

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Fenomén manažerů v kontextu českého trhu práce

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.

Vypracoval:

Bc. Daniel Opelík

Praha, 2020

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

Daniel Opelík

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu, a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Srdečně děkuji vedoucímu práce prof. Ing. Jiřímu Kraftovi, CSc. za rady a připomínky, jimiž provázel vznikání této práce. Mé vřelé díky náleží také PhDr. Josefu Voráčkovi, Ph.D. za jím poskytnuté konzultace, které pomohly tuto práci správně nasměrovat a především zdárně dokončit. Taktéž mu patří velké díky za jeho pomoc a rady v rámci celého mého studia.

Dále děkuji všem účastníkům prováděného výzkumu za poskytnutí potřebných informací a za bezproblémovou komunikaci i spolupráci, a to i v době světové pandemie.

Abstrakt

Název: Fenomén manažerů v kontextu českého trhu práce

Cíle: Cílem této práce je identifikace rozdílů v náplni práce manažerů a pracovníků na pozicích označovaných jako manažerské. Z rozboru problematiky s manažery v praxi by měl vzejít podklad, co je podstatou manažerské práce. Následná analýza poptávky po manažerské práci doloží, co je po adeptech na manažerské pozice žádáno. Veškerá tato zjištění by měla vést k rozklíčování situace ohledně fenoménu manažerů v kontextu České republiky.

Metody: V této práci je použita metoda kvalitativního i kvantitativního výzkumu dat. Kvalitativní výzkum je proveden pomocí metody hloubkových rozhovorů aplikovaných na deset vybraných manažerů z praxe v různých úrovních managementu. Dále je využit hloubkový rozhovor na téma managementu s teoretikem z řad akademické sféry, který poskytuje dodatečný vhled na zkoumanou problematiku. Kvantitativní výzkum je realizován pomocí obsahové analýzy inzerátů práce skrze portál jobs.cz při zadání pojmu „manažer“.

Výsledky: Z provedených analýz vyplývá jako ideální kvalifikace pro manažerskou pozici vystudovaná vysoká škola, znalost cizích jazyků a zkušenost s vedením lidí včetně určité zkušenosti v oboru, ve kterém se manažer pohybuje. V případě literárního rozboru panuje velká shoda na nutnosti práce s lidmi na všech manažerských pozicích, což tento výzkum také potvrzuje. Nedílnou součástí manažerské práce, jak z analýz vyplývá, jsou tzv. manažerské funkce a jejich vykonávání. Lze konstatovat, že tyto manažerské funkce jsou v manažerské realitě ve velké míře vykonávány. Zároveň jsou ale inzerovány manažerské pozice, které spektrum manažerských funkcí nepokrývají.

Klíčová slova: manažer, manažerská pozice, role, funkce, vedoucí pracovník, trh práce

Abstract

Title: The phenomenon of managers in the context of the Czech labor market

Objectives: The aim of this thesis is to identify differences in the scope of work of managers and workers in positions referred to as managerial. The analysis of the issue with managers in practice should provide a basis for what constitutes managerial work. Subsequent analysis of the demand for managerial work will document what is required of candidates for managerial positions. These findings should lead to the resolution of the situation regarding the phenomenon of managers in the Czech Republic.

Methods: In this thesis a method of qualitative and quantitative data analysis is used. The qualitative analysis uses the technique of in-depth interview which focuses on ten selected managers from different management levels. Thereafter the issue is analysed from an academic expert point of view which helps to see the issue from a wider perspective. The quantitative data analysis is applied to research the jobs ads when entering the term “manager” to the jobs.cz server.

Results: The analyzes show that the ideal qualification for a managerial position is to have a university degree, to be linguistically equipped and to have experience in leading and managing people, including some experience in the field in which the manager works. There is a great deal of agreement on the need to work with people in all managerial positions, which is also confirmed by this research. An integral part of managerial work, as the analyzes show, are the so-called managerial functions and their implementation. It can be stated that these managerial functions are largely performed but some managerial positions are advertised that do not cover the spectrum of managerial functions.

Keywords: manager, managers position, role, function, executive officer, labor market

Obsah

1 ÚVOD.....	9
2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....	11
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
3.1 Trh práce.....	12
3.1.1 Manažer na trhu práce	14
3.1.2 Ekonomické předpoklady manažera	18
3.1.3 Trh práce v ČR	20
3.2. Management	23
3.2.1 Hierarchie managementu.....	24
3.3 Manažer	27
3.3.1 Předpoklady a zásady manažerské práce.....	29
3.3.2 Manažerské funkce.....	34
3.3.3 Manažerské role	36
3.3.4 Manažerské dovednosti a schopnosti	39
4 METODOLOGIE	44
4.1 Vědecká otázka.....	44
4.2 Výzkumný soubor	44
4.3 Kvalitativní výzkum	45
4.3.1 Hlubkové rozhovory.....	45
4.4 Kvantitativní výzkum	49
4.5 Analýza dat.....	50
4.6 Etické aspekty.....	50
5 MANAŽEŘI V PRAXI	51
5.1 Realita manažerské práce	51
5.1.1 Shrnutí hlubkových rozhovorů.....	59
5.2 Poptávka po manažerských pozicích na trhu práce.....	61
5.2.1 Shrnutí obsahové analýzy.....	63
5.3 Syntéza výsledků	64

6 DISKUZE	67
7 ZÁVĚR	72
SEZNAM LITERATURY	74
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	80
Seznam tabulek.....	80
Seznam obrázků	80
SEZNAM PŘÍLOH.....	81

1 ÚVOD

Pojem management je v posledních dvaceti letech skloňován daleko frekventovaněji než dříve a stává se tak běžně užívaným termínem, a to jak mezi odbornou, tak i laickou veřejností. Totéž se děje s termínem manažer, tedy se slovem vyznačujícím představitele či vykonavatele zmíněného managementu. I tento pojem se dostal do velké obliby a je velmi hojně používán po celém světě, Českou republiku nevyjímaje. Lze říci, že termín manažer je v dnešní době módní slovo, používané a mnohdy zneužívané k označení téměř kohokoliv na jakékoliv pracovní pozici.

Vzhledem k častějšímu využívání tohoto termínu v praxi je velmi obtížné se plně zorientovat, kdo vlastně manažer je a co vykonává. Lze říci, že k chaotické situaci panující při používání slova manažer velice přispívá právě nadužívání tohoto slova. K nadměrnému užívání zmíněného termínu vede také atraktivita daného slova, jelikož být označován jakožto manažer vede u velkého množství lidí k domněnce, že je tím jejich povolání prestižnější, vzácnější, lépe hodnocené, nebo že jim dokonce přináší vyšší sociální status. Tato domněnka je do určité míry podporována i společnostmi, které působí v ekonomice. Společnosti se snaží přilákat nové zaměstnance atraktivními pracovními pobídkami, a to třeba i takovým způsobem, že nabízenou pozici označí jako manažerskou či do názvu dané pozice alespoň slovo manažer ve vhodném tvaru zakomponují. Fakt, že společnosti takto konají, může být ovlivněn i stavem české ekonomiky, respektive stavem trhu práce a aktuální mírou nezaměstnanosti v České republice, což straní právě nabídce práce – tedy uchazečům o pracovní pozice. Firmy se tak pokouší nalákat nové zaměstnance právě na příslib manažerské funkce, protože dobře vědí, jakou magickou moc nad nimi má termín manažer.

Manažerem se tak dnes může stát prakticky kdokoliv, ačkoliv se náplní práce nemusí absolutně jednat o manažerskou činnost. V kontextu trhu práce je možno setkat se s velkým množstvím pracovních nabídek označovaných jako manažerské i přesto, že manažerské úrovni neodpovídají. Dále je možno tento jev velmi často spatřovat v označení pracovních pozic různých společností i přesto, že dané pozice nesouvisí s manažerskou činností. Tento jev je možno pozorovat v mnoha odvětvích ekonomiky České republiky.

Vzhledem k uvedenému nadužívání pojmu manažer je důležité položit si otázku, kdo může být považován za manažera. Dále pak je třeba definovat, jaké má mít manažer schopnosti, dovednosti, kompetence či kvalifikace a především je nutno identifikovat, jaká je náplň jeho práce.

Právě identifikace, analýza a vymezení náplně manažerské práce bude hlavním obsahem předkládané práce. Je třeba důkladně náplň práce prozkoumat a provést rozbor, jak má manažerská činnost a práce v ideálním případě vypadat. To by v budoucnu mohlo vést k omezení přílišného užívání zmíněného termínu.

2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je identifikace rozdílů v náplni práce manažerů a pracovníků na pozicích označovaných jako manažerské. Vychází se z předpokladu, že na českém trhu práce existuje mnoho pracovních pozic označovaných jako manažerské i přesto, že reálná náplň práce neodpovídá manažerské úrovni. Při tomto rozlišení je třeba také definovat, jaké jsou předpoklady pro vykonávání manažerské pozice.

Zodpovězení následujících vědeckých otázek povede k naplnění uvedeného cíle:

- Odpovídají pozice označované jako manažerské svojí náplní práce manažerské pozici?
- Jaké jsou kvalifikační předpoklady pro výkon manažerské pozice?

K naplnění výše uvedeného cíle je třeba se věnovat a zpracovat následující dílčí úkoly:

- Vybrat vhodné metody pro zkoumání manažerské činnosti
- Při využití operacionalizace vytvořit otázky pro hloubkové rozhovory a zajistit jejich validitu za pomoci odborníků
- Provést hloubkové rozhovory s manažery v praxi o jejich manažerské pozici, jejich manažerské práci či o potřebných předpokladech pro jejich práci
- Uskutečnit rozhovor s akademickým pracovníkem (teoretikem), který se problematikou manažerů a manažerské práce zabývá
- Zpracovat obsahovou analýzu vybraných inzerátů práce, kde bude zkoumána potenciální náplň práce, kvalifikační požadavky a odborné dovednosti či schopnosti
- Zpracovat konkrétní výsledky zjištěných dat z jednotlivých forem výzkumu
- Následně interpretovat získaná data
- Porovnat získaná výzkumná data s teoretickými východisky manažerské oblasti

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V rámci managementu jsou ústřední postavou jeho vykonavatelé, tedy ti, kteří provádí jednotlivé činnosti a plní uložené úkoly tak, aby společnost řádně fungovala a prosperovala. Představitelé managementu se nazývají manažeři. Co si lze představit pod širokým pojmem management, kdo je to vlastně manažer a manažerská pozice, jaké úrovně managementu existují, jaké jsou jejich kompetence, role či dovednosti a předpoklady a v neposlední řadě jaká je vlastně náplň jejich práce vzhledem k ekonomickému řízení společnosti v kontextu českého pracovního trhu, to vše bude obsahem této práce.

3.1 Trh práce

Pro komplexní pochopení problematiky manažerů a managementu je nezbytné tyto pojmy zasadit do ekonomické reality, především do reality trhu práce. Na tomto trhu vystupuje práce, tedy jeden ze základních výrobních faktorů, který je pro fungování ekonomiky zcela nezbytný.

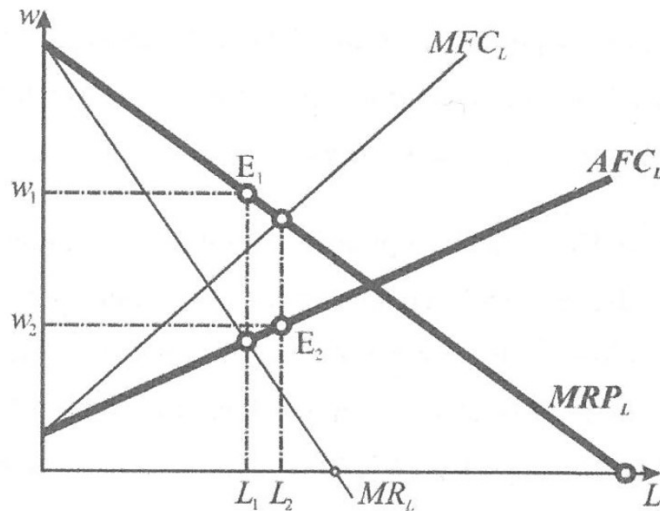
Práci je možno chápat jako vynakládání lidské energie, která slouží k uspokojování určitých potřeb prostřednictvím tržní směny (JUREČKA a kolektiv, 2018). Důležitým faktem je, že práce je činnost, kterou vykonávají lidé. Z tohoto důvodu je dle MACÁKOVÉ (2010) práce ovlivněna řadou neekonomických faktorů, což působí na vývoj trhu. JUREČKA a kolektiv (2018) chápou práci jako vědomé vynakládání duševní a fyzické energie lidí k uspokojování jejich potřeb skrze trh. Vlastníci práce tak za své poskytnuté služby získávají důchod v podobě mzdy, který je posléze využit právě k uspokojení jejich potřeb (JUREČKA a kolektiv, 2018).

Pro ujasnění fungování trhu práce je nutno říci, že logika trhu práce je táž jako v případě trhů jiných, například výrobků, jen s drobnými odchylkami. Na trhu práce nalezneme na sebe působící poptávku, nabídku a také cenu, která v rámci tohoto trhu vystupuje jako mzdová sazba. Jak tvrdí JUREČKA a kolektiv (2018), tak trh práce je zvláštní právě tím, že nositelem práce je lidská bytost s určitými právy a z tohoto důvodu je tento trh objektem vnějších zásahů. Pro ujasnění problematiky je v ekonomické teorii využíváno rozdělení na dokonale konkurenční a nedokonale konkurenční trh, přičemž právě onen nedokonale konkurenční trh je trhem fungujícím v realitě práce, na kterém právě oni manažeři vystupují a nabízejí svůj čas.

Pro pochopení trhu práce je třeba vyjít z rovnovážného stavu na trhu práce. Křivku tržní nabídky práce S_L tvoří, jak konstatuje JUREČKA a kolektiv (2018), sumarizace nabídky práce všech jednotlivců, křivka tržní poptávky D_L je pak sumarizací ochot jednotlivých firem zaměstnávat. Bod E je bodem rovnováhy na trhu práce a ukazuje, že nastává při rovnovážné mzdové sazbě W_E a rovnovážné zaměstnanosti L_E . Tato rovnováha na trhu práce funguje v případě zmíněné dokonalé konkurence. V reálné ekonomice na trh práce působí i další faktory, které skutečný stav trhu práce mění. Jedná se prvně o intervenci státu, respektive vlády, která trh práce dle JUREČKY a kolektivu (2018) ovlivňuje především zaměstnáváním ve veřejném sektoru, sociálními odvody, daněmi, právními předpisy a restrikcemi. V tomto případě je vhodné zmínit i zavádění minimální mzdy, která může trh práce do značné míry ovlivnit. Druhým faktorem jsou odbory, jež prosazují zaměstnanecké zájmy kolektivně a mají tak velkou sílu, kterou mohou trh práce ovlivnit. Cílem odborových svazů může být podle HOŘEJŠÍ a kolektivu (2018) například maximalizace ekonomické renty členů odborů nebo maximalizace celkových mezd členů odborů nebo maximalizace zaměstnanosti. V případě odborových svazů se v reálném prostředí tržní ekonomiky jedná spíše o oligopson vzhledem k existenci vícero odborových svazů. Pro účely této práce budeme vycházet ze zjednodušeného modelu – tedy monopsonu. Nedokonalost konkurence je možno nalézt i na poptávkové straně trhu práce. Monopson představuje tržní strukturu, ve které existuje pouze jeden subjekt na straně poptávky práce a je tak schopen ovlivňovat velmi zásadním způsobem mzdovou sazbu a může se stát i tzv. „tvůrcem mzdy“ (JUREČKA a kolektiv, 2018). Vzhledem ke zmíněným důvodům je tedy jasné, že trh práce v rámci ekonomiky nemůže fungovat jako dokonale konkurenční a že existuje řada možností, jak lze s trhem práce pracovat.

Vzhledem k uvedenému, že trh práce v realitě tržního prostředí nemůže fungovat jako v dokonalé konkurenci, je nasnadě uvést, že trhy práce jsou ve skutečnosti nedokonalé konkurenční. O velikosti mzdové sazby tak rozhodují dvě instituce: společnosti a odbory (BROŽOVÁ, 2018). Model bilaterálního monopolu uvedený na obrázku č. 1 uvádí setkání monopsonu na straně poptávky po práci a monopolu na nabídkové straně práce.

Obrázek 1: Bilaterální monopol



MRP_Lpříjem z mezního produktu práce

MFC_Lmezní náklady na faktor práce

AFC_Lprůměrný náklad na faktor práce

MR_Lmezní příjem z práce

Zdroj: KRAFT, BEDNÁŘOVÁ, KOCOUREK (2013)

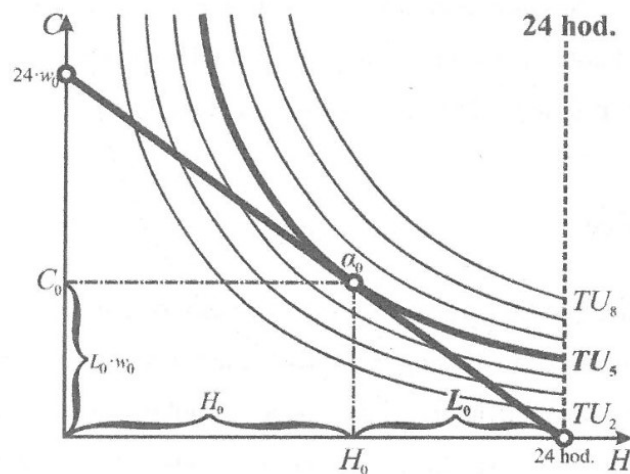
Obě zmíněné strany mají zájem ovlivňovat velikost mzdové sazby w , přičemž firma má snahu o snižování ceny práce a maximalizaci svého zisku, odbory tlačí mzdovou sazbu co nejvýše, tj. maximalizace mzdové renty. Monopson, společnost, ve vyznačeném modelu na obrázku č.1 poptává množství L_2 při velikosti mzdové sazby w_2 . Monopolní odbory nabízí množství práce L_1 při vysoké požadované mzdové sazbě w_1 . Velikost finální mzdy závisí na vyjednávání a bude se nacházet v intervalu w_1 a w_2 .

3.1.1 Manažer na trhu práce

Jak již bylo popsáno, manažeři, stejně jako jiní pracovníci, vystupují na trhu práce a nabízejí zde své schopnosti, dovednosti a především svůj čas. Manažeři tak stojí na straně nabídky na trhu práce. Dle BUCHTY (2005) či KRAFTA, BEDNÁŘOVÉ a KOCOURKA (2013) je možno individuální nabídku práce chápat z pohledu jednotlivce jakožto jednoho nabízejícího, nebo z pohledu jednoho poptávajícího jako nabídku práce jedné společnosti. Pro účely této práce tak bude využit pohled individuální nabídky práce jako nabídka práce jednoho pracovníka – v našem případě jednoho manažera.

Individuální nabídka práce uvažuje rozdělení celkového času jednotlivce, který má k dispozici. Nabízející pracovník se rozhoduje, jakou kombinaci práce a volného času zvolí. Individuální nabídka práce jedince je také ovlivněna výší mzdové sazby, kterou jedinec dostává a uspokojuje tak své potřeby. Jak optimálně rozložit čas na práci a volný čas, vychází dle KRAFTA, BEDNÁŘOVÉ A KOCOURKA (2013) ze snahy o maximalizaci užitku ze spotřeby a maximalizaci užitku z volného času. K optimálnímu rozhodnutí jedince o množství nabízené práce slouží indifferenční analýza zobrazená na obrázku č.2.

