5,024	1,3351	8.	<i>Producent</i>	4,917	1,4421
Poradie	Kompetencie	Priemer	Smerodajná odchýlka	Poradie	Kompetencie	Priemer	Smerodajná odchýlka	Poradie	Kompetencie	Priemer	Smerodajná odchýlka
1.	Interpersonálna komunikácia	6,161	0,8906	1.	Interpersonálna komunikácia	5,929	0,9786	1.	Ústna prezentácia	6,625	0,5175
2.	Porozumenie sebe a ostatným	6,145	0,9555	2.	Analýza informácií	5,893	0,9560	2.	Vyjednávane	6,135	0,9910
3.	Stanovenie cieľov	6,097	1,0034	3.	Porozumenie sebe a ostatným	5,821	1,3623	3.	Stanovenie cieľov	6,130	0,8345
4.	Rozvoj druhých	6,081	0,7310	4.	Rozvoj druhých	5,751	1,0408	4.	Preberanie iniciatívy	6,125	0,9910
5.	Preberanie iniciatívy	5,968	0,8091	5.	Stanovenie cieľov	5,750	1,4305	5.	Interpersonálna komunikácia	6,000	1,0690
6.	Budovanie tímu	5,872	1,0478	6.	Budovanie tímu	5,714	1,0131	6.	Riadenie konfliktu	5,765	1,2817
7.	Triedenie informácií	5,871	1,1662	7.	Preberanie iniciatívy	5,679	1,1239	7.	Porozumenie sebe a ostatným	5,750	1,5811
8.	Kontrolovanie	5,855	1,0534	8.	Triedenie informácií	5,643	1,0616	8.	Produktivita	5,765	1,0351
9.	Analýza informácií	5,839	0,8906	9.	Kreatívne myslenie	5,645	1,1930	9.	Mocenská základňa	5,630	1,5059
10.	Vyjednávane	5,823	0,8401	10.	Organizovanie	5,536	1,1049	10.	Písomné vyjadrovanie	5,625	1,8468
11.	Riadenie času a stresu	5,790	1,2693	11.	Produktivita	5,464	1,2013	11.	Kontrolovanie	5,510	1,0690
12.	Plánovanie	5,742	1,2002	12.	Participatívne rozhodovanie	5,430	0,9974	12.	Plánovanie	5,500	1,4142
13.	Participatívne rozhodovanie	5,677	0,9369	13.	Plánovanie	5,429	1,1031	13.	Kreatívne myslenie	5,375	1,1877
14.	Organizovanie	5,597	1,1937	14.	Vyjednávane	5,394	0,9165	14.	Analýza informácií	5,374	1,3025
15.	Príjmanie zmien	5,548	1,0351	15.	Príjmanie zmien	5,393	1,1969	15.	Budovanie tímu	5,252	1,1650
16.	Kreatívne myslenie	5,532	1,2895	16.	Riadenie zmien	5,357	1,0261	16.	Príjmanie zmien	5,251	1,1650
17.	Riadenie konfliktu	5,517	1,1124	17.	Delegovanie	5,321	1,5409	17.	Delegovanie	5,250	1,5811
18.	Mocenská základňa	5,516	1,1270	18.	Riadenie konfliktu	5,288	1,0491	18.	Motivovanie ostatných	5,125	1,1260
19.	Ústna prezentácia	5,484	1,1699	19.	Kontrolovanie	5,287	1,3569	19.	Participatívne rozhodovanie	5,000	1,0690
20.	Riadenie zmien	5,468	0,9533	20.	Riadenie času a stresu	5,286	1,7817	20.	Rozvoj druhých	4,875	0,8345
21.	Motivovanie ostatných	5,419	1,1242	21.	Písomné vyjadrovanie	5,250	1,3229	21.	Riadenie zmien	4,874	0,6409
22.	Písomné vyjadrovanie	5,387	1,2591	22.	Motivovanie ostatných	5,143	1,2387	22.	Organizovanie	4,375	0,7440
23.	Produktivita	5,097	1,1694	23.	Ústna prezentácia	4,964	1,4268	23.	Triedenie informácií	4,125	1,1260
24.	Delegovanie	5,048	1,4869	24.	Mocenská základňa	4,714	1,5362	24.	Riadenie času a stresu	3,875	1,5526