

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Rozvoj osobnosti manažera ve vybraném podniku

Vypracoval: Matěj Opekar

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

České Budějovice

2023

Anotace

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

Klíčová slova

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

Cíl

Cílem práce je identifikace možností rozvoje osobnosti manažera ve vybraném podniku. Na základě identifikovaných slabých stránek je dílčím cílem práce doporučení způsobu rozvoje zkoumaného manažera.

Metodika

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

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

Na základě pilotního výzkumu byla zvolena papírová forma dotazníku. Podřízení byli instruováni, že dotazník je čistě anonymní a jejich odpovědi nemohou nijak ovlivnit vztah s jejich manažerem. I přesto část potencionálních respondentů odmítla dotazník z různých

důvodů vyplnit. Ve finále se mi podařilo získat data od patnácti z padesáti možných, mezi nimi byli dva mistři.

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

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

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

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

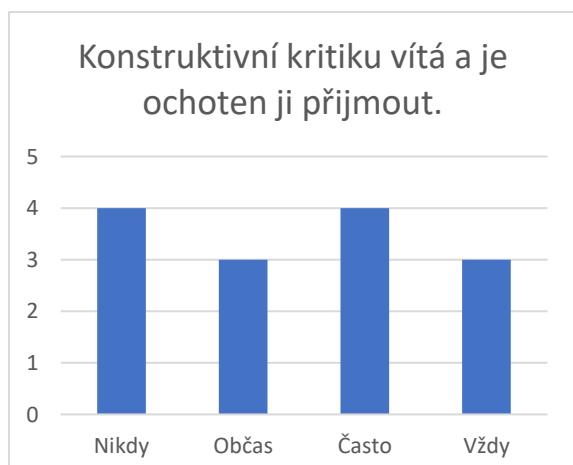
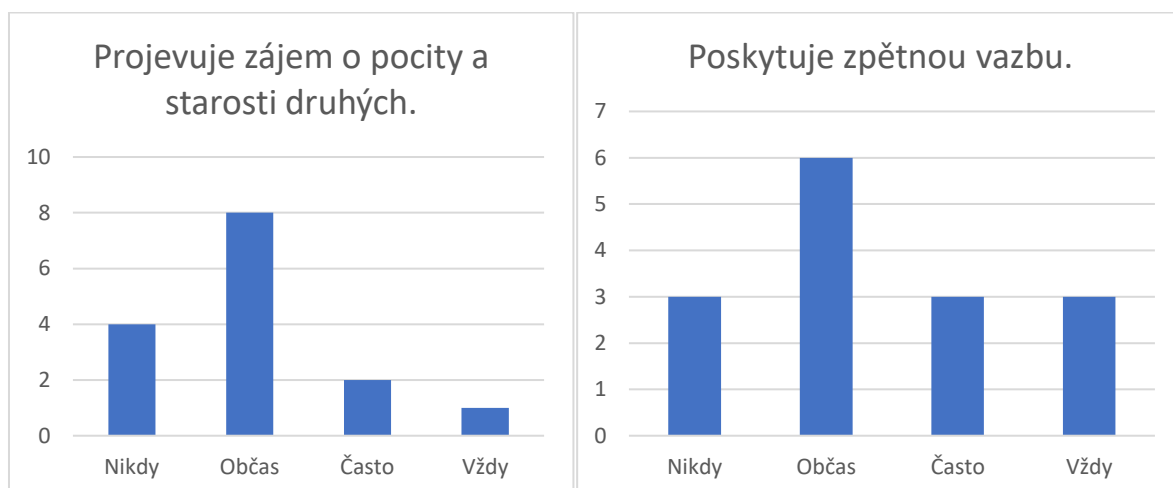
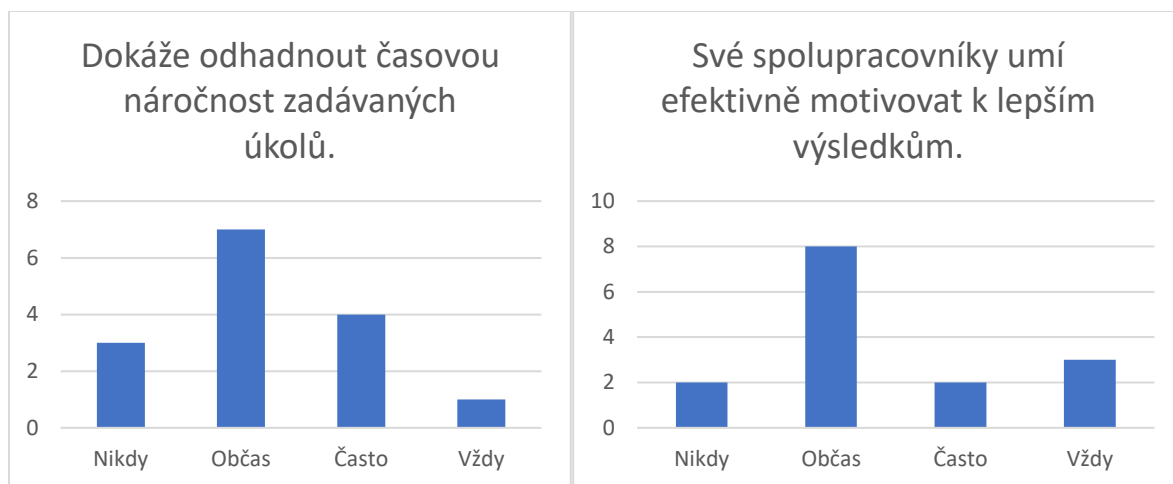
V závěru praktické části práce bude manažerovi doporučeno, jakými způsoby by mohl pracovat na svých slabých stránkách.

Doporučení pro rozvoj

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

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

Zde můžete vidět grafy obsahující odpovědi podřízených na otázky týkající se výše zmíněných slabých stránek. Zatímco podřízení manažera hodnotili záporně, on ve své verzi dotazníku odpovídal „vždy“.



Publikace

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

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

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

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

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

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

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

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

Tato publikace se dá od Grady pořídit za 186 Kč.

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

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

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

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

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

Publikace se dá od nakladatelství Grada pořídit za 319 Kč.

Kurzy

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Závěr

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

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

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

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

Seznam použitých zdrojů

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

Gradua. (2023). Získáno 5. duben 2023, z <https://www.gradua.cz/index.php?article=/index.html>

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

O Top Vision | [topvision.cz](https://www.topvision.cz). (2023). Získáno 5. duben 2023, z Top Vision website: <https://www.topvision.cz/topvision>