Obrázek 2: Indifferenční analýza při rozhodování jedince o nabídce práce



TU.....celkový užitek; C.....spotřeba

H.....volný čas (hod); L.....práce

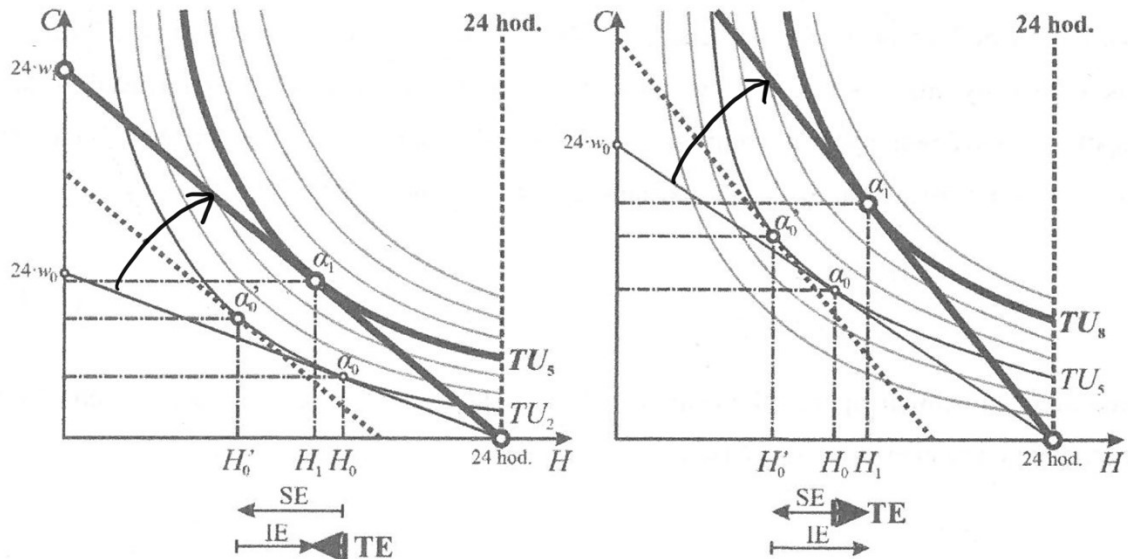
Zdroj: KRAFT, BEDNÁŘOVÁ, KOCOUREK (2013)

Na obrázku č.2 osa y znázorňuje spotřebu, respektive mzdovou sazbu za maximální jednotku času na den, tedy 24 hodin, a osa x představuje volný čas, taktéž 24 hodin. KRAFT, BEDNÁŘOVÁ A KOROUCEK (2013) zmiňují, že v bodě α_0 je dosaženo maximalizace užitku TU_5 při spotřebě C_0 .

Pro formování a ukázky křivky individuální nabídky práce jednoho manažera je třeba vysvětlit dva efekty, ke kterým může v případě indifferenční analýzy při hledání optimálního množství nabízené práce dojít. Jedná se o substituční a důchodový efekt. První zmíněný efekt, substituční, vyjadřuje, jak lze nahrazovat volný čas prací, a druhý efekt, důchodový, vysvětluje, že změna mzdové sazby vede ke změně reálného důchodu jednotlivce (BUCHTA, 2005; HOŘEJŠÍ a kolektiv, 2018). Oba tyto efekty je možno

sledovat na obrázku č.3, kde se také promítnou do celkového konečného efektu. Konečným efektem je myšlen posun z bodu α_0 do α_1 , který je vyznačen šipkami (KRAFT, BEDNÁŘOVÁ, KOCOUREK, 2013).

Obrázek 3: Substituční a důchodový efekt



TU.....celkový užitek

C.....spotřeba; H.....volný čas (hod)

SE.....substituční efekt

IE.....důchodový efekt

TE.....výsledný efekt

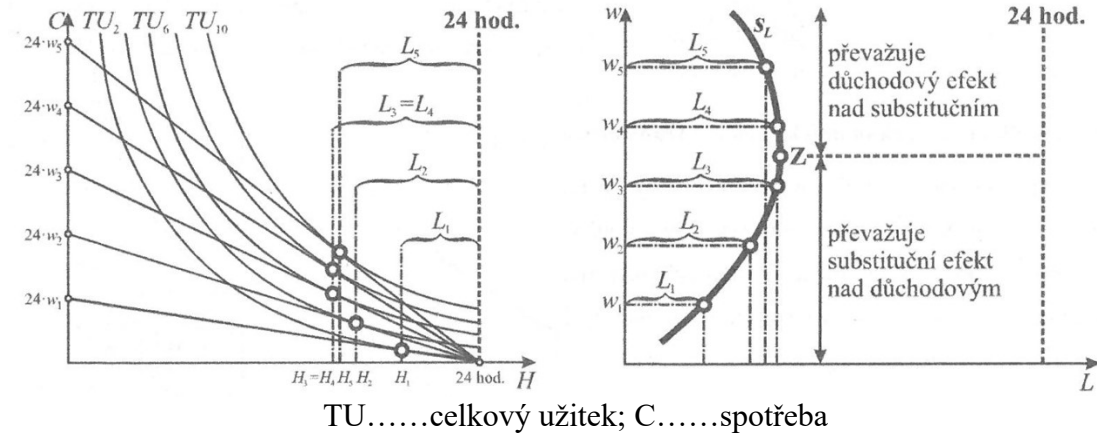
Zdroj: Vlastní úprava dle KRAFTA, BEDNÁŘOVÉ, KOCOURKA (2013)

V případě levé strany obrázku č.3 můžeme sledovat, že zvýšení mzdové sazby motivuje ke zvýšení množství práce a snižuje množství volného času. $H_0 - H'_0$ znázorňuje velikost substitučního efektu (SE) a interval $H'_0 - H_1$ velikost důchodového efektu (IE), tudíž výsledný efekt (TE) je takový, že substituční efekt převyšuje důchodový efekt. Pravá strana obrázku č.3 naznačuje stav, kdy důchodový efekt převyšuje substituční, kdy interval $H_0 - H'_0$ vyznačuje velikost efektu substitučního a interval $H'_0 - H_1$ velikost efektu důchodového. Celkový efekt TE tedy ukazuje, že důchodový efekt převyšuje substituční.

Faktem je, že vždy bude existovat závislost nabízeného množství práce na velikosti mzdové sazby, jelikož se jednotlivec musí rozhodovat, za jakých podmínek je ještě

ochoten pracovat při nabízené mzdové sazbě a za jakých nikoliv. Tento vztah znázorňuje křivka individuální nabídky práce jednotlivce S_L včetně jejího odvození, které je zobrazeno na obrázku č.4.

Obrázek 4: Individuální nabídka práce jedince a její odvození



TU.....celkový užitek; C.....spotřeba

L.....práce; w.....mzdová sazba

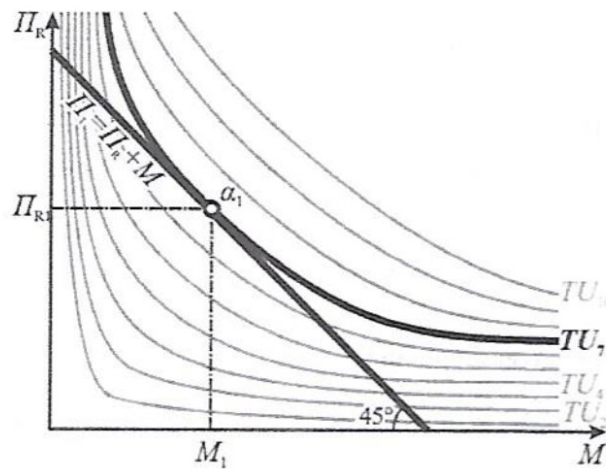
S_Lindividuální nabídka práce jedince

Zdroj: KRAFT, BEDNÁŘOVÁ, KOCOUREK (2013)

Jak je z obrázku č.4 patrné, v případě, kdy převažuje substituční efekt nad důchodovým, vyvolá zvýšení mzdové sazby do bodu Z nárůst nabízeného množství individuální práce. V případě, kdy převažuje důchodový efekt nad substitučním, od bodu Z výše, tak vyvolá další zvýšení mzdové sazby snížení individuální nabízené práce (KRAFT, BEDNÁŘOVÁ, KOCOUREK, 2013). Tvar zpětného zakřivení nabídkové křivky je dle JUREČKY a kolektivu (2018) dán působením obou efektů – důchodového a substitučního. Zároveň je nutno zmínit, že se tento tvar křivky nemusí projevit vždy a je různý pro každý jednotlivý případ individuální nabídky práce, jelikož záleží na individuálních preferencích jednotlivce, v našem případě manažera (HOLMAN, 2002; BROŽOVÁ, 2012; JUREČKA a kolektiv, 2018).

Ve chvíli, kdy se obě strany na trhu práce finálně dohodnou, tak manažer získává svou novou roli v dané společnosti. Avšak tímto nastává rozpor ve vztahu vlastník manažer, jelikož každý sleduje své specifické cíle a je tak třeba oddělit aspekt vlastnictví od konkrétního řízení společnosti. Uvedené dilema řeší tzv. „jednoduchý manažerský model“, který je graficky znázorněn na obrázku č.5.

Obrázek 5: Jednoduchý manažerský model



TU.....celkový užitek; π_R vykazovaný zisk

M.....vedlejší příjmy a výhody manažerů

Zdroj: KRAFT, BEDNÁŘOVÁ, KOCOUREK (2013)

Grafické řešení naznačuje, že zisk firmy je v tomto modelu dělen mezi vykazovaný zisk (π_R) a vedlejší příjmy a výhody manažerů (M). Přímka zisku vyznačuje různé možnosti kombinací vykazovaného zisku a vedlejších příjmů a výhod manažerů při stejné úrovni dosaženého zisku. Indiferenční křivka ukazuje kombinace vykazovaného zisku a vedlejších manažerských výhod, které manažerovi umožní stejnou úroveň užitku (KRAFT, BEDNÁŘOVÁ, KOCOUREK, 2013). Manažeři tak hledají optimální rozložení firemního zisku mezi vykázaný zisk a své vlastní výhody. V ideálním případě se bude tato kombinace pohybovat okolo bodu α_1 při vedlejších manažerských výhodách M_1 a při vykazovaném zisku π_{R1} .

3.1.2 Ekonomické předpoklady manažera

Pro výkon manažerské práce je nezbytné disponovat určitými schopnostmi a dovednostmi, bez kterých se jedinec nemůže v jakékoliv manažerské pozici obejít. Jedním z předních předpokladů pro úspěšnou manažerskou práci je i ekonomické vzdělání. Jak píše JONEŠ (2014), je nezbytné pro manažera získat ekonomické vlastnosti, které se mohou průběžným vzděláváním zdokonalovat. Není tedy nutností ekonomické znalosti nabýt pouze jednou a posléze je využívat, ale jde spíše o soustavné získávání odbornosti v oblasti ekonomie a ekonomiky. SMRČKOVÁ (2009) dodává, že už i

absolventi středních škol by v ideálním případě měli získat základní ekonomické a finanční dovednosti, tedy jistou ekonomickou gramotnost. Na těchto základech je pak možno dále stavět ono ekonomické vzdělání, které je potřebné pro manažerskou funkci.

Zmíněné ekonomické předpoklady – ekonomické minimum manažera – vyplývají i z poznatků, které je možno sledovat na trzích se semináři a školeními. Součástí nabídky seminářů, workshopů či školení je povětšinou také seminář, který se zabývá ekonomickým minimem, ekonomickými základy či podobnou tematikou. Důkazem toho jsou servery BENEFICO (2015) a EVERESTA (2019), které právě takové semináře nabízejí a pro začínající manažery je doporučují. V případě prvně zmíněného se jedná o seminář *ekonomické minimum v kostce*, v případě druhého pak o *ekonomické minimum pro manažery nákupu*. Fakt, že jsou zmíněné semináře nabízeny, je jen potvrzením, že pro manažerskou práci je určité ekonomické minimum potřebné. Toto tvrzení dále prohlubuje také DURDOVÁ (2012), která mezi nejdůležitější vlastnosti manažera řadí právě ekonomické znalosti, což jen potvrzuje důležitost ekonomického vzdělání pro manažerské rozhodování v rámci podniku (DAFT, MARCIC, 2010).

Předpokladem pro výkon pracovní pozice v rámci managementu jsou dle VODÁČKA a VODÁČKOVÉ (2009) přiměřené schopnosti a znalosti v následujících ekonomických i neekonomických oblastech:

- Marketing
- Logistika
- Finance
- Právo
- Účetnictví
- Daně
- Finanční trhy
- Obchod
- Cla

Tento výčet jasně indikuje, že pro kvalitně vykonávanou manažerskou činnost je nezbytné mít alespoň rámcový přehled především v ekonomických disciplínách, a tyto znalosti neustále rozšiřovat.

Je třeba zmínit také fakt, že jednotlivé profese a manažeři, kteří se v nich nachází, jsou specifické a nelze na všechny uplatnit jednotný pohled. Je možno se domnívat, že se špičkovým manažerem mohou ve svých profesích stát například lékaři, právníci, učitelé a další, kteří svoji odbornost doplní o základy ekonomických znalostí důležitých v rámci managementu. Druhou možností je, že manažerskou práci vykonávají specialisté z řad ekonomů a odbornost, dle sféry, ve které působí, si doplní nebo ji ve své podstatě znát nepotřebují. Tato specifika není vždy jednoduché určit a jsou rozdílná pro jednotlivé úrovně managementu, o kterých tato práce pojednává v dalších subkapitolách. Lze však konstatovat, že tato práce spíše předpokládá variantu, kdy je manažerem ekonom, který případnou odbornost získává zkušenostmi dle potřeb konkrétního podniku.

3.1.3 Trh práce v ČR

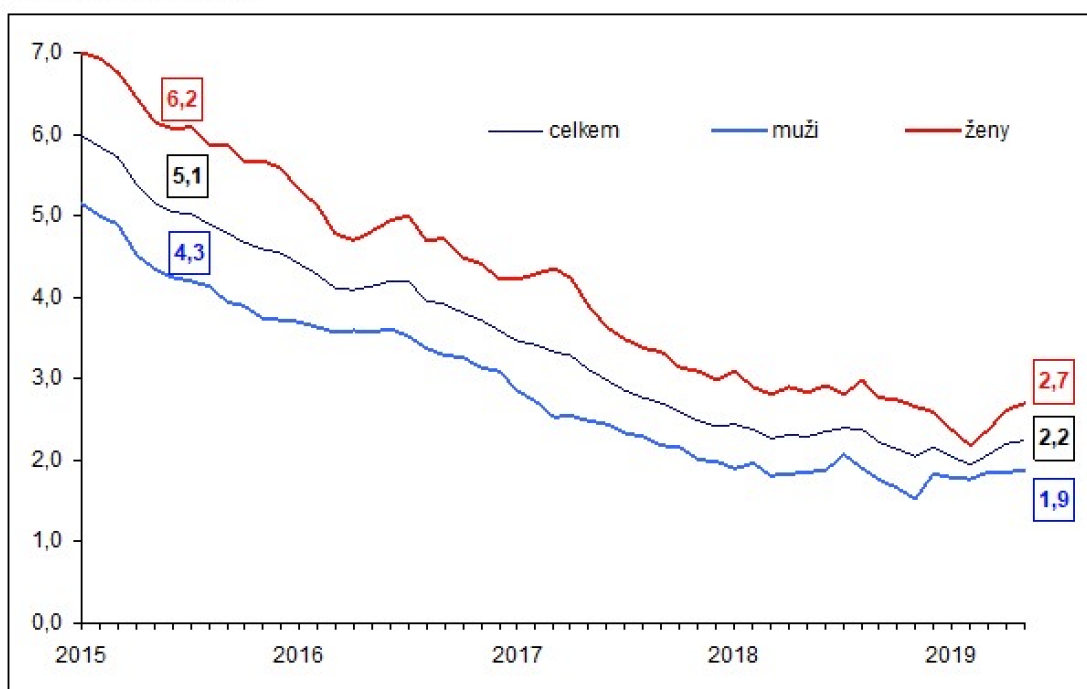
Pro úplnost a přehled o trhu práce v České republice je důležité nastínit si vývoj trhu práce za poslední roky a akcentovat tak, jak vypadá jeho aktuální stav a co z toho pro manažery na trhu práce vyplývá.

V první řadě je potřeba seznámit se s pojmy, které se při analýzách trhu práce používají a bez nichž by nebylo možno dále pokračovat. Prvním pojmem je míra zaměstnanosti. Dalším pojmem, který je v oblasti statistických analýz na trhu práce používán, je míra nezaměstnanosti, což dle KRAFTA, KOCOURKA, BEDNÁŘOVÉ (2014) vyjadřuje procentuální podíl nezaměstnaných (U) vůči celkovému ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu (EA). Ekonomicky aktivní obyvatelstvo zahrnuje zaměstnané (E), nezaměstnané (U) a ostatní (O - starší 15-ti let připravující se na budoucí zaměstnání a ti, kteří práci nehledají) (KRAFT, KOCOUREK, BEDNÁŘOVÁ, 2014; ČSÚ, 2020a). Míru nezaměstnanosti lze tedy vypočítat pomocí následujícího vzorce (KRAFT, KOCOUREK, BEDNÁŘOVÁ, 2014):

$$u = \frac{U}{U + E + O} \times 100$$

Vzhledem k tomu, že již došlo k vysvětlení pojmů, je možno přesunout se k ukazatelům míry nezaměstnanosti v ČR, a to mezi lety 2015 – 2019. Vývoj míry nezaměstnanosti v těchto letech znázorňuje obrázek č.6.

Obrázek 6: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice mezi lety 2015-2019



Zdroj: SOCR ČR (2019)

Z obrázku je patrné, že v České republice dochází v průběhu let ke klesajícímu trendu míry nezaměstnanosti, která se v roce 2019 pohybuje okolo 2%. Lze také rozlišit míru nezaměstnanosti u žen a mužů, což je v obrázku vyznačeno modrou a červenou barvou. Vzhledem k aktuálnosti a neustálému, i když mírnému kolísání míry nezaměstnanosti je třeba se na vývoj míry nezaměstnanosti v roce 2019 a 2020 podívat detailněji. Bližší pohled na měsíční míry nezaměstnanosti nám udává následující tabulka č.1.

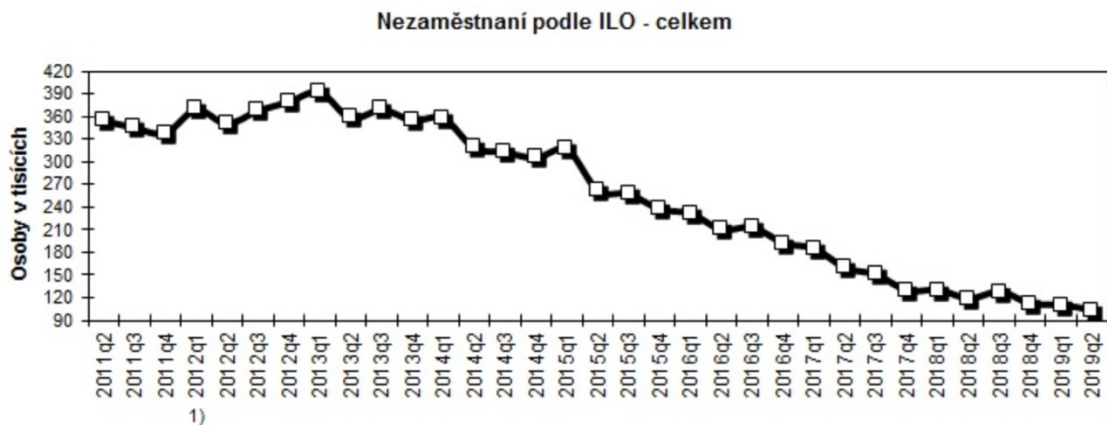
Tabulka 1: Měsíční míra nezaměstnanosti 2019/2020

2019		2019/2020	
leden	2,1	srpen	2,0
únor	2,0	září	2,1
březen	2,1	říjen	2,1
duben	2,1	listopad	2,1
květen	2,1	prosinec	2,1
červen	1,9	leden	2,0
červenec	2,1	únor	2,1

Zdroj: ČSÚ (2020b)

Jak je z tabulky patrné, tak se míra nezaměstnanosti ve všech sledovaných měsících roku 2019 pohybuje okolo 2%, což se může jevit jako velmi pozitivní trend. Pro ujasnění, o kolik nezaměstnaných se ve skutečnosti jedná, je třeba uvést konkrétní čísla. Tyto údaje zprostředkovává obrázek č.7, ze kterého je možno vyčíst, že nezaměstnaných je v České republice méně než 120 000.

Obrázek 7: Nezaměstnanost v číslech - ČR



Zdroj: ČSÚ (2020b)

Z uvedených statistik vyplývá, že míra nezaměstnanosti je v České republice v aktuálním období rekordně nízká, což může způsobovat specifické tržní situace na trhu práce. Tento stav lze popsat také tím způsobem, že se ekonomika nachází na svém potenciálu. Nízká míra nezaměstnanosti může vést k pozitivním ohlasům ze strany zaměstnanců, odborů, případně politiků, ale nemusí pro všechny subjekty na trhu představovat pozitivní trend. V případě firem se přesycenost na trhu práce projevuje přebytkem volných míst a nemožností obsazení těchto míst. Tento fakt působí společně s potížemi, jelikož musí zvyšovat svou konkurenceschopnost pomocí zvyšování mezd, vylepšováním benefitů, větší flexibility a dalších forem udržení si svých zaměstnanců (DVOŘÁKOVÁ, 2012; PALÍŠKOVÁ, 2014; BUSINESSINFO, 2019; SP ČR, 2019).

Tento stav na trhu práce však může být přesto vnímán manažery veskrze pozitivně, jelikož jejich cena na trhu práce stoupá a mohou si tak vybírat, na jakou manažerskou pozici nastoupí.

3.2. Management

Zpočátku je třeba si krátce management představit, ukázat jeho roviny a případné rozčlenění. Pojem management nelze jednoznačně definovat, jelikož se každý autor ve své publikaci uchyluje k vlastní definici managementu. Je však možno mezi jednotlivými definicemi nacházet určité spojitosti či podobnosti. Management je možno z anglického originálu přeložit do češtiny jako řízení, tento překlad však nevystihuje výraz management v celé jeho šíři. Pro lepší orientaci v problematice managementu je třeba uvést chápání managementu dle BLAŽKA (2014), který si pod tímto pojmem představuje proces probíhající mezi jednotlivcem, který řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, která je řízena, tj. řízeným objektem. BLAŽEK (2014) dále uvádí, že v rámci uvedeného procesu řídicí subjekt stanoví cíle a že prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je stanoveno takové chování, díky němuž je efektivně dosahováno vytyčených cílů.

Další definicí, ve které lze nalézt společné prvky s definicí již zmíněnou, je význam dle DONELLYHO, GIBSONA a IVANCEVICHE (1997), kteří tvrdí, že management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, který je realizován jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, kterých není možno dosáhnout individuální prací.

Management vidí a jednoznačně definuje ŠTRACH (2008, s. 7) jako „*systematický proces využívání organizačních zdrojů, včetně lidských, směrem k vytyčenému cíli*“. Z této definice i dalších výše zmíněných zcela jasně vyplývá, že management je vykonáván pomocí lidských zdrojů, které se snaží dosáhnout předem určených a narýsovaných cílů, což má vést k celkové prosperitě organizace.

Jak již bylo zmíněno, management se snaží o vytvoření a udržování prosperity dané organizace, k čemuž je nezbytné provádět veškeré aktivity tak, aby byly účinné a efektivní. Z tohoto důvodu je management chápán autory ROBBINSEM a COULTEROVOU (2004) jako proces koordinace pracovních aktivit lidí ve společnosti tak, aby byly provedeny maximálně účinně a efektivně. Pod slovem účinnost si lze v rámci managementu představit snahu o dosažení většího množství výstupů než vstupů, a to celé při maximálním dosažení cílů, tedy při vysoké efektivitě.

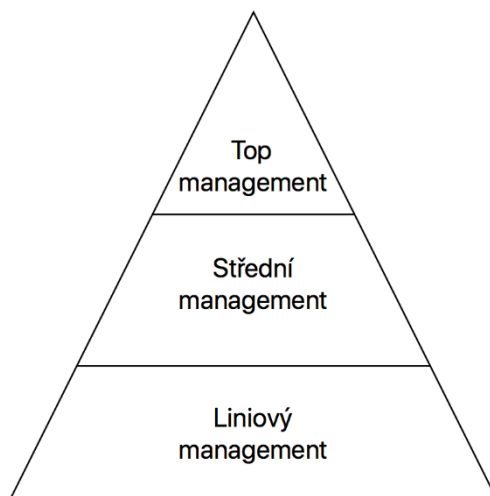
3.2.1 Hierarchie managementu

Na management v organizaci nelze pohlížet jako na jeden nedělitelný subjekt, ve kterém všichni jeho členové – manažeři – plní jen své úkoly. Pro lepší orientaci je obvykle management v rámci organizace určitým způsobem dělen. Management je nejčastěji dělen do tří skupin neboli do tzv. pyramidového schématu. Obvykle uvádějí autoři (CEJTHAMR, DĚDINA, 2010; BACHMANN, 2011; PRUKNER, NOVÁK, 2014; VNUČKOVÁ, ZUZÁK, 2015) členění managementu do následujících tří úrovní – linií:

- Top management
- Střední management
- Liniový management

Toto rozdělení lze znázornit graficky, což vede k lepšímu porozumění rozdělení managementu do tří zmíněných úrovní. Toto dělení je vyobrazeno na obrázku č.8.

Obrázek 8: Hierarchie managementu



Zdroj: Vlastní úprava dle VNOUČKOVÉ a ZUZÁKA (2015)

K výše uvedenému ještě někteří autoři (DONELLY, GIBSON a IVANCEVICH, 1997; ROBBINS, COULTER, 2004; BEDNÁŘ a kolektiv, 2013) přidávají jako základní blok pyramidy, nejnižší úroveň, zaměstnance často nazývané jako nemanážery či výkonné pracovníky a ukazují tím detailněji celou logiku organizačních úrovní v rámci managementu.

Pro lepší pochopení problematiky jednotlivých úrovní managementu je nezbytné si zmíněné úrovně managementu alespoň částečně přiblížit a určit tak, jakou činností se zabývají.

Top management

Pod pojmem Top management je možné si dle PRUKNERA a NOVÁKA (2014) představit manažery, kteří ovlivňují a koordinují všechny činnosti v podniku a taktéž za ně přebírají odpovědnost. Tento fakt potvrzují i VNOUČKOVÁ a ZUZÁK (2015), kteří zastávají názor, že top management má odpovědnost za celý podnik, jeho vývoj a také rozhoduje o budoucím směřování organizace. Personál na této úrovni managementu je podle BEDNÁŘE a kolektivu (2013) v relativně malém kontaktu s řadovými pracovníky a zároveň tyto pracovníky ve většině případů ani osobně nezná.

Tito top manažeři neboli vrcholoví manažeři jsou dle VEBERA a kolektivu (2001) velmi důležití pro celkový chod organizace a dosahování strategického cíle, ale zároveň jsou od organizace lehce odděleni, jelikož jsou úzce navázáni na vlastníky společnosti, což vytváří jejich zvláštní a specifické postavení v rámci organizace i organizačních úrovní.

Top management společností a jeho představitelé musí formulovat dlouhodobou koncepci a strategii firem, která ovšem musí dbát na sociální prostředí ve společnosti. Vzniká totiž provázanost sociálního prostředí a cílů firmy, kterých chce nejvyšší management dosahovat. Tyto strany, management a jejich dlouhodobé cíle a sociální prostředí ve společnosti se navzájem do jisté míry ovlivňují a musí fungovat v jisté symbióze (DONELLY, GIBSON a IVANCEVICH, 1997).

Střední management

Střední management odpovídá za úkoly přidělené top managementem a dohlíží na liniový management. Manažeři pracující na úrovni středního managementu realizují všechna zadání vrcholového managementu pomocí konkrétních aplikačních činností, svých mezilidských dovedností a dalších kompetencí (DOMSCHKE, SCHOLL, 2008; DIVLELI, ERGÜN; 2015). Obvykle je hlavní náplní práce těchto manažerů řízení liniového managementu, jejich koordinace a předávání informací a příkazů (KRAJCOVÁ, 2006). Dále zmiňuje BĚLOVHLÁVEK a kolektiv (2001), že na tuto úroveň lze zařadit například stavbyvedoucího či vedoucího odboru.

Liniový management

Manažeři této skupiny bývají označováni dle autorů VNOUČKOVÉ, ZUZÁKA (2015) a STRNADOVÉ (2018) jako manažeři první linie z toho důvodu, že již pod nimi nepracuje žádný jiný manažer a jim podřízeni jsou jen řadoví zaměstnanci. DIVLELI a ERGÜN (2015) vnímají tuto skupinu manažerů jako osoby, které jsou zodpovědné za výkon zaměstnanců, kteří danou práci reálně provádějí, a to včetně odborného personálu. Funkce této úrovně managementu je základem pro úspěšné působení organizací, jelikož se jedná o řízení, plnění a kontrolu základních aktivit a procesů, které jsou spojeny s běžnou každodenní činností (DONELLY, GIBSON a IVANCEVICH, 1997).

Tito linioví manažeři tak přichází nejčastěji do kontaktu s řadovými zaměstnanci a jsou také dle BLAŽKA (2014) v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky, přičemž charakter práce jejich podřízených bývá velmi odlišný. Právě z důvodu bezprostředního styku s běžnými pracovníky uvádí PURCELL a HUTCHINSON (2007) důležitost správného výběru těchto manažerů a také možnost těchto manažerů zúčastnit se procesů v rámci HR (Human Resources) procesů a náborů pracovníků, jelikož jejich činností není jen kontrola běžných pracovníků, ale také komunikace a další sociální interakce s nimi.

Rozdělení manažerů do jednotlivých organizačních úrovní napomáhá k vhodnému rozdělení práce v rámci organizace. Činnost manažerů na jednotlivých úrovních se tak, jak již bylo popsáno výše, výrazně liší a vznikají tak mezi jednotlivými úrovněmi značné rozdíly. Roli v těchto rozdílech hraje především opakovatelnost situací, míra jejich algoritmizace a rozsah pravomocí a zodpovědností za jednotlivé řídicí úkony (BEDRNOVÁ a kolektiv, 1998). Zároveň je nutno podotknout, že manažerské způsobilosti, zkušenosti a znalosti lze přenášet z jednoho podniku na jiný, což platí i v rámci přechodu mezi jednotlivými odvětvími (DĚDINA, ŠIKÝŘ, ŠAFRÁNKOVÁ 2018).

Pro každou úroveň managementu je specifická převažující míra určité činnosti. Pro top management je to strategické řízení, pro střední management taktické a technické řízení a pro liniový neboli operativní management je to právě každodenní operativa (BEDRNOVÁ a kolektiv, 1998). Tyto činnosti a jejich procentuální míra je vyobrazena v tabulce č.2.

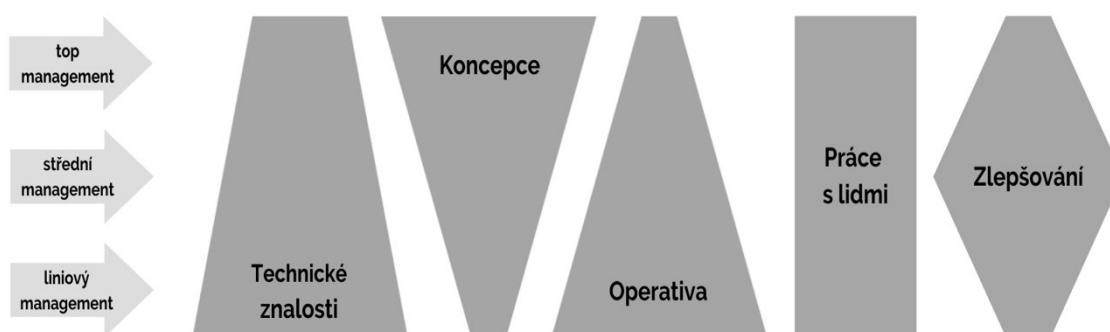
Tabulka 2: Činnosti na jednotlivých úrovních managementu

Úroveň řízení	Strategie	Taktika	Operativa
Top management	75%	20%	5%
Střední management	20%	60%	20%
Liniový management	5%	20%	75%

Zdroj: Vlastní úprava dle BEDRNOVÉ a kolektivu (1998)

Podobné členění typických rysů manažerských činností na jednotlivých úrovních řízení v rámci managementu popisuje také v grafické podobě VEBER a kolektiv (2001), který řeší technické znalosti, koncepci, operativu, práci s lidmi a zlepšování. Míra těchto činností pro jednotlivé úrovně řízení vyplývá z grafiky schématu, které je vyobrazeno na obrázku č.9.

Obrázek 9: Typické manažerské činnosti pro jednotlivé úrovně řízení



Zdroj: Vlastní úprava dle VEBERA a kolektivu (2001)

3.3 Manažer

Jak již bylo v této práci uvedeno, je manažer vykonavatelem managementu. Vzhledem k velké šíři pojmu manažer je obtížné tuto osobu či pracovní pozici obsáhnout a definovat. Tato část práce bude věnována zkoumání pojmu manažer a bude se snažit co nejlépe pojem přiblížit a vysvětlit, kdo vlastně manažerem je.

Manažeři, jak již bylo popsáno, vystupují na různých úrovních managementu a mají tak dle VEBERA (2001) dominantní postavení v rámci řízení organizace, kde se starají o její celkový provoz od koncepce rozvoje po provozní činnost. Manažera jako důležitou

profesi vnímá FIALA (2009). Osoba, která manažerskou práci vykonává, je zodpovědná za dosahování cílů organizační jednotky, kterou má na starost. FIALA (2009) dále uvádí, že k dosažení oněch cílů využívá manažer spolupracovníků a dalších poskytnutých zdrojů. Úlohou manažera se tak stává zejména využití odborníků, příležitostí a dalších zdrojů k dosažení předem stanovených cílů, přičemž rozhodujícím faktorem úspěchu je styl využití svěřených lidských zdrojů a jejich potenciálu. Toto tvrzení lze nalézt i u MYSLIVCOVÉ (2011) a ŠIKÝŘE (2014), kteří zastávají názor, že manažeři jsou specifictví pracovníci, kteří mají za úkol dohlížet na výkon činností ostatních pracovníků organizace a využívat jejich potenciálu a disponibilních zdrojů.

BUCHTA a SIEGL (2000) taktéž zmiňují, že úlohou manažera je přimět dané specialisty k dosažení vytyčených cílů. Jinak řečeno, je důležité, aby bylo dosaženo cílů organizace ve spolupráci s podřízenými odborníky. Podobně chápe definici manažera i LOJDA (2011, s. 10), podle kterého „*je manažer člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich*“. Tato definice, silně se podobající ostatním, přenáší do popředí manažerské práce řízení spolupracovníků a dosahování konkrétních vytyčených cílů za jejich pomoci.

V rámci tohoto vymezení tedy vyvstává otázka, zda se k manažerovi či manažerské pozici taktéž váže určitá potřeba vést podřízené pracovníky. Odpověď na tuto otázku přináší BUCHTA a SIEGL (2000), kteří krátce a jasně konstatují, že manažer jakožto řídicí pracovník musí mít své podřízené. Někteří autoři (MYSLIVCOVÁ, 2011; VNOUČKOVÁ, ZUZÁK, 2015) tuto myšlenku podporují a dále zdůrazňují, že manažer je pracovník, který má podřízené, a to minimálně jednoho, aby byla splněna podmínka, že manažer pracuje s lidmi.

Vedení spolupracovníků není jediná činnost, kterou musí manažer při výkonu své funkce provozovat, ale je to dle NOVÁKOVÉ (2018) činnost, kterou se manažer liší od ostatních zaměstnanců společnosti. Naopak dvojice autorů ARMSTRONG a STEPHENS (2008) zastává názor, že manažeři nemusí vždy mít podřízený personál. Jako příklad uvádějí pozici manažera investic, který může být zodpovědný pouze za jejich řízení a kontrolu, a přitom nebude mít podřízené a práci bude vykonávat individuálně.

Uznávaný odborník a významná osobnost v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů Michael ARMSTRONG (2016) uvádí, že manažeři tu jsou proto, aby prováděli činnosti

skrže lidi v organizaci. Manažeři rozhodují o tom, co má být uděláno, a poté kontrolují, zda je konáno tak, jak rozhodli, a to vše za pomoci lidí spadajících v organizaci pod daného manažera. Autor dále zmiňuje, že lidé v organizaci jsou nejdůležitějším zdrojem, který je manažerovi k dispozici, a to i proto, že jiné zdroje jsou využívány právě a především pomocí lidských zdrojů.

O tyto lidské zdroje se manažeři také musejí náležitě starat. Manažeři tak mají velkou úlohu v personální činnosti, kdy musí vymezovat nejen pracovní povinnosti, odpovědnosti a pravomoci, ale také spolupracovníky motivovat (URBAN, 2013). Motivace spolupracovníků skrže manažera je dle autorů NOVAKOVÉ, ZARUBINSKÉ a PEREDERIIHO (2017) velmi zásadní pro dosahování vytýčených cílů, za které manažer zodpovídá. Vyplývá tedy, že manažer musí se spolupracovníky komunikovat, pomáhat jim a rozvíjet je, aby byly naplněny cíle, za které on nese plnou zodpovědnost.

Zajímavý, nicméně obecný pohled na manažera zastávají autoři DIVLELI a ERGÜN (2015), kteří pod pojmem manažer spatřují osobu, od které se očekává efektivita a úspěch. Tato osoba dále musí provádět opatření, která povedou ke splnění stanovených cílů a zajistí tím organizaci kýžený úspěch. Od manažerů se tak očekává dosažení určitých cílů za pomoci administrativních funkcí, nehledě na konkrétní pozici manažera v rámci úrovní managementu společnosti.

Plnění cílů a zaměření na komplexnost, tak si představují fungování manažera NOVÁ a kolektiv (2016), kdy činnost manažera tvoří především plánování, organizování a kontrola. Tyto činnosti vidí jako zásadní a pro manažera velmi důležité i BERTOCCI (2009), který dodává, že tyto fundamentální činnosti musí manažer jednak naplňovat, jednak rozšiřovat o další činnosti nutné k manažerské práci.

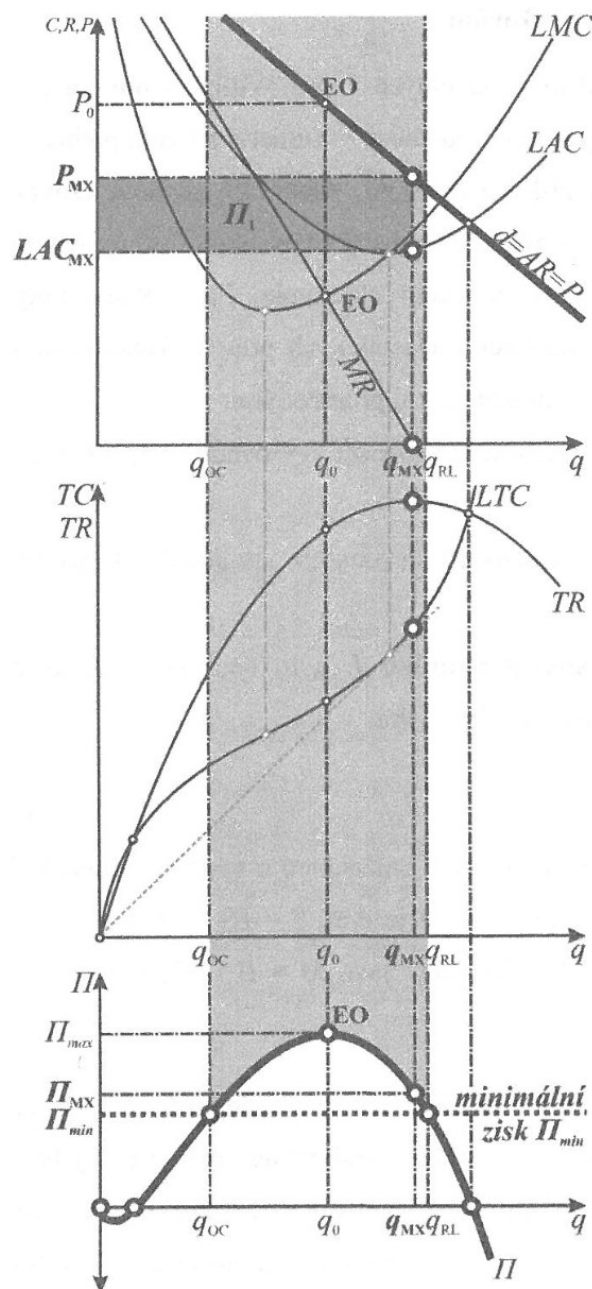
3.3.1 Předpoklady a zásady manažerské práce

Pro manažerskou činnost a její výkon je nezbytné, aby osoba, která na manažerské pozici působí, disponovala alespoň částečnými předpoklady pro manažerskou práci a snažila se dodržovat určité obecné zásady platné pro úspěšné řízení společnosti z manažerské pozice.

Manažer je vzhledem k faktu, že předpokládáme oddělení pozice manažera a vlastníka, vystaven morální problematice, jelikož mu jsou předávány, přidělovány a sdělovány

důvěrné informace ze strany vlastníků či akcionářů podniku, a on je právě tou zodpovědnou osobou, která s těmito materiály musí nakládat. Z těchto důvodů zde vzniká jistá morální odpovědnost za výkon manažerské funkce. Dilema, respektive spor mezi zmocnitelem a zmocněncem je možné spatřovat ve více ohledech v rámci tržního působení společnosti. Následující obrázek č.10 zobrazuje tzv. Baumolův model, který právě onen okruh problémů nastiňuje.

Obrázek 10: Baumolův model



Πekonomický zisk; qmnožství

LTC.....celkové náklady; TR.....celkový příjem

MR.....mezní příjem; LMC.....mezní náklady

LAC.....průměrné náklady; P.....cena

Zdroj: KRAFT, BEDNÁŘOVÁ, KOCOUREK (2013)

Nastíněný model na obrázku č. 10 vysvětluje rozpor mezi vlastníky (zmocniteli), kteří chtějí maximalizovat ekonomický zisk (π_{\max}), a manažery (zmocněnci), kteří chtějí maximalizovat obrat (π_{MX}) společnosti z důvodu tržního konkurenčního boje. Omezení vlastníků je stanoveno minimálním žádaným ziskem π_{\min} . Vzhledem k faktu, že maximální obrat (π_{MX}) se nachází nad úrovní minimálního zisku stanoveného vlastníky, budou manažeři s vlastníky či akcionáři vyjednávat v intervalu π_{\max} a π_{MX} , respektive $q_0 - q_{MX}$. Právě tento graficky znázorněný model dokazuje, že mezi vlastníky a manažery může docházet k rozporům relativně často. Tento stav může vyvolat jev morálního hazardu, kdy dochází k asymetrii informací. Morální hazard je chápán jako stav, kdy jedna ze stran disponuje více odbornými informacemi a maximalizuje svůj užitek tak, že snižuje užitek druhé strany, která je méně informovaná (KRAFT, BEDNÁŘOVÁ, KOCOUREK, 2013). Mezi typické příklady morálního hazardu patří právě vztah vlastník a manažer, kdy manažer disponuje více informacemi než vlasník a využívá je ve prospěch maximalizace svého vlastního užitku. V tomto ohledu hraje velkou roli morální odpovědnost a důvěra ve vztahu vlastník-manažer.

Když odhlédneme od morálních dilemat, která v manažerské práci mohou nastat, dostaneme se k základním principům manažerské práce. V případě generalizace formy a typu organizace a také zařazení manažera do konkrétní úrovně v rámci hierarchie managementu je možno dle VEBERA a kolektivu (2009) definovat základní principy manažerské práce. VEBER a kolektiv (2009) k typickým principům řadí následující:

- Stanovování priorit
- Prevence
- Orientace na zákazníka
- Bezvadnost samozřejmostí

Pod principem stanovení priorit si lze dle vedoucího autorského kolektivu VEBERA (2009) představit fakt, že všechny činnosti, které manažer vykonává, nejsou stejně důležité. Z tohoto důvodu je třeba rozlišovat, co je skutečně významné, a

na to pak zaměřit pozornost. Při dodržování principu prevence je v případě výskytu nějakého problému nutno tento problém co nejdříve vyřešit a tím i odstranit. VEBER (2009) dodává, že čím dříve se problém vyřeší, tím nižší budou ztráty, které jsou s tímto problémem spojeny. Prevence a aktivity s ní spojené je možno vnímat z hlediska dlouhodobého charakteru a již předem mapovat možné problémové oblasti. V případě orientace na zákazníka se VEBER (2009) zmiňuje především o naplnění a také splnění zákaznických potřeb, což by mělo být hlavně pro všechny podnikatelské organizace absolutní samozřejmostí. V případě posledního principu – bezvadnost samozřejmostí – jde podle VEBERA (2009) o vyvolání pozitivního postoje ke kvalitě práce a taktéž k předpokladu, že z provedených chyb se lze poučit pro příště. Manažeři mají ve společnosti vytvářet atmosféru, ze které vyplývá, že vadná práce nebo její případné maskování nebude tolerováno.

Autorky KYNCLOVÁ, KARÁSKOVÁ (2009) uvádí ve své publikaci rozšířený model zásad pro výkon manažerské práce, který je založen na následujících pěti bodech, které musí manažer splňovat:

- Mít jasné cíle
- Orientovat se na priority
- Preferovat prevenci
- Omezit plýtvání časem
- Respektovat zákazníka

Tyto body veskrze pokrývají výše zmíněné rozdělení dle VEBERA (2009), avšak doplňují a zdůrazňují roli času v rámci manažerské práce, jelikož čas je omezená veličina, kterou musí manažer efektivně využívat.

V rámci principů manažerské práce je třeba vždy dbát na prospěch organizace, kde manažer svou činnost vykonává. BANDIERA a kolektiv (2011) zastávají názor, že manažer by měl organizaci přinášet určitou přidanou hodnotu a předávat organizaci svůj potenciál a být tak efektivním manažerem. Zvyšování přidané hodnoty pro společnost lze chápat různými způsoby. Přidanou hodnotu by měli manažeři při své práci vytvářet tím, jak uvádějí JOVCHESKA a POPOVSKI (2015), že budou dbát na ekonomický růst, prevenci rizika, rychlost inovací a kreativitu. Dle těchto autorů není možno opomenout ani správné manažerské rozhodování, a to především při

jednoduchých firemních operacích. Právě logické a na podkladech postavené manažerské rozhodování uvádějí CASSAR a kolektiv (2018) jako jeden z nejpodstatnějších principů manažerské práce. Manažer totiž musí pravidelně provádět rozhodnutí a nemůže se spoléhat jen na domněnky, nýbrž jeho rozhodnutí musí být podloženo fakty, čímž je také zvýšena míra potenciální úspěšnosti rozhodnutí.

Principy úspěšné manažerské práce je taktéž možno shrnout do několika krátkých bodů, tak jak to ve své publikaci činí MIKULÁŠTÍK (2015):

- Orientace na strategii
- Efektivní využívání potenciálu lidí
- Efektivní systém řízení a kontroly
- Informační a komunikační systém tržně orientovaný
- Orientace na zákazníka

Předpokladem k dobré manažerské práci jsou určité znalosti a vlastnosti, které by měl manažer mít. Pro správné řízení podniku a svých spolupracovníků by měl mít manažer následující předpoklady (KYNCLOVÁ, KARÁSKOVÁ, 2009):

- Ekonomické, obchodní, finanční, právní, technické znalosti
- Analytické, rozhodovací, lidské, komunikativní a motivační schopnosti
- Reprezentační, vyjednávací a řídicí schopnosti

PRUKNER a NOVÁK (2014) definují předpoklady k manažerské práci ve třech bodech. Následující tři body tak představují vnímání předpokladů pro kvalitní manažerskou práci autory:

- Odborná kompetence – znalost v oblasti podnikání a řízení
- Morální autorita – schopnost stanovit tzv. pravidla hry
- Charisma manažera – verbální a neverbální komunikace, image

Právě tyto sociální aspekty manažerské práce jsou kladeny především v posledních letech do popředí. Komunikace, profesionalita a kvalitní využití sociálních dovedností hodnotí vícero autorů (KWIATKOWSKI, 2016; HOFFMAN, TADELIS, 2018) jako důležité a v dnešní době nezanedbatelné. V případě předpokladů v rámci sociálních dovedností u manažerů je třeba připomenout důležitost rovnováhy mezi profesním a osobním životem,

jelikož vyrovnanost těchto životů je ideálním výchozím bodem pro kvalitní manažerskou práci (GILLEY a kolektiv, 2015).

3.3.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce definují činnosti managementu a jeho manažerů, které jsou pro ně typické a jsou běžně vykonávány na všech úrovních managementu. Tyto činnosti provádějí manažeři ve společnostech za cílem dospět k úspěchu. Manažerské funkce by měly být dle VODÁČKA a VODÁČKOVÉ (2009) vykonávány účelně a účinně, aby manažeři zajistili efektivní docílení záměrů podniku a v podstatě i úspěch své manažerské práce. Provádění manažerských funkcí manažery řádně a efektivně si klade za cíl dosažení proklamovaných úmyslů organizace.

Manažerské funkce jsou definovány mnoha autory, a to ve většině případů alespoň mírně odlišně. ROBBINS a COULTER (2004) uvádí zredukovanou verzi na čtyři manažerské funkce, kterými jsou plánování, organizování, vedení a kontrola. Další uváděnou variantou dle KOONTZE a WEIHRICHA in VODÁČEK a VODÁČKOVÁ (2009) je členění do pěti manažerských funkcí, kterými jsou plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrola. Tyto manažerské funkce se nazývají sekvenční funkce a budou v této variantě využity pro účely této práce. Systém těchto manažerských funkcí je vybudován tak, že by měl existovat soulad mezi vykonávanými funkcemi a skladba jednotlivých funkcí by měla být vyvážená a harmonická, jak tvrdí VODÁČEK a VODÁČKOVÁ (2009). Pro zřetelnost budou zmíněné manažerské funkce podrobněji popsány v následující části práce.

Plánování

Plánování je manažerskou funkcí, která se zabývá především stanovením cílů a postupů, které povedou k dosažení těchto cílů. Plánování zahrnuje definování cílů, formulaci plánů a strategií, které povedou k dosažení daných cílů a jejich bezproblémové integraci (ROBBINS, COULTER, 2004).

Organizování

Tato manažerská funkce v zásadě navazuje na předchozí a znamená uspořádání jednotlivců a skupin lidí, kteří mají zajistit plánované kroky (DURDOVÁ, 2012). V rámci

této činnosti je dle VODÁČKA a VODÁČKOVÉ (2009) nutno vymezit pravomoci a zodpovědnosti lidí, jejich vzájemné vazby a činnosti.

Personální zajištění

Dle VODÁČKA a VODÁČKOVÉ (2009) se jedná o funkci, jejíž náplní je především zajištění řídicích i řízených procesů z personální stránky. Je zde kladen důraz na správný výběr pracovníků z hlediska profesních a kvalifikačních požadavků a dále také na správné rozmístění pracovníků.

Vedení lidí

Funkce vedení lidí se týká především spolupráce a komunikace mezi pracovníky organizace. Tato manažerská funkce slouží dle KYNCLOVÉ, KARÁSKOVÉ (2009) především ke schopnosti vést pracovníky, usměrňovat je správným směrem, motivovat je a přímo či nepřímo je navádět k vytyčenému cíli.

Kontrola

Kontrolní činnost je poslední fází manažerských funkcí. Jedná se o zhodnocení a dozor nad výsledky. Kontrolní proces je dle VODÁČKA a VODÁČKOVÉ (2009) systémem zhodnocování a měření průběžných nebo konečných výsledků vykonaných aktivit v rámci společnosti. Ve své podstatě lze tuto funkci označit jako porovnávací – porovnáním cíle a dosažené reality (DOMSCHKE, SCHOLL, 2008).

Manažerské funkce jsou běžně vykonávány manažery na všech organizačních úrovních. K těmto funkcím jsou ještě často přiřazovány tzv. průběžné manažerské funkce, které jsou nezbytnou součástí manažerské práce. Průběžné manažerské funkce jsou dle VODÁČKA a VODÁČKOVÉ (2009) následující:

- Analyzování
- Rozhodování
- Implementace (realizace)

Pro komplexní průběh a celkový přehled o manažerské práci je třeba veškeré tyto funkce propojit do jednoho systému. Obsahem manažerské práce je totiž právě syntéza těchto všech manažerských funkcí. Tato syntéza je uceleně vyobrazena v tabulce č.3 a umožňuje tak celistvý pohled na manažerskou činnost.

Tabulka 3: Zobrazení manažerských funkcí v maticové podobě

	Analýza	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Personální zajištění			
Vedení lidí			
Kontrola			

Zdroj: Vlastní úprava dle VODÁČKA, VODÁČKOVÉ (2009)

3.3.3 Manažerské role

Pracovní pozici manažera je možno určitým způsobem klasifikovat, a to na základě plnění určitých pracovních úkonů a úloh. Toto plnění úloh lze chápat jako výkon určité manažerské role, které se dle ČÁSLAVOVÉ (2009) a PILAŘOVÉ (2016) v soudobých podmínkách adaptují na procesy v organizaci. Výkon manažerské role je, jak uvádí BEDRNOVÁ (1998), důležitým projevem začlenění manažera na dané konkrétní pozici. Využití rolí je nezbytnou součástí manažerské pozice a v ideálním případě by měly být role využívány ve velké míře. Autoři působící v oblasti managementu mají různé pohledy na manažerské role, avšak nejznámějších deset manažerských rolí identifikoval Mintzberg. MINTZBERG in ROBBINS, COULTER (2004) člení zmíněných deset rolí do tří kategorií, kterými jsou oblast mezilidských vztahů (interpersonální), oblast informační a oblast rozhodovací. Tyto oblasti a manažerské role do nich spadající znázorňuje tabulka č. 4.

Tabulka 4: Role v manažerských pozicích

Oblast mezilidských vztahů (interpersonální)	
Manažer s autoritou (představitel)	Symbolický vůdce, ceremoniály
Vůdce	Řízení a koordinace podřízených
Budovatel vztahů (spojovatel)	Udržuje kontakty a komunikuje
Oblast informační	
Monitorování	Shromažďuje informace a data
Rozšiřování	Předává informace dalším
Mluvčí	Prezentace aktivit

Oblast rozhodování	
Podnikatel	Sleduje okolí a využívá změny
Krizový manažer	Provádí nápravná opatření
Alokátor zdrojů	Rozhodování o disponibilních zdrojích
Vyjednavač	Vyjednává se všemi subjekty

Zdroj: Vlastní úprava dle DONELLYHO, GIBSONA a IVANCEVICHE (1997); ROBBINSE, COULTEROVÉ (2004); PILAŘOVÉ (2016)

Nelze opomenout ani existenci dalších pohledů na manažerské role a jejich kritéria. Pohledy lišící se od předchozí varianty dle Mintzberga zaznamenal STÝBLO in ČÁSLAVOVÁ (2009) a jsou vyobrazeny v následující tabulce č.5.

Tabulka 5: Manažerské role

Role	Znalosti	Dovednosti	Postoj	Hodnoty
Analytik	Přehled o statistických metodách, základy ekonomie, logiky, psychologie, sociologie a vlastního oboru	Sběr a analýza informací, odhad trendů na základě relevantních dat	Ochota zkoumat informace, pocit uspokojení z práce s daty, grafy, empirickými údaji	Správná analýza užitečná pro rozhodování
Plánovač	Plánovací principy, plánovací techniky a postupy	Převedení cílů do plánovacích programů, předvídání možností pravděpodobnosti výsledků, vývoj plánu v podmínkách omezených zdrojů, zpracování velkých čísel v realitě rozvoje společnosti (realizace plánu)	Přání projektovat minulost a současnost do budoucnosti, přání transponovat filozofii do praxe	Plán jako směr aktivity, aplikace cílů do konkrétního užití
Realizátor změn	Rozeznat, jaké možnosti nastávají ve společnosti, organizaci, ve skupině aj., zavádění a prosazování změn	Iniciovat změny, podněcovat lidi ke změnám, analýza potřeby z komplexního hlediska řešení potřeb podniku	Přání samostatného převzetí odpovědnosti, přání kooperovat a sdílet řešení s ostatními, vést je ke změnám	Řídící vztahy, systémové, organizační aj. hodnoty, spolupráce s veřejností v konkurenčním prostředí
Nositel zdrojů	Agendy a okruhy informací o zdrojích	Rozmísťování a vytváření sítě nositelů zdrojů	Spolupracovat s partnery v distribuci a na trhu, racionální chování z hlediska nákladovosti	Spolupráce s ostatními subjekty
Komunikační partner	Principy a procesy komunikace, ovlivňování a přesvědčování lidí, tvorba kanálů	Naslouchat, jasně hovořit „profesním jazykem“, vstoupit do komunikačních sítí	Ochota sdílet názory a pocity s ostatními, důvěryhodnost (ochota důvěřovat)	Potřeba širokého porozumění
Vychovatel	Principy učení a vzdělávání, vyučovací metod a postupů, metod „učení prací“	Vedení lidí v práci, identifikovat potřeby lidí vzdělávat se, ukazovat na příkladech, co je potřebné, vytváření příznivého klimatu pro podnikové vzdělávání	Ochota učit a překonávat obtíže vzděláváním	Práce skýtající příležitosti k učení, kultivace osobnosti pracovníků

Řešitel problémů	Postupy řešení problémů, hledání a identifikace problémů, technické analýzy a ohodnocení variant řešení	Sběr a analýza dat, tvorba variant rozhodování, zohlednění vlivů působících na řešení problémů	Problémy je třeba nacházet a překonat	Hledání viny nepomáhá řešení problémů, nezaujatý, problémově orientovaný přístup, vše, co směřuje k optimálnímu řešení, je prospěšné
Pomocník druhých	Psychologie a sociologie	Vytvářet klima otevřenosti a podpory	Přání otevřených vztahů mezi lidmi	Zdravé klima řešící konflikty a stimulující k výkonnosti
Koordinátor	Systémů a procesů, vazeb částí a celku, zásad komunikace, sdělování informací a stanovení priorit	Znázornění a implementace nových systémů a procesů, efektivní jednání vedení jednotlivců, skupin a stanovení cílů	Systémový přístup k řízení	Část musí tvořit s celkem jeden organismus
Tvůrce týmu	Techniky výstavby a vývoje týmu	Vytváření týmu z individualit a skupin	Přání vytvořit efektivní tým lidí vzájemně se podporujících	Respektování lidského potenciálu
Výkonný vedoucí	Plánování, organizace, kontrola, praxe i teorie managementu, vedení	Jaké dostupné zdroje mají být efektivně využity v řídicím procesu	Systematičnost v práci, nadšení pro nové cesty, způsoby a metody managementu	Zdroje musejí být využity pro naplnění cílů

Zdroj: Vlastní úprava dle STÝBLA in ČÁSLAVOVÁ (2009)

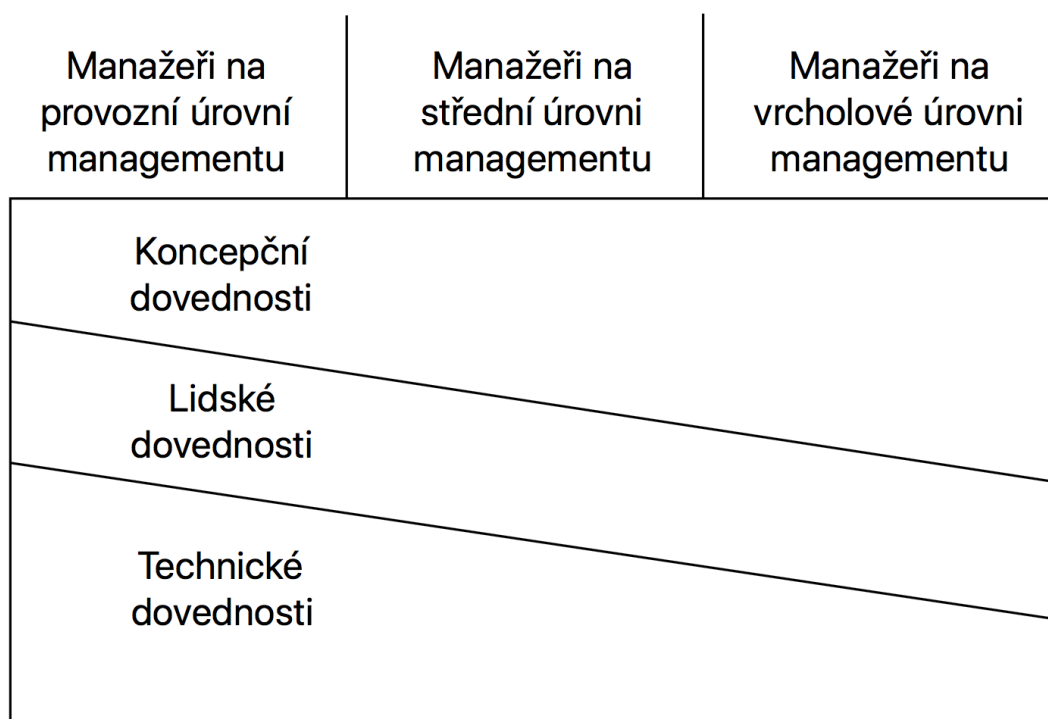
Význam a využití jednotlivých manažerských rolí je podle DONELLYHO, GIBSONA a IVANCEVICHE (1997) ovlivněno tím, na jaké organizační úrovni se konkrétní manažer nachází. Tento fakt zdůrazňuje, že se každý manažer jednotlivým rolím věnuje v různé míře, nicméně i přesto by tyto role měly být ve své podstatě vykonávány všemi manažery.

3.3.4 Manažerské dovednosti a schopnosti

Jak již z uvedeného vyplývá, je manažerská práce složitým komplexem činností, které musí být vykonávány. Manažer se tedy vzhledem ke složitosti a komplexnosti své práce neobejde bez specifických schopností a dovedností, které by měly být v co největší míře rozšiřovány a zdokonalovány. Jako první přicházejí na řadu manažerské dovednosti, které jsou potřebné pro výkon manažerské práce.

Manažerské dovednosti jsou dle DONELLYHO, GIBSONA a IVANCEVICHE (1997) obecně využitelné na jakékoliv manažerské pozici v rámci organizačních úrovní managementu. Tyto dovednosti mohou být využity v jednotlivých úrovních managementu rozdílně a velikost těchto dovedností je úměrně závislá na zařazení manažera do konkrétní organizační úrovně v rámci hierarchie managementu. Základní dělení uvádí tři neodmyslitelné dovednosti – lidské dovednosti, technické dovednosti a koncepční dovednosti (DONELLY, GIBSON a IVANCEVICH, 1997). Tyto základní dovednosti a jejich poměr v jednotlivých úrovních managementu uvádí obrázek č.11.

Obrázek 11: Dovednosti na různých úrovních managementu



Zdroj: Vlastní úprava dle DONELLYHO, GIBSONA a IVANCEVICHE (1997)

Jak je patrné z obrázku č.11, tak jsou pro všechny manažery na všech úrovních managementu stejně důležité lidské dovednosti. Tyto dovednosti představují dle ROBBINSE a COULTEROVÉ (2004) umění spolupráce s lidmi, komunikace, motivace, vedení a vzbuzení nadšení a chuti k výkonům. DONELLY, GIBSON a IVANCEVICH (1997) zastávají názor, že nejnütnější jsou lidské dovednosti pro liniové manažery, jelikož pracují přímo s řadovými zaměstnanci a komunikují s nimi nejčastěji. Pod pojmem technické znalosti je možno si představit specifické a odborné znalosti konkrétních technik, postupů a metod, které jsou v podnikové praxi využívány, uvádí DONELLY,

GIBSON a IVANCEVICH (1997). Poslední ze zmíněných základních dovedností jsou dovednosti koncepční, které kladou důraz na schopnost vnímat společnost jako jeden celek, jednu entitu, vidět ji v širším rámci a chápat vztahy jednotlivých částí společnosti a jejich vzájemnou provázanost a misi (ROBBINS, COULTER; 2004).

ROBBINS, COULTER (2004) rozvíjí tyto základní tři dovednosti manažerské práce a zobrazují dalších dvacet dva dovedností, které jsou předpokladem efektivně pracujícího manažera v manažerské pozici. Těmito dovednostmi jsou osvojení moci, aktivní naslouchání, zvládání kulturních rozdílů, rozpočtování, výběr stylu vedení, koučování, budování týmu, delegování, návrhy pracovní náplně, vytváření důvěry, řešení přestupků, dotazování, zvládání změn, řízení času, rádčovství, vyjednávání, zpětná vazba, firemní kultura, vedení porad, monitoring prostředí, stanovení cílů a tvůrčí řešení problémů (ROBBINS, COULTER, 2004).

Manažerské dovednosti se úzce pojí i s manažerskými schopnostmi, což jsou určité vlastnosti člověka. Tyto vlastnosti se postupem času, zkušeností a na základě vykonávaných aktivit vyvíjí a rozvíjí (KRESSOVÁ, 2008; HLOUŠKOVÁ, 2009). ARMSTRONG a TAYLOR (2015) uvádějí, že schopnost vyjadřuje určitou vlastnost osoby, která vede k co nejlepšímu a nejefektivnějšímu výkonu. Tyto schopnosti lze rozdělit na dvě kategorie, kterými jsou schopnosti chování, odborné schopnosti (někdy jsou uváděny také odborné způsobilosti). Schopnosti chování je možno klasifikovat jako chování potřebné k dosažení požadovaných výsledků a cílů v rámci manažerské práce. Odborné schopnosti je možné vysvětlit jako vše, co by měli manažeři znát, aby byli schopni úspěšně vykonávat svou práci a dosahovat i požadovaného výkonu (ARMSTRONG, TAYLOR, 2015).

Prosté vymezení soustavy schopností je důležité pro výkon manažerské práce a pozice. Jako základní soustavu schopností uvádí ARMSTRONG a TAYLOR (2015) následující:

- Orientace na výsledky
- Povědomí o podnikání
- Komunikace
- Orientace na zákazníka
- Rozvíjení jiných lidí
- Flexibilita

- Schopnost vést
- Plánování
- Řešení problémů
- Týmová práce

V rámci schopností a dovedností manažerů nelze pominout ani osobní kvality nutné pro manažerskou práci. Schopnosti a dovednosti totiž musí být dle ŽEMLIČKY (2014) u manažerů nadprůměrné a dosahovat co nejvyšší kvality. Charakteristiky osobní kvality mohou být podle BEDRNOVÉ a kolektivu (1998) následující:

- Pracovní a osobní kompetence
- Sociální kompetence
- Pozitivní uvažování a proaktivní jednání
- Pracovní ochota a výkonová motivace
- Vyšší hladina aspirací
- Schopnost sebekontroly
- Rozvinuté etické a estetické cítění
- Tvořivost
- Pochopení a tolerance
- Smysl pro humor
- Neustálá práce na své osobě

Toto vymezení osobní kvality má určité podobnosti, ale i odlišnosti od vymezení manažerských kvalit autorů YASHAKOVE a kolektivu (2016), kteří definují kvality, které potřebuje moderní manažer k výkonu své manažerské činnosti. Autoři (YASHAKOVA a kolektiv, 2016) uvádějí následujících osm inovativních manažerských kvalit moderního manažera:

- Schopnost strategického myšlení – vytvářet myšlenky a rozhodovat se
- Profesionalita – vědomosti a zkušenosti, přístup k práci
- Podnikatelský duch – tvorba taktiky, předpovědí a vidina ziskovosti
- Vedení – řízení a vedení týmů či skupin
- Management sebe sama – řízení emocí, času, soustředění se
- Etika – dodržování norem, respekt
- Pracovní kapacita – chtění, psychologická zdatnost

- Inovace – snaha o inovace a kreativní potenciál

Závěrem lze říci, že na manažery je kladem stále větší tlak a nároky. Význam a náročnost práce v řídicí pozici v dynamickém prostředí se neustále zvětšuje a je třeba tento trend v rámci společností zřetelně vnímat (BLAŽEK, 2014). Tento fakt nutí manažery se neustále rozvíjet a zdokonalovat. K rozvoji manažerů by tak mělo být dle ARMSTRONGA a TAYLORA (2015) přistupováno zodpovědně a komplexně, aby se jednotlivci naučili vykonávat manažerskou práci kvalitně a efektivně.

4 METODOLOGIE

Pro dosažení cíle, který si v kapitole 2 klade tato práce, je třeba vybrat vhodné metody, které povedou k úspěšnému zkoumání nastíněných jevů v oblasti managementu v prostorovém kontextu České republiky. Ze zmíněných důvodů se bude tato kapitola věnovat právě výběru metod a postupů, které povedou ke splnění cíle této práce.

Vzhledem ke komplexitě a míře složitosti problematiky, kterou se práce zabývá, jsou zvoleny postupy kvalitativního i kvantitativního charakteru. Kvalitativní část výzkumu v rámci této práce převažuje nad metodami kvantitativními, jelikož je třeba zkoumání provést detailněji a snažit se odpovědět na otázky typu „Proč?“ či „Z jakého důvodu?“ (KOZEL a kolektiv, 2006; TAHAL a kolektiv, 2017). Kvalitativní část slouží k podrobné analýze dané problematiky v maximální možné hloubce. Výzkum bude doplněn kvantitativním zkoumáním, které pomůže lépe uzavřít a objasnit smysl řešené problematiky.

4.1 Vědecká otázka

Vědecké otázky vycházejí z cílů této práce a jsou formulovány následovně:

- Odpovídají pozice označované jako manažerské svojí náplní práce manažerské pozici?
- Jaké jsou kvalifikační předpoklady pro výkon manažerské pozice?

4.2 Výzkumný soubor

Objektem zkoumání jsou manažeři na území českého trhu práce. Základní soubor tohoto výzkumu je tvořen všemi manažery, kteří pracují v České republice, konkrétněji na českém trhu práce. Výzkumný soubor, který vychází z uvedeného základního souboru, tvoří vybraní manažeři, konkrétně pracovníci na manažerských pozicích, kteří budou zvoleni dle dostupnosti a doporučení (někdy označováno jako úsudkový výběr). Výzkum se snaží o výběr respektující maximální pestrost manažerských pozic. Popsaný výzkumný soubor slouží pro provedení kvalitativních šetření – deset hloubkových rozhovorů, což splňuje podmínku nasycenosti vzorku v tomto případě.

V této subkapitole je nutno určit ještě druhý výzkumný soubor, který bude vycházet ze základního souboru všech akademických pracovníků zabývajících se managementem na

území České republiky. Ze zmíněného základního souboru tvoří výzkumný soubor šetření jeden akademický pracovník. Tento účastník výzkumu bude vybrán taktéž na základě dostupnosti a doporučení.

V neposlední řadě se výzkum zabývá i inzeráty práce. Inzeráty práce jsou zkoumány z největšího serveru poptávek po odborné práci v ČR, kterým je server jobs.cz. Zde je proveden záměrný výběr inzerátů, které alespoň částečně korespondují s pozicemi manažerů, kteří jsou součástí výzkumného souboru vymezeného výše. Pro poskytnutí relevantních poptávek po práci se při vyhledávání na serveru jobs.cz vychází ze zadání pracovní pozice manažer, a to při vyhledávání na celém území České republiky. Analyzováno je padesát inzerátů práce.

4.3 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je v tomto výzkumném problému zvolen z důvodu, že poskytne podrobný vhled do zkoumaného fenoménu. Nabízí příležitost ke studiu názorů a myšlenek a umožňuje získat detailní informace pro analýzu od samotných aktérů v přirozeném prostředí (HENDL, 2016; STAKE, 2010). Tyto informace jsou nezbytné pro naplnění této práce a kvalitativní výzkum umožní jejich správnou identifikaci. K získání kvalitativních dat slouží metoda hloubkového rozhovoru, která je podrobněji popsána níže. Tato metoda byla vybrána, protože je schopna poskytnout nejrelevantnější informace a výpovědi potřebné pro naplnění této práce a umožní přímou interakci s objekty manažerského fenoménu. Důvodem pro volbu kvalitativních metod jsou také názory odborníků.

4.3.1 Hloubkové rozhovory

Jak již bylo zmíněno, je k poznání této problematiky využito hloubkových rozhovorů, které umožní rozkrýt stav zkoumaného fenoménu v co nejširším kontextu, a pomohou tak odhalit další spojitosti a souvislosti. Rozhovory jsou vedeny formálně mezi dvěma osobami, které mají jasně a zřetelně vymezené role – tazatel a respondent. Všechny rozhovory jsou polostrukturovaného typu, jelikož je třeba dodržet formálnost a strukturu rozhovoru, ale zároveň není vhodné zamezovat respondentovi přidat další, dle jeho názoru důležité, doplňující souvislosti.

Hloubkové rozhovory v této práci je možné rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří pracovníci na manažerských pozicích. Těchto rozhovorů, tedy rozhovorů s manažery

v praxi, proběhne celkem deset. Druhou skupinu zaujímají odborníci na problematiku managementu či řízení lidských zdrojů z oblasti vysokoškolských, akademických pracovníků. V tomto případě bude proveden jeden hloubkový rozhovor.

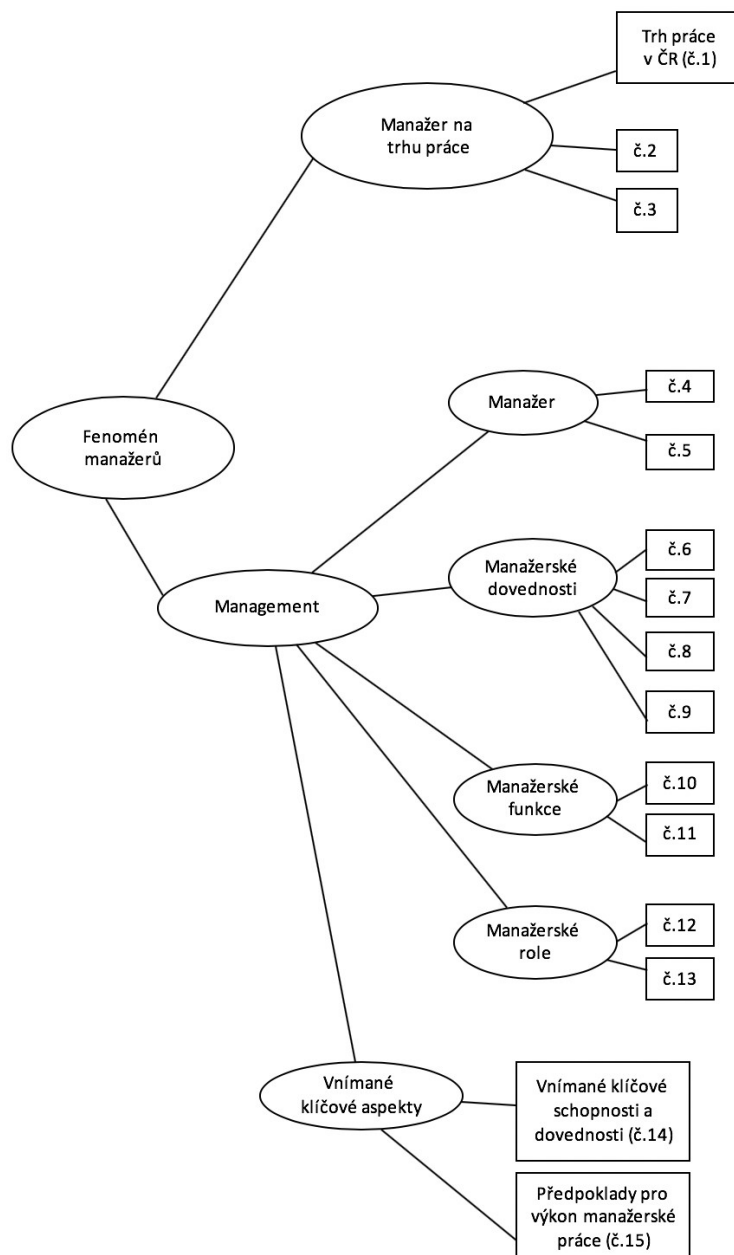
Rozhovory s pracovníky na manažerských pozicích se uskutečnily v rozmezí od 10.2. do 17.4.2020. Většina rozhovorů byla vedena přímo v působišti jednotlivých pracovníků – v jejich kancelářích či zasedacích místnostech jejich firem, a to z důvodu autenticity a známého, klidného a příjemného prostředí. Některé rozhovory musely probíhat online formou vzhledem k celosvětové pandemii. Role výzkumníka při rozhovorech vstupuje do výzkumného terénu a oblasti v roli cizince (neznámý přichází a odchází) či zasvěceného (výzkumník zná prostředí) (ŠVAŘÍČEK, ŠEĐOVÁ a kolektiv, 2014). Oficiální pozice jednotlivých pracovníků na manažerských pozicích jsou následující:

- První respondent (R1) – Generální manažer
- Druhý respondent (R2) – Ředitel
- Třetí respondent (R3) – Projektový manažer
- Čtvrtý respondent (R4) – Store manager
- Pátý respondent (R5) – Team manager
- Šestý respondent (R6) – Talent manager
- Sedmý respondent (R7) – Marketingový manažer
- Osmý respondent (R8) – HR manager
- Devátý respondent (R9) – Manažer haly
- Desátý respondent (R10) – Sales manager

Druhou skupinu rozhovorů tvoří již zmíněný akademický pracovník specializující se na problematiku managementu. Tento rozhovor se konal v případě akademického pracovníka (T1) na online platformě Vysoké školy ekonomické v Praze. Rozhovor byl proveden v měsíci dubnu – 16.4.2020.

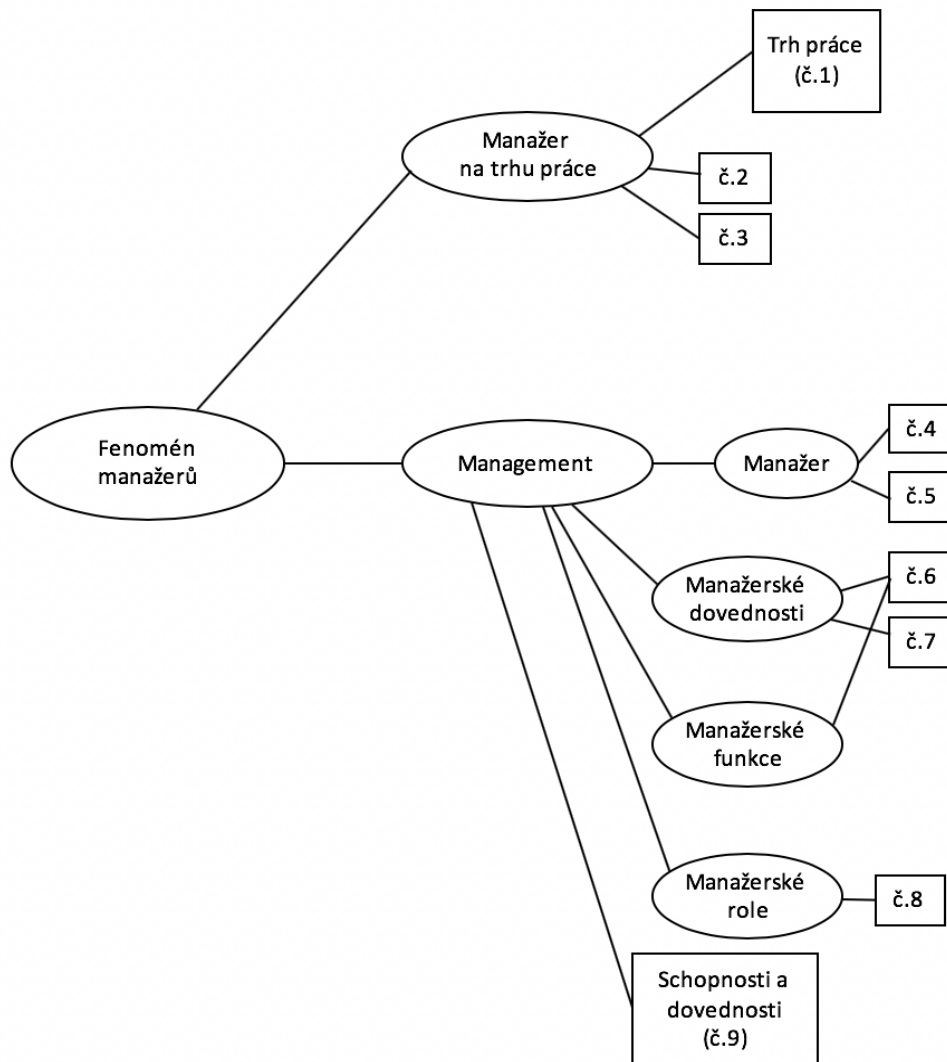
Před formulováním konkrétních otázek je třeba vytvořit určitý přehled neboli systém, který pomůže lépe identifikovat potřebné a správné otázky. Z tohoto důvodu jsou na obrázcích č.12 a č.13 uvedeny konkrétní cesty, které vedly k formulaci finálních otázek. Tyto struktury, operacionalizace, jsou dvě vzhledem ke dvěma různým skupinám respondentů. Obrázek č.12 uvádí operacionalizaci pro pracovníky na manažerských pozicích. Obrázek č.13 naznačuje, jaké byly cesty k tvorbě otázek pro druhou skupinu respondentů, tedy pro teoretiky v oblasti managementu.

Obrázek 12: Operacionalizace – manažeři



Zdroj: Vlastní (2019)

Obrázek 13: Operacionalizace – odborníci



Zdroj: Vlastní (2019)

Všechny rozhovory se skládají z následujících částí a jsou zaznamenány na audio záznamník osoby tazatele:

- **Zahájení**

Při zahájení výzkumného šetření byli respondenti seznámeni s průběhem, tématem rozhovoru a jeho délkou, která se pohybovala v rozmezí 15 – 40 minut. Respondentům bylo oznámeno, že celý rozhovor bude nahráván, s čímž všichni respondenti s plným vědomím souhlasili (vzor informovaného souhlasu je k nalezení v příloze č. 1). S účelem těchto rozhovorů byli všichni respondenti obeznámeni a souhlasili s ním.

- **Průběh**

Hlavní část rozhovoru spočívala v kladení jednotlivých dotazů vycházejících z uvedené operacionalizace.

- **Ukončení**

Rozhovory byly ukončeny poděkováním za poskytnuté informace a strávený čas. V neposlední řadě byl věnován opakovaný důraz na využití rozhovoru k účelům této práce.

Znění jednotlivých otázek a přepisy jednotlivých rozhovorů, ať již s respondenty první, či druhé skupiny, jsou k nalezení v přílohách č. 2 - 12 této práce.

4.4 Kvantitativní výzkum

Pro vytvoření uceleného obrazu celé problematiky je třeba doplnit kvantitativní část výzkumu, který spočívá v metodě obsahové analýzy. Vzhledem k zaměření této práce na manažery v oblasti českého trhu práce je nutno pomocí obsahové analýzy přiblížit, jak vypadá inzerce poptávek po práci manažerů a jaké jsou stanovovány požadavky pro výkon manažerské činnosti. Obsahová analýza je analýza jakéhokoliv sdělení a může se zabývat jak obsahem sdělení, tak i jeho formou, autorem nebo adresátem (DISMAN, 2009). V případě této práce je analyzován obsah jednotlivých poptávek po práci na manažerské pozici, a to především stran požadavků a náplně práce. Analyzována budou kvalifikační kritéria pro danou pozici, náplň práce dané manažerské pozice a v neposlední řadě také schopnosti či dovednosti nutné k výkonu dané manažerské práce. Dne 20.3.2020 bylo zadáno hledání práce při využití pojmu „manažer“ na největším tuzemském serveru práce jobs.cz. Názvy pracovních pozic u vybraných inzerátů jsou následující: manažer pobočky, store manažer, store manager, vedoucí pobočky, marketing manager, manažer marketingu, marketingový manažer, projektový manažer, project manager, ředitel obchodu, vrcholový manažer, ředitel společnosti, výkonný ředitel, country manager, business director, manažer společnosti, ředitel, výkonný obchodní manažer, team manager, manažer týmu, vedoucí týmu, HR manažer, HR manager, area manager, manažer klientů a dokumentace, floor manager, manažer haly, junior manager, people care manager, talent acquisition manager, HR talent manager, HR

manager – specialist, talent acquisition partner manager, sales manager a obchodní manažer. Podklady k obsahové analýze jsou uvedeny v příloze č.13.

4.5 Analýza dat

Veškerá analyzovaná data získaná terénním výzkumem a případnými poznámkami jsou přepsána a následně rozklíčována. Za pomoci kódování jsou vyhledávány stejné či podobné výpovědi za účelem nalezení konkrétních shod na problematiku z pohledu jednotlivých autorů. Kvalitativní data získaná od manažerů z praxe jsou rozčleněna do jednotlivých částí dle pokládaných otázek v rámci výzkumu. Tato data jsou následně porovnávána a interpretována. V některých případech jsou data zařazena do strukturovaných tabulek pro větší přehlednost. Obsahová analýza je rozdělena do tří částí, kdy jsou jednotlivá data v jednotlivých částech popsána a interpretována. Veškerá získaná data předávají pohledy, názory a skutečnosti tak, jak jsou vnímána dotazovanými. Veškeré podklady jsou závěrem shrnuty, podrobeny důsledné interpretaci a také porovnány.

4.6 Etické aspekty

Při výzkumu, jeho průběhu a řešení je třeba dbát na etické souvislosti. Při tvorbě výzkumu a práci s respondenty je nezbytné dodržet určitá pravidla a principy (ŠVARŤÍČEK, ŠEĐOVÁ a kolektiv, 2014). Tyto principy jsou dodrženy i v předkládané práci. Výzkum dodržuje pravidlo důvěrnosti, které neumožní přesnou identifikaci osob účastnících se šetření. Z těchto důvodů jsou respondenti označeni zkratkami R1-R10, v případě teoretika T1.

Dalším důležitým předpokladem je poučený souhlas, který je rovněž aplikován v tomto výzkumu. Respondenti jsou poučeni o tématu šetření, o jeho důvodech či jeho povaze včetně zveřejnění jejich výpovědí. Jsou informováni o délce trvání výzkumné činnosti a jsou jim poskytnuty veškeré potřebné informace. Informované souhlasy v písemné podobě, kde jsou potvrzení jednotlivých účastníků vyjádřena a stvrzena jejich podpisem, jsou uloženy v uzamykatelném prostoru autora této práce a vzor informovaného souhlasu je součástí příloh (č.1) této práce.

5 MANAŽEŘI V PRAXI

5.1 Realita manažerské práce

První část výsledků tvoří zjištění kvalitativního šetření provedeného pomocí hloubkových rozhovorů, a to jak s manažery, tak s teoretikem orientovaným na problematiku managementu. Analýza rozhovorů strukturou koresponduje s otázkami uvedenými v rozhovorech jak s manažery, tak i s akademickým pracovníkem.

Tržní situace

Většina respondentů vnímá aktuální tržní situaci jako specifickou či nezdravou. Tuto situaci popisují převážně jako výhodu na straně zaměstnanců či uchazečů o pracovní pozice. R6 dodává, že mají „*nepřeborné množství možností ke změně práce a možnost licitovat ohledně mzdy*“. Tato výhoda se pak dle respondentů odráží v tom, že ve firmách chybí pracovníci a není koho zaměstnat. Respondenti především zmiňují nedostatek kvalitních či kvalifikovaných lidí. T1 doplňuje, že „*z pohledu zaměstnavatele chybí lidé zvláště v některých pozicích*“. Někteří respondenti dodávají, že se na určité pozice dostávají lidé, kteří by na danou činnost při běžné nezaměstnanosti nikdy nedosáhli, což se může jevit jako problematické pro rozvoj a vývoj společností či ekonomiky jako celku.

Potřebná kvalifikace pro aktuální pozici

Pro kvalifikaci na aktuální vykonávanou pozici respondentů bylo jen u dvou nutností vysokoškolské vzdělání. R4 či R10 uvádí jako potřebné jen středoškolské vzdělání a někteří další se o vzdělání nezmiňují vůbec. Naprostá většina respondentů uvádí do popředí především praktické znalosti, dovednosti a zkušenosti získané během profesní kariéry či již během studijních stáží. Dva respondenti zmiňují důležitost ochoty učit se a získávat nové poznatky jako velmi důležité pro získání aktuální vykonávané pozice. R4 uvádí zajímavost, že k výkonu jeho aktuální manažerské pozice byla potřebná loajalita k firmě.

Kvalifikace a požadavky pro výkon manažerské činnosti

Jakožto kvalifikaci pro výkon manažerské činnosti uvádí řada respondentů jako ideální absolvování vysoké školy alespoň bakalářského stupně studia. Co se týče zaměření vysokoškolského studia, nejvíce je akcentován u respondentů ekonomický směr či obor

vhodný pro manažerskou činnost. R1 například uvádí, že „*manažer by měl mít vystudován vysokoškolský ekonomický obor, a to nejlépe takový, který bude nejbližší jeho náplni práce*“. Tato výpověď tak zcela jasně dokazuje, že znalosti v oblasti ekonomie jsou nedílnou součástí požadavků pro výkon manažerské profese. T1 dodává, že pro výkon manažerské činnosti jsou důležité „*alespoň dobře zvládnuté základy managementu, marketingu, ekonomiky*“. Někteří respondenti také doplňují, že v případě manažerské profese je důležité a podstatné další, průběžné vzdělávání a doplňování odbornosti.

Mnoho dotazovaných pokládá za důležité pro výkon manažerské činnosti mít již určité zkušenosti a praxi, a to ideálně v oboru, ve kterém se pohybují nebo v němž chtějí vykonávat manažerskou činnost. R6 uvádí jako velmi důležitou v této souvislosti i dávku seniority. Se zkušenostmi se pojí i respondenty zmiňovaná potřeba schopnosti práce v týmu či kolektivu lidí, kterou by měl manažer oplývat. Zde uvádí respondent R4 i souvislost se zkušeností s vedením týmu či lidí a dodává, že „*to může být klidně i nějaká zkušenost z dětských spolků, táborů či sportovní činnosti*“, což potvrzuje ve své výpovědi R1, který uvádí, že zkušenost může vycházet z kolektivu typu „*sportovní kolektiv, případně volnočasový kolektiv*“.

Charakteristika manažera

Jednotliví respondenti charakterizují profesi manažera různě, avšak i tak lze nalézt ve výpovědích dotazovaných určité společné prvky, které by osobu manažera měly charakterizovat. Velmi častou odpovědí je, že by manažer měl být schopen vést, a to převážně lidi v daném kolektivu, týmu či celé společnosti. Za manažera lze považovat dle R7 někoho, kdo „*vede organizaci a lidi v ní k určitému cíli*“. V této výpovědi lze nalézt další prvek shody, který mezi respondenty panuje, a tím je právě cíl. Respondenti popisují manažera jako osobu, která udržuje firmu v běhu a snaží se o dosahování cílů, s čímž souvisí také akcent na potřebu zajistit růst a rozvoj, ať již firemní, či spolupracovníků. Manažera charakterizuje T1 jako osobu „*schopnou formulovat vize a najít cíle k jejich realizaci a přimět podřízené k jejich naplnění*“.

Respondenti reflektují při charakteristice manažera v hojně míře slovo zodpovědnost. Při tom myslí na zodpovědnost v mnoha ohledech, například na zodpovědnost v obecné rovině, zodpovědnost za svěřený tým lidí, zodpovědnost za vedení oddělení či celé

organizace či dokonce na celkovou schopnost zodpovědnost přijímat a nepřesouvat ji na jiné osoby.

Klíčové schopnosti a dovednosti pro manažerskou práci

Jednotliví respondenti podmiňují dobrý manažerský výkon mnoha schopnostmi a dovednostmi, ale nejvíce se shodují na schopnosti komunikace a umění komunikovat, jelikož právě tyto přednosti jsou při manažerské práci nezbytné. Komunikační dovednosti jsou i pro manažerskou činnost z pohledu odborníka klíčové, a to především na úrovni středního a liniového managementu. Flexibilita je dalším důležitým prvkem, kterým by měl manažer oplývat, jelikož existuje řada situací, kdy je podstatné být flexibilní, ale zároveň se přitom držet hodnot, morálky a etických pravidel a norem, což je některými dotazovanými důrazně akcentováno. V neposlední řadě vidí respondenti jako důležitou schopnost předvídat a snít a tzv. vidět dopředu, do budoucna, a vytvářet tak predikce.

Předpoklady k manažerské činnosti

Jako předpoklad uvádějí dotazovaní cílevědomost a ambici, aby měl manažer chuť a vůli na sobě neustále pracovat, zlepšovat se, růst a dosahovat dalších a vyšších cílů. Cílevědomost a ambice manažerů by měly být podpořeny pokorou, skromností a schopností uznat chybu, s čímž souvisí i faktory morálky, etických hodnot a spravedlivého a férového přístupu. R10 v tomto ohledu zmiňuje „*předpokladem je mít správně nastavené hodnoty, které manažer sám respektuje a umí je předávat dalším lidem*“. Dalším předpokladem jsou dle účastníků výzkumu prozákaznický přístup a schopnost komunikace, čímž je vyzdvihována orientace na zákazníka jakožto subjekt, na kterém závisí prosperita podniku.

Hierarchie managementu

Respondenti se sami zařazují do následující hierarchie v rámci managementu: Top management – R1, R2, R3; Střední management – R4, R6, R7, R8, R10; Liniový management – R5, R9.

Koncepční a strategická práce – organizace jako systém

Manažeři, kteří se sami identifikují jako top manažeři, se všichni alespoň částečně věnují koncepční a strategické práci v rámci své manažerské činnosti. R2 dokonce tvrdí, že

z jeho manažerské práce vyplývá nutnost předávat koncepční a systémové znalosti dalším manažerům v organizaci. T1 dodává, že do činností top managementu patří převážně stanovení cílů a vizí.

Co se manažerů ve středním managementu týče, tak ti se dle své výpovědi věnují koncepční a strategické činnosti spíše okrajově, potažmo spíše strategii jen upravují či finalizují. Lze konstatovat, že se věnují spíše dílčím nebo specifickým strategiím, nikoliv celkové koncepci, což dle T1 znamená praktické řízení na business úrovni.

Linioví manažeři se vyjadřují relativně různorodě. V případě jednoho je koncepční práce velmi důležitá a věnuje se jí velmi často, jelikož „*se snaží dát do kupy kompletní systém*“. Druhý se strategii a systému nevěnuje, spíše přijímá úkoly a ty plní.

Využití specifických metod, postupů a technik

Většina dotazovaných top manažerů aplikuje při své práci ustálené postupy, metody a techniky. „*Například způsob rozvíjení spolupracovníků*“ v tomto kontextu zmiňuje R2. Využití specifických postupů a metod potvrzují všichni respondenti, kteří se identifikují jako manažeři na úrovni středního managementu. Zástupci z řad liniového managementu tvrdí, že určité postupy musí perfektně znát a být si jejich zvládnutím jisti, aby je mohli předávat dále.

Provozní a operativní činnost manažerů

Respondenti z řad top managementu se provozní a operativní činnosti věnují v malé míře, R2 specifikuje „*maximálně do 20 %*“. Manažeři, kteří dle svých slov operují ve středním managementu, považují provozní činnost za důležitou, ale spíše ji delegují na své spolupracovníky a posléze jen provádějí kontrolu této činnosti a její hodnocení. Pracovníci v liniovém managementu předkládají, že pracují s lidmi a řeší záležitosti, které vzniknou během dne, a těmto se také věnují. Řešení operativních činností je totiž dle odborníka právě převážně prací liniového managementu.

Manažeři a práce s lidmi

Manažeři patřící do top managementu vidí práci s lidmi jako nezbytnou součást manažerské práce. Dle vyjádření dotazovaných se může v případě práce s lidmi jednat o

spolupracovníky a podřízené, stávající a potenciální klienty či další spolupracující společnosti a orgány. R3 dodává, že „*využívá lidskou sílu a ani jinak to nejde*“.

Manažeři identifikující se jako pracovníci středního managementu vypovídají, že se samozřejmě věnují práci s lidmi a že bez ní vlastně ani nelze manažerskou činnost provádět. Respondenti v tomto ohledu zmiňují poskytování zpětné vazby či komunikaci a rozvoj jako práci s lidmi. Komunikaci a nutnost práce s lidmi si uvědomují i manažeři, kteří se ztotožňují s jejich pozicí v liniovém managementu. V případě liniového managementu se T1 kloní více k orientaci na lidi než na výkon, zatímco u top managementu to vidí přesně obráceně.

Manažerské funkce

Respondenti při zjišťování, zda vykonávají následující manažerské funkce, respektive činnosti, odpověděli, že minimálně některé z nich ano. V případě naprosté většiny respondentů se jednalo o plnění všech zmíněných manažerských funkcí. Každý dotazovaný rozdělil celkových 100% mezi jednotlivé manažerské funkce. Toto procentuální rozdělení jednotlivých respondentů zobrazuje následující tabulka č.6.

Tabulka 6: Manažerské funkce – výsledky

Úroveň managementu	Top management			Střední management					Liniový management	
	R1	R2	R3	R4	R6	R7	R8	R10	R5	R9
Plánování	20%	10%	25%	15%	10%	15%	15%	15%	30%	5%
Organizování	15%	20%	30%	30%	20%	30%	30%	35%	10%	85%
Výběr lidí	5%	20%	15%	5%	50%	10%	35%	15%	15%	0%
Vedení lidí	35%	30%	15%	35%	15%	25%	15%	25%	25%	0%
Kontrola	25%	20%	15%	15%	5%	20%	5%	10%	20%	10%

Zdroj: Vlastní (2020)

Všichni respondenti se kromě R9 věnují všem manažerským funkcím, a to v různém procentuálním rozložení. Plánování se dotazovaní věnují v rozmezí od 5% do 25%. Funkce organizování je dotazovanými hodnocena poměrně vysokou procentuální cifrou. Organizování je v případě respondentů identifikujícím se jako střední management přidělováno řádově okolo 30%, takže lze konstatovat, že poměrnou část své pracovní náplně věnují právě organizování. Funkci výběru lidí udávají respondenti převážně hodnoty od 0% do 20% s výjimkou R6 a R8, což je s ohledem na jejich profesní zaměření logické. Signifikantní je, že vedení lidí je pro všechny dotazované důležité, jelikož nejmenší uváděné procentuální ohodnocení je 15%, pomineme-li respondenta R9, který se vedení lidí stejně jako jejich výběru nevěnuje vůbec. Kontrole se věnují všichni respondenti, a to na procentuální škále od 5% do 25%.

Průběžné manažerské funkce

Všechny průběžné manažerské funkce, tedy analyzování, rozhodování a realizace aktivit, jsou vykonávány na každodenní bázi všemi respondenty bez ohledu na zařazení do hierarchie managementu. Jednotlivá procentuální rozdělení respondentů R1 – R9 zachycuje tabulka č. 7.

Tabulka 7: Průběžné manažerské funkce - výsledky

Úroveň managementu	Top management			Střední management					Liniový management	
	R1	R2	R3	R4	R6	R7	R8	R10	R5	R9
Respondenti										
Analyzování	20%	20%	15%	25%	10%	20%	15%	15%	50%	5%
Rozhodování	25%	30%	25%	25%	30%	20%	30%	25%	35%	10%
Realizace aktivit	55%	50%	60%	50%	60%	60%	55%	60%	15%	85%

Zdroj: Vlastní (2020)

Z tabulky č.7 jednoznačně vyplývá, že všichni dotazovaní se věnují v různých mírách zmíněným průběžným manažerským funkcím. S výjimkou R5 se dotazovaní manažeři věnují z 50% a více realizaci konkrétních aktivit. Míra rozhodovací funkce je u všech účastníků výzkumu, opět s jedinou výjimkou R5, stejná či převyšuje funkci analyzování.

Manažerské role

Manažerské role jsou hodnoceny respondenty procentuálně. Tato ohodnocení jsou pro přehlednost uvedena v tabulce č.8.

Tabulka 8: Manažerské role - výsledky

Úroveň managementu	Top management			Střední management					Liniový management	
Respondenti	R1	R2	R3	R4	R6	R7	R8	R10	R5	R9
Oblast mezilidských vztahů (interpersonální)										
Manažer s autoritou (představitel)	5%	5%	5%	0%	5%	5%	5%	5%	5%	0%
Vůdce	25%	10%	15%	25%	5%	25%	20%	20%	10%	0%
Budovatel vztahů (spojovatel)	20%	20%	10%	15%	20%	10%	20%	20%	15%	20%
Oblast informační										
Monitorování	10%	5%	10%	15%	5%	10%	10%	10%	10%	20%
Rozšiřování	5%	10%	10%	15%	20%	10%	10%	10%	15%	25%
Mluvčí	5%	5%	15%	5%	5%	10%	5%	5%	5%	5%
Oblast rozhodování										
Podnikatel	10%	20%	5%	10%	10%	5%	10%	5%	13%	0%
Krizový manažer	5%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	12%	5%
Alokátor zdrojů	5%	10%	15%	5%	5%	5%	5%	10%	5%	5%
Vyjednaváč	10%	5%	10%	5%	20%	15%	10%	10%	10%	20%

Zdroj: Vlastní (2020)

Z hodnocení manažerských rolí, které se nacházejí v oblasti mezilidských vztahů, jednoznačně vyplývá nejmenší využití role „Manažer s autoritou“, jelikož je všemi dotazovanými hodnocena jako maximálně 5%, ve dvou případech dokonce 0%. Role

vůdce i budovatele vztahů jsou pro všechny respondenty relativně důležité, i přesto, že role „Vůdce“ je hodnocena respondentem R9 0%.

Oblast rolí informačních přináší poznatek, že procentuálně nejméně je hodnocena role „Mluvčí“. Tato role je hodnocena v sedmi případech pouze 5%. Rozdělení procent mezi další dvě role v této oblasti lze považovat za rovnoměrné.

V případě oblasti rozhodování je procentuální rozdělení relativně zajímavě rozloženo. Tento fakt potvrzuje, že role „Krizový manažer“ je hodnocena osmi respondenty pouze 5%, R2 a R3 této roli připisují 10%, respektive 12%. V případě role „Alokátor zdrojů“ je hodnocení podobné jako u předchozí role, tedy hodnocení 5% sedmi dotazovanými s výjimkou R2, R3 a R10, kteří roli přiřazují 10%, respektive 15% a 10%.

Manažerské role jsou pro většinu dotazovaných důležité veskrze všechny, avšak některé z nich jsou hodnoceny jako důležité, hlavní či dokonce prioritní. Role „Budovatel vztahů“ je hodnocena nejvíce respondenty jako prioritní, což potvrzuje výpověď R2, který tvrdí, že prioritní je „jednoznačně budovatel vztahů“. Tato role je důležitá dle respondentů vzhledem k nutnosti komunikace či práce s lidmi ve společnosti a týmu, ale také klienty. Jako důležitou roli uvádí respondenti roli „Vůdce“, jelikož je třeba spolupracovníky řídit a koordinovat. R7 v tomto kontextu zmiňuje, že tato role je důležitá vzhledem k nutnosti „vést a řídit podřízené efektivně“. Je nutno dodat, že role „Rozšiřování“, „Podnikatel“, „Vyjednávač“ a „Mluvčí“ jsou respondenty také často označovány jako prioritní, avšak u nich nepadají taková shoda jako u rolí zmíněných výše.

5.1.1 Shrnutí hloubkových rozhovorů

Výsledky rozhovorů přináší náhledy a názory na manažerskou práci či profesi v obecné rovině. Je třeba nejdůležitější body vyplývající z analýzy hloubkových rozhovorů shrnout, aby bylo závěrem možné určit, co by měl manažer na manažerské pozici splňovat a jaká by měla být jeho ideální charakteristika.

V první řadě je diskutována a analyzována kvalifikace manažerů. Zajímavostí je, že i přesto, že pouze u dvou dotazovaných manažerů bylo vysokoškolské vzdělání pro výkon jejich činnosti nutné, tak většina dotazovaných považuje za velmi vhodné, aby manažer měl vystudovanou vysokou školu alespoň bakalářského stupně. V kontextu vzdělání je zmiňována ekonomie či její základy s celkovou schopností celoživotně se vzdělávat. U

kvalifikace k manažerské činnosti zaznívá potřeba určitých zkušeností či praxe. Jedná se především o určitou zkušenost z daného oboru a také o zkušenost s vedením lidí či kolektivu.

Ve výzkumu je manažer hojně uváděn jako osoba, která je schopna vést (lidi či organizaci) k určitým cílům, a to při maximální míře zodpovědnosti. Jako klíčová manažerská schopnost je uváděna schopnost komunikovat, a to v jakékoliv situaci a s kýmkoliv. Dále je hojně zmiňována flexibilita a přizpůsobení se aktuální situaci, ale to při dodržování obchodních zásad a morálních i etických zásad. Faktor morálky je dle respondentů jedním z předpokladů pro výkon manažerské práce stejně jako cílevědomost, ambice, ale i pokora a skromnost či schopnost uznat chybu a vlastní vinu.

Koncepční práce je povětšinou záležitostí spíše manažerů vrcholové úrovně, přičemž se této činnosti věnují i manažeři středního managementu, ale spíše částečně či okrajově. Specifické metody, techniky a postupy využívají takřka všichni dotazovaní manažeři, nejvíce však manažeři, kteří se identifikují s pozicí v rámci liniového managementu. Co se týče provozní a operativní činnosti, je sice manažery top managementu řešena, ale v malé míře. S klesající úrovní managementu se dle výpovědí respondentů zvyšuje míra těchto činností. V případě práce s lidmi manažeři uvádí fakt, že tato činnost je nezbytná vždy – při jakékoliv manažerské práci. Pracovníci na manažerských pozicích vypovídají, že práce s lidmi je nutná a nezbytná na všech úrovních managementu, avšak vždy se lehce odlišuje, například v případě liniového managementu se jedná spíše o práci s klienty či zákazníky.

V případě manažerských funkcí je zjištění faktů relativně jednoznačné, a to tím, že všichni respondenti s výjimkou jednoho vykonávají v určité míře všechny manažerské funkce. Je možno tvrdit, že procentuální rozdělení jsou u manažerů odlišná, avšak také lze konstatovat, že výběru lidí se relativně většina manažerů (mimo R6, R8) věnuje z daných funkcí nejméně. U průběžných manažerských funkcí se všichni respondenti věnují jednotlivým činnostem. Všichni respondenti kromě jednoho se věnují z 50% a více konkrétní realizaci aktivit. Při poměření procentuálního ohodnocení funkcí analyzování a rozhodování vyplývá, že kromě jednoho respondenta se všichni dotazovaní věnují více (nebo stejně) funkci rozhodovací.

Manažerské role jsou složitěji hodnotitelné v rámci tohoto výzkumu, avšak je možno některé role klasifikovat jako důležitější či podstatnější pro většinu dotazovaných. Relativně jednoznačně jsou respondenty jako podstatné označovány role „Vůdce“ a „Budovatel vztahů“. Na důležitosti těchto manažerských rolí panuje mezi respondenty největší shoda. Ovšem role „Rozšiřování“, „Vyjednávač“, „Podnikatel“ a „Mluvčí“ jsou také mnohými respondenty zařazovány do kategorie podstatnějších rolí.

5.2 Poptávka po manažerských pozicích na trhu práce

Výsledky kvantitativního šetření přináší provedená obsahová analýza inzerátů práce. Tato část práce přináší výsledky, které lze porovnat s výsledky kvalitativního šetření a přinést tak relevantní odpovědi na výzkumné otázky. Výsledky této analýzy jsou formulovány podle obsahu inzerátů práce, tedy náplň práce, kvalifikace a schopnosti a dovednosti.

Náplň práce

Inzeráty práce na manažerské pozice vykazují mnoho společných rysů v oblasti náplně práce. Prvním a nejakcentovanějším společným rysem je vedení týmu, respektive vedení lidí. Většina inzerátů práce vykazuje nutnost v rámci náplně práce vést, řídit či koordinovat určitou skupinu lidí, ať se již jedná o specialisty, manažery, poradce, vedoucí či řadové zaměstnance. V tomto kontextu je často zmiňována také motivace a hodnocení svěřených lidí či týmu a zodpovědnost za řízené pracovníky a týmy.

S prvním zmíněným úzce souvisí i výběr vhodných osob a jejich následující rozvoj. V rámci manažerské profese se v inzerátech práce hojně objevuje práce s týmem a lidmi, budování a utváření týmu či výběr a nábor lidí. V kontextu práce s lidmi je často dodávána nutnost vzdělávat sebe a přidělené pracovníky, rozvíjet je, školit je či vést porady a v podstatě o pracovníky pečovat.

Dalším často reflektovaným rysem je péče o klienty, respektive jakákoliv klientská práce a komunikace. Za klienty lze samozřejmě považovat zákazníky, agentury, firmy i například subjekty veřejného sektoru. Náplň manažerské práce se často zaměřuje na péči, servis, komunikaci, řešení potřeb či na budování (dlouhodobých) vztahů s klienty. Co se týče samotné komunikace, tak tu je třeba provádět i interně, ve společnosti, s kolegy a napříč odděleními.

Faktor, který se také často objevuje v obsahu manažerské práce, je příprava, plánování a s tím související dosahování cílů. Nutnost přípravy, plánů, strategií a cílů je reflektována u části inzerátů práce. Jsou řešeny i potřeby vizí do budoucna, plánování procesů a aktivit. S tímto souvisí i následná potřeba realizace těchto aktivit, jejich řízení a plnění nebo dosahování stanovených cílů a plánů.

Posledním, sice nikterak často zmiňovaným, ale přesto důležitým obsahem práce manažerů vyplývající z inzerátů práce je určitá forma kontroly. Často je zmiňován určitý pravidelný reporting, kontrola výsledků a procesů vytvářené činnosti nebo zjišťování efektivnosti. V některých případech je uvedena samostatně i kontrola finančních výstupů.

Kvalifikace

V případě kvalifikace je odrazovým můstkem dosažené vzdělání pro potřeby manažerské práce. Z analyzovaných dat vyplývá, že v nadpoloviční většině zkoumaných případů je nutné vysokoškolské vzdělání. V mnoha případech je uváděno jako potřebné vysokoškolské vzdělání alespoň bakalářského stupně. Některé inzeráty uvádějí vysokoškolské vzdělání jako důležité, avšak pro výkon dané manažerské práce nikoliv nezbytné. Preferované obory či směry vysokoškolského studia jsou ekonomie, management či marketing a příbuzné. Hojně je také zmiňováno minimálně středoškolské vzdělání, a to s maturitou. Co se týče specifických znalostí, tak jsou nejčastěji zmiňovány ekonomické a právní vědomosti jako důležité pro manažerské pozice.

Velmi často je v souvislosti s kvalifikací uváděna potřeba zkušeností a praxe pro výkon dané pozice. U většiny pracovních pozic jsou uváděny jako nutnost určité zkušenosti, a to primárně s vedením lidí či s manažerskou pozicí v řádu od 1 do 5 let praxe. V případech specifických činností je uváděna i potřeba praxe v daném konkrétním oboru, přičemž ve většině případů není specifikována délka dané praxe.

V neposlední řadě je často v inzerátech práce uváděna znalost cizích jazyků. Ve většině případů je nutností znalost minimálně jednoho cizího jazyka. Hlavním požadovaným cizím jazykem je anglický jazyk, následován německým jazykem. V mnoha případech je uvedena možnost volby mezi těmito dvěma cizími jazyky, avšak znalost minimálně jednoho je nutností.

Schopnosti a dovednosti

Uváděno je v inzerátech práce mnoho schopností a dovedností, kterými by měli manažeři oplývat, avšak následně jsou uvedeny jen ty nejdůležitější a nejčastěji zmiňované. Jedná se především o komunikační schopnosti, o komunikativnost. Tedy o schopnost prezentovat, komunikovat, vyjednávat či vést dialog. Další důležitou schopností je práce v týmu a s týmem, tedy celkově týmová práce, schopnost týmovosti. V této souvislosti je třeba uvést potřebu schopnosti vést a motivovat, tedy umění leadershipu včetně schopnosti převzít zodpovědnost, chovat se a jednat zodpovědně a v ideálním případě samostatně. Na toto volně navazuje schopnost být poctivý, férový a loajální, což je při manažerské činnosti vyžadováno. Schopnost určit a stanovit priority je taktéž dle inzerátů práce nedílnou součástí manažerské činnosti. Dále jsou také zmiňovány pojmy jako analytické schopnosti, pečlivost a schopnost aktivně se vzdělávat či se učit nebo být učen. Závěrem je reflektována nutnost prozákaznického přístupu, respektive orientace na zákazníka, řešení jeho potřeby, aktivní budování a udržování vztahů a tvorba image.

5.2.1 Shrnutí obsahové analýzy

Pro přehlednost a srozumitelnost výsledků předkládané analýzy je uvedena následující tabulka č. 9, která výsledky obsahované analýzy ve stručnosti shrnuje. Dále je uvedena tabulka č.10, která ukazuje, kolikrát se vybrané pojmy objevily z inzerátech práce.

Tabulka 9: Výsledky obsahové analýzy

Náplň práce	Kvalifikace	Schopnosti a dovednosti
Vedení lidí, týmu (řízení)	Ideálně VŠ vzdělání (alespoň bakalářské), případně středoškolské s maturitou	Komunikační schopnost
Výběr lidí a pracovníků	Praktické zkušenosti s vedením lidí	Týmovost a práce v týmu
Klientská práce a komunikace	Praktické zkušenosti v oboru	Leadership a zodpovědnost
Plánování, příprava (cíle a jejich dosahování)	Jazyková vybavenost (převážně anglický či německý jazyk)	Poctivost a loajalita
Kontrola, reporting	Právní a ekonomické znalosti	Prioritizace činností

Zdroj: Vlastní (2020)

Tabulka 10: Výčet vybraných jevů

Jev	Zjištěný počet
Znalost cizího jazyka	33x
Ideální VŠ vzdělání	26x
Vedení lidí/týmu	34x
Plánování/strategie	33x
Organizování	40x
Výběr lidí	17x
Kontrola a reporting	22x
Schopnost komunikace	34x

Zdroj: Vlastní (2020)

5.3 Syntéza výsledků

V této části je třeba pohlédnout na rozdíly, které panují mezi manažerskou realitou a mezi poptávkou tvořenou na trhu práce. V první řadě je třeba pohlédnout na zjištění získaná provedenými výzkumy v oblasti klasifikace. Na straně manažerské praxe je vysokoškolské vzdělání vnímáno spíše jako výhoda než jako nutnost, což je dáno tím, že většina dotazovaných manažerů k výkonu své funkce vysokoškolské vzdělání nepotřebovala, avšak uvádějí, že je vhodnější vysokoškolským diplomem oplývat. V případě poptávky na trhu práce je situace lehce odlišná, kdy je ve více než padesáti procentech případů vysokoškolské vzdělání vyžadováno nebo je minimálně považováno za výhodu. Manažeři z praxe kladou více důraz na znalosti ekonomické, kdežto inzeráty práce jdou více do detailů, kdy je důležitá znalost ekonomických disciplín jako například management či marketing. Manažerská realita zde akcentuje požadavek na pravidelné vzdělávání. Inzeráty práce často uvádějí také určitou úroveň právního minima, což se v rozhovorech s manažery neobjevuje vůbec.

U kvalifikace je shodně v obou provedených výzkumech hojně zmiňována důležitost alespoň minimálních praktických zkušeností v oboru, ve kterém se manažer pohybuje. S tímto se pojí i nutnost praktických zkušeností s vedením lidí, které se dotýkají manažerské problematiky v průběhu celého výzkumu. Zkušenost s vedením lidí propojuje poptávku po práci, ale i manažery v praxi, jelikož v obou případech je na vedení

a řízení lidí kladen velký důraz. Zajímavostí však je, že žádný z respondentů z řad manažerů nezmiňuje jazykovou vybavenost a potřebu znalosti určitých cizích jazyků, na což je v inzerátech práce velmi často kladen důraz. Jedná se především o znalost jazyků anglického či německého.

Pracovní náplň je z pohledu manažerské reality postavena na vícero faktorech. Manažeři v podstatě, jak je možno konstatovat, vychází svojí činností z manažerských funkcí. Poptávková strana trhu práce svým způsobem manažerské funkce také reflektuje, ač s drobnými rozdíly. V případě plánování a organizování ukazují inzeráty práce převážně na plánovací část, a to nikoliv ve všech případech.

Součástí pracovní náplně osob na manažerských pozicích je vedení. Může se jednat o vedení a řízení lidí, týmů, skupin či celé organizace. Tento fakt vyplývá jak z charakteristiky osoby manažera respondenty, tak i z inzerce práce. Důležitost vedení signalizuje i zdůrazňuje označení manažerské role „Vůdce“ mnoha respondenty v rámci kvalitativního šetření jako podstatné a také výraznější ohodnocení „Vedení lidí“ v případě manažerských funkcí. Práce s lidmi je pro veškerou manažerskou činnost velmi podstatná a je zdůrazňována v rámci rozhovorů s manažerskými pracovníky. V případě inzerátů práce je tato část spíše orientována na péči o klienty, komunikaci a navazování vztahů s klienty nežli na práci s lidmi v rámci určité organizace.

„Výběru lidí“ jakožto manažerské funkci se respondenti věnují procentuálně poměrně málo. V tomto kontextu je nutné zmínit, že v případě poptávky na trhu práce, je výběr vhodných osob často nedílnou součástí manažerské práce. Manažerská funkce „Kontrola“ je v případě rozhovorů s manažery hodnocena jako součást jejich práce, avšak na ni není kladen takový důraz jako je tomu v případě inzerátů práce. Inzeráty práce totiž zmiňují právě kontrolu a pravidelný reporting jako náplň manažerské práce.

V oblasti schopností a dovedností existuje největší rozdíl mezi manažerskou praxí a daty získanými z inzerátů práce. Jako zásadní se jeví pro manažerskou práci komunikační schopnosti, jelikož jsou velmi často uváděny v inzerátech práce a zároveň jsou představovány manažery jako klíčová schopnost pro manažerskou práci. Důležitost komunikačních schopností do jisté míry podtrhuje i částečná prioritizace manažerské role „Vůdce“ či „Budovatele vztahů“. Manažeři v rámci svých výpovědí často využívají slova spojená s morálkou a etickými hodnotami, ale v případě inzerátů práce se jeví vyšší důraz

na férovost, což může určitým způsobem ony morální hodnoty reflektovat, ale spíše je možno toto chápat jako přístup k práci. Schopnost být flexibilní je manažery častěji uváděna, ale inzeráty práce tuto schopnost tak často neuvádějí. Podobné je tomu u schopnosti přijímat kritiku či být pokorný a skromný. Inzerce práce naopak velmi často uvádí schopnost orientace na zákazníka, což výpovědi manažerů z praxe tolik nereflektují.

6 DISKUZE

K posouzení aktuálního stavu problematiky manažerské práce a manažerských pozic s ohledem na ekonomický rámec České republiky bylo zapotřebí stanovení a provedení určitého výzkumu, který umožní vhled do zkoumané oblasti. V rámci provedeného výzkumu byly vybrány dvě metody, za jejichž pomoci byla data získávána. První metodou byl hloubkový rozhovor a druhou metodou obsahová analýza.

V případě první metody, tedy hloubkového rozhovoru, se výzkumný proces dělil na práci s dvěma výzkumnými soubory. Pro oba tyto výzkumné soubory byla vytvořena samostatná operacionalizace a následný sled otázek. Otázky byly tvořeny na základě teoretických podkladů provedené literární rešerše v kombinaci s diskuzí problematiky s experty, a to tak, aby byla zajištěna obsahová validita prováděného šetření. I přes maximální snahu objektivizace otázek a snahy o nezavádějící otázky je možno, že tato snaha nevedla ke 100% úspěchu. Všechny rozhovory se konaly vždy nezávisle na sobě, aby nedošlo k vzájemnému ovlivnění respondentů.

Primárním výzkumným souborem byli manažeři, respektive lidé, kteří zastávají manažerské pozice. Tito respondenti pro hloubkové rozhovory byli vybráni na základě dostupnosti a doporučení, což jistě napomohlo relativně vysoké ochotě se předkládaného výzkumu účastnit, avšak je možno, že tento typ získávání respondentů mohl svádět k vyšší míře subjektivity.

Ve snaze o maximální autentičnost byly rozhovory vedeny primárně v pracovním prostředí jednotlivých dotazovaných osob na manažerských pozicích. Tento fakt mohl přispět k tomu, že se respondenti cítili dobře a ve známém prostředí. Výzkumník tak, jak již bylo popsáno v části Metodologie, vystupuje ve většině případů těchto rozhovorů v roli cizince, což lze hodnotit jak pozitivně, tak i negativně. Pozitivně lze tento aspekt hodnotit tak, že výzkumník nezná dané prostředí, a proto je možno snížit míru subjektivity prováděného výzkumu. Negativní aspekt je možno definovat tak, že výzkumník prostředí nezná, stejně jako nezná rozpoložení respondenta, a proto nemá informace o tom, jak k rozhovoru přistupovat. Již zmíněná situace respondenta se může jevit jako další možný problematický aspekt výzkumného bádání. Respondent se při výzkumu nemusí nacházet v příjemné a komfortní situaci, a tudíž své odpovědi zkracuje, reaguje rychle a bez delšího váhání či promýšlení si svých odpovědí. Tento argument

může zčásti podpořit i prostředí prováděných výzkumů, jelikož se jednotliví respondenti v některých případech nechají vyrušit urgentními pracovními telefonáty, dotazy jejich spolupracovníků či pouhým klepáním na dveře kanceláře. I přes veškerou snahu o maximální klid na prováděné rozhovory se tento výzkum musel se zmíněnými problémy potýkat.

Druhou částí prováděnou pomocí hloubkového rozhovoru bylo dotazování respondenta z řad akademických pracovníků se specializací na management a manažerskou problematiku. V případě této výzkumné části byla opět zvolena metoda dostupnosti a doporučení. Zde bylo doporučení na získání ideálního respondenta získáno od osoby zastávající pozici vedoucího pracovníka odborného pracoviště zabývajícím se problematikou managementu. Vybraný respondent pak velmi ochotně daný rozhovor s výzkumníkem provedl. V tomto případě výzkumník opět vystupovat v roli cizince, což u tohoto konkrétního výzkumu vyvolalo spíše jev negativní, jelikož fakt, že se osoby účastnící se rozhovoru neznají, neumožnilo diskuzi nad problematikou více do hloubky.

Vzhledem k typu prováděného výzkumu je třeba vyslovit otázku objektivity výzkumníka. V případě kvalitativních metod získávání dat je relativně vysoce pravděpodobné, že i přes maximální snahu o nejvyšší míru objektivity se výzkumník do zkoumaného problému vcítí a promítne do něj svůj názor. Tento názor se může také promítnout do samotných interpretací konkrétních výsledků. Tuto jistou subjektivizaci je třeba brát na vědomí, a to i přes snahu výzkumníka o provedení čistě objektivního šetření. Tento aspekt může být viděn i ze stránky pozitivní, a to v tom smyslu, že se výzkumník v problematice orientuje a je schopen vytvořit souvislosti a určitá propojení, která by neznalý výzkumník přinést nemohl.

Za další výzkumné ovlivnění lze považovat virovou krizi, která se prohnala celým světem, a to částečně v době realizování tohoto výzkumu. Z těchto důvodů musely být některé hloubkové rozhovory zcela zrušeny a jiné zase vedeny skrze online platformy pro komunikaci, což zřetelně stěžovalo komunikaci mezi tazatelem a respondentem. Je možné, avšak nikoliv doložitelné, že se tato krize promítla i do odpovědí některých respondentů nebo že ovlivnila jejich myšlení při realizaci rozhovoru.

V případě poslední části výzkumu, tedy v případě prováděné obsahové analýzy lze předpokládat, že nebyla celosvětovou krizí ovlivněna. Analýza byla provedena na

největším portálu inzerce práce v České republice, avšak ani tento server nepokryje veškerou poptávku práce po manažerských pozicích. Jednotlivé inzeráty byly vybrány při zadání pojmu manažer do vyhledávače s územním omezením na celou Českou republiku. Inzeráty byly posléze vybírány podle jejich chronologického řazení a podle relevance k pozicím jednotlivých manažerů z kvalitativní části výzkumu. Tento výzkum je ovlivněn dnem a časem, kdy výzkumník provedl zadání pojmu do vyhledávače, a samozřejmě do jisté míry také tím, jakým způsobem algoritmy daného portálu pracují s inzercemi práce a jak je řadí.

V tomto kontextu je potřeba se zaměřit na položené vědecké otázky a věnovat se jejich zodpovězení. První vědecká otázka zní „Odpovídají pozice označované jako manažerské svojí náplní práce manažerské pozici?“.

Základy manažerské práce tkví dle mnoha autorů (BUCHTA, SIEGL, 2000; FIALA, 2009; LOJDA, 2011; MYSLIVCOVÁ, 2011; BLAŽEK, 2014) v řízení, koordinaci a organizování lidí, což jsou dle výsledků výzkumu základní a primární činnosti manažera. S tímto souvisí i práce s lidmi, která je dle teoretických vymezení nutná pro manažery na všech úrovních managementu, což opět potvrzuje prováděný výzkum.

Činnosti, respektive náplň práce, která je hodnocena jako nezbytná pro výkon manažerské práce – plánování, organizování, vedení a kontrola – několika autory (NOVÁ a kolektiv, 2016; BERTOCCI, 2009) je většinou respondentů, až na jednu výjimku, prováděna. Lze tedy konstatovat, že výkon manažerských funkcí je nedílně spojen s manažerskou pozicí, a naopak v případě, že nejsou tyto funkce danou osobou vykonávány, lze ji velmi pravděpodobně považovat za nemanžerskou. Tuto podmínku zároveň nesplňují některé inzeráty práce, takže lze konstatovat, že jsou nabízeny manažerské pozice, které svým obsahem nepokrývají spektrum manažerské práce.

V případě manažerských rolí je situace velmi obdobná, avšak nelze zde klást podmínku, že manažer, který nevykonává všechny manažerské role není manažer, a to z vícero důvodů. Prvním důvodem je, že respondenti z řad manažerských pracovníků nemusí detailně chápat smysl či činnosti v rámci dané role a může tak dojít k mylnému označení, což mírně právě vybraná kvalitativní metoda výzkumu. Druhým důvodem je fakt, že některé manažerské role jsou hodně široké a snáze zaměnitelné, takže je lepší při identifikaci manažerských rolí v praxi využívat rozšířenější schémata manažerských rolí

(STÝBLO in ČÁSLAVOVÁ, 2009). Avšak i analýza manažerských rolí v tomto výzkumu umožnila ukázat role, kterým se manažeři nejvíce věnují a považují je za důležité při výkonu manažerské práce.

Při pohledu na manažerské schopnosti, dovednosti a předpoklady je zcela evidentní, že je důležitá schopnost prioritizace a orientace na zákazníka (VEBER a kolektiv, 2009; MIKULÁŠTÍK, 2015). Tyto dvě schopnosti jsou velmi často reflektovány také v rámci tohoto výzkumu, avšak velmi často doplněny o další, jako například o komunikační schopnost či schopnost budování vztahů, která se pojí právě se zmíněnou orientací na zákazníka. V neposlední řadě vyplývá z výzkumu akcent na schopnost manažerů dodržovat hodnoty, morálku či určitou zodpovědnost. Toto lze připodobnit rozebíranému morálnímu hazardu (KRAFT, BEDNÁŘOVÁ, KOCOUREK, 2013), a to i když je v případě výzkumu myšlena morálka také na nižších manažerských pozicích nežli pouze ve vztahu vrcholový manažer a vlastník.

Zodpovězení další položené vědecké otázky „Jaké jsou kvalifikační předpoklady pro výkon manažerské pozice?“ je nedílnou součástí této kapitoly.

Většina studované literatury reflektuje ve velké míře manažerskou praxi. Zajímavostí však je, že zkoumaná literatura se ve větší míře nezabývá vzděláním manažerů na úrovni školských systémů, manažery je v hloubkových rozhovorech zmiňována relativně hojně. Respondenti ovšem kladou důraz na důležitost znalostí ekonomie či ekonomických disciplín, což tvrdí i někteří autoři (KYNCLOVÁ, KARÁSKOVÁ, 2009; DAFT, MARCIC, 2010; DURDOVÁ, 2012; JONEŠ, 2014). Jako ideální pro výkon manažerské pozice tak vyplývá vysokoškolské vzdělání ve zmíněných oborech. Podstatná je také zkušenost v oboru, ve kterém se manažeři chtějí pohybovat. Dle provedeného výzkumu nemusí být tato zkušenost nikterak rozsáhlá, ale měla by být alespoň minimální. Součástí ideální kvalifikace na manažerskou pozici je také schopnost vedení lidí a zkušenost s tímto vedením, a to z jakékoliv sféry.

Podstatné je také konstatovat, že v rámci provedené literární rešerše nebyla vůbec zmiňována znalost cizích jazyků, která určitě patří k předním náležitostem manažerské vybavenosti.

Závěrem je nutno zmínit, že i přesto, že jsou závěry provedeného výzkumu podstatné, nejsou generalizovatelné, ale ukazují spíše směr pro další, například rozsáhlejší výzkumy,

které by se podobnou problematikou mohly zabývat. Tato práce tak může sloužit jako východisko či může být rozšířena v rámci potenciálního autorova doktorského studia.

7 ZÁVĚR

Po provedení již zmíněných kvalitativních i kvantitativních šetření je třeba vyvodit závěry z výzkumu plynoucí. Je nutno zmínit, že i přesto, že výsledky této práce nelze kvantifikovat a zobecňovat, dochází v práci k ověření určitých předpokladů o manažerské práci a zajištění přehledu, co by měla osoba na manažerské pozici v obecné rovině splňovat pro výkon manažerské činnosti.

Pro uplatnění na manažerské pozici je trhem očekáváno v oblasti vzdělání alespoň ukončené středoškolské vzdělání s maturitou, ale v ideálním případě vysokoškolské vzdělání minimálně bakalářského stupně. V této souvislosti hraje roli i znalost v ekonomických disciplínách. Dále je vhodná praktická zkušenost v daném oboru, ve kterém by měla osoba manažerskou pozici zastávat. Dalším předpokladem je určitá míra zkušenosti s vedením a řízením lidí. Tato schopnost se prolíná celou manažerskou činností a je jednou z nejvíce akcentovaných premis při vyslovení slova manažer. V neposlední řadě je výrazně důležitým faktorem, zvláště v dnešní době, znalost cizích jazyků, převážně pak angličtiny či němčiny.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že podstatnou část manažerské práce tvoří vedení. Tento fakt opět potvrzuje zmiňovanou premisu, že se manažerská práce nedělitelně pojí s vedením. Převážně se jedná o vedení lidí, ale také o vedení organizace jako celku nebo její části. Nezbytnou součástí manažerské činnosti, jak naznačuje předkládaný výzkum, je práce s lidmi. V tomto případě se jedná jak o práci s lidmi v rámci organizace, tak o práci s lidmi vně organizace. Nutností při manažerské práci je také v obecné rovině plánovat a organizovat. V tomto bodě je třeba zmínit manažerské funkce. Manažerské funkce plánování, organizování a vedení lidí jsou v hojné míře manažery hodnoceny jako důležité a pro manažerskou práci podstatné. Co se týče výběru lidí, zde už je míra nutnosti výkonu této funkce nižší, avšak i tak se jí lidé na manažerských pozicích alespoň v minimální míře věnují. Manažerskou funkci „Kontrola“ manažeři sice vykonávají, ale nekladou na ni takový důraz. Inzeráty práce mají v některých případech problém právě s naplněním posledních dvou zmíněných manažerských rolí a z tohoto důvodu pokulhává jejich začlenění mezi manažerské pozice.

Překvapením není, že jako ideální schopnost z výzkumu vyplývá komunikace. Jednat a komunikovat manažeři musí. Tato schopnost se významně pojí s nutností práce s lidmi

včetně budování vztahů, a to převážně těch dlouhodobých, na kterých si firmy i lidé zakládají. Nedílnou součástí manažerské práce je práce v týmu a schopnost s lidmi v týmu vycházet a spolupracovat.

Je nutno dodat, že osoba na manažerské pozici musí dbát také na odpovědnost a morální hodnoty. V případě odpovědnosti je to schopnost přebrat zodpovědnost za prováděné úkony, spolupracovníky či další aktivity, ale zároveň se také odpovědně chovat. S tím úzce souvisí již zmíněné morální hodnoty, které jsou pro osoby na manažerských pozicích klíčové z mnoha úhlů pohledu.

SEZNAM LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *How to manage people*. 3th ed. London: Kogan Page, 2016. 160 p. ISBN 978-07-494-7567-3.
2. ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
3. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. BACHMANN, P. *Management neziskové organizace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. 281s. ISBN 978-80-7435-130-3.
5. BANDIERA, O. et al. Matching firms, managers and incentives. *Journal of Labor Economics*. 2015, vol. 30, no. 3, p. 623-681.
6. BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.
7. BEDRNOVÁ, E. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. 13. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
8. BĚLOVHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
9. BENEFICO [online]. Benefico, 2015 [cit, 2019-09-13]. Dostupné z: <<https://www.eaukcebenefico.cz/ekonomicke-vzdelani-v-nakupu/>>.
10. BERTOCCI, D., I. *Leadership in Organizations: There is a difference between leaders and managers..* 1th ed. Lanham: University Press of America, 2009. 113 p. ISBN 978-0-7618-4424-2.
11. BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
12. BROŽOVÁ, D. *Kapitoly z ekonomie trhů práce*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2012. 290 s. ISBN 978-80-245-1880-0.
13. BROŽOVÁ, D. *Kapitoly z moderní ekonomie trhů práce*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2018. 267 s. ISBN 978-80-7400-719-4.
14. BUCHTA, M. *Mikroekonomie II*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 183 s. ISBN 80-7194-813-6.
15. BUCHTA, M., SIEGL, M. *Základy managementu*. 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. 155 s. ISBN 80-7194-540-4.

16. BUSINESSINFO [online]. Businessinfo.cz, 2019 [cit, 2019-11-09]. Dostupné z: <<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/trh-prace-v-roce-2019-bude-to-divocina-118010.html/>>.
17. CASSAR, V. et al. The Times they are-a-changin: Reconstructing the new role of the strategic HR manager. *Management Sciences*. 2018, vol. 23, no. 3, p. 3-11.
18. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
19. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
20. ČSÚ [online]. Český statistický úřad, 2020b [cit, 2020-01-04]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/>>.
21. ČSÚa [online]. Český statistický úřad, 2020a [cit, 2020-05-20]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2020/>>.
22. DAFT, R.L., MARCIC, D. *Understanding Management*. 7th ed. Boston: Cengage Learning, 2010. 672 p. ISBN 978-143-904-232-8.
23. DĚDINA, J., ŠIKÝŘ, M., ŠAFRÁNKOVÁ, J. M. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2018. 71 s. ISBN 978-80-7418-290-7.
24. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2009. 370 s. ISBN 978-80-246-0139-7.
25. DIVLELI, S. M., ERGÜN, E. Manager Effectivness and Efficiency: The Effect of Skills on Different Level Management. *International Journal of Management & Human Resources*. 2015, vol. 3, no. 1, p. 105-115.
26. DOMSCHKE, W., SCHOLL, A. *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*. 4. Aufl. Berlin: Springer-Verlag, 2008. 414 s. ISBN 978-3-540-85077-9.
27. DONELLY, H. J., GIBSON, L. J., IVANCEVICH, M. J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 824 s. ISBN 978-80-7169-422-9.
28. DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická Univerzita, 2012. 268 s. ISBN 978-80-248-2529-8.
29. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
30. EVERESTA [online]. Everesta Park, 2019 [cit, 2019-11-07]. Dostupné z: <<http://park.everesta.cz/eshop/pravni-a-ekonomicke-kurzy.html/>>.

31. FIALA, R. *Základy managementu*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická, 2009. 85 s. ISBN 978-80-87035-24-5.
32. GILLEY, A. et al. Manager behavior, generation, and influence on work-life balance: An empirical investigation. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 2015, vol. 20, no. 1, p. 3-23.
33. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 4. vyd. Praha: Portál, 2016. 440 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
34. HLOUŠKOVÁ, J. Manažerské kompetence jako základní předpoklady pro výkon funkce manažera. Praha, 2009. Rigorózní práce na UK.
35. HOFFMAN, M., TADELIS, S. *People management, employee attrition, and manager rewards: An empirical analysis*. National Bureau of Economic Research. 2018.
36. HOLMAN, R. *Mikroekonomie. Středně pokročilý kurz*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 591 s. ISBN 80-7179-737-5.
37. HOŘEJŠÍ, B. a kolektiv. *Mikroekonomie*. 6. vyd. Praha: Management Press, 2018. 584 s. ISBN 978-80-7261-538-4.
38. JONEŠ, A. Úspěšný sportovní manažer. Pardubice, 2014. Diplomová práce na Univerzitě Pardubice. Vedoucí diplomové práce Jaroslav Pakosta.
39. JOVCHEVSKA, S., POPOVSKI, V. Professional profile of a successful international manager. In: *Proceedings from the International scientific conference: November 12, 2015*. Skopje, Macedonia.
40. JUREČKA, V. a kolektiv. *Mikroekonomie*. 3. vyd. Praha: Grada, 2018. 400 s. ISBN 978-80-271-0146-7.
41. KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
42. KRAFT, J., BEDNÁŘOVÁ, P., KOCOUREK, A. *Mikroekonomie II*. 1. vyd. Liberec: Technická Univerzita, 2013. 195 s. ISBN 978-80-7372-770-3.
43. KRAFT, J., KOCOUREK, A., BEDNÁŘOVÁ, P. *Ekonomie I*. 9. vyd. Liberec: Technická Univerzita, 2014. 214 s. ISBN 978-80-7494-128-3.
44. KRAJCOVÁ, N. Kompetence manažera v neziskové organizaci. Praha, 2006. 54 s. Diplomová práce na VŠE. Vedoucí diplomové práce Jan Nový.
45. KRESSOVÁ, P. Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů. Zlín, 2008. Disertační práce na Univerzitě Tomáše Bati. Vedoucí disertační práce Aleš Gregar.

46. KWIATKOWSKI, C. The role of the manager communication competence in relation to the employee. Wroclaw, 2016. Disertační práce na Wroclaw University of Economics.
47. KYNCLOVÁ, J., KARÁSKOVÁ, E. *Marketing a management*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2009. 152 s. ISBN 978-80-7373-061-1.
48. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
49. MACÁKOVÁ, L. *Mikroekonomie*. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010. 276 s. ISBN 978-80-86175-70-6.
50. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-9835-6.
51. MYSLIVCOVÁ, K. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, 2011. 58 s.
52. NOVÁ, J. a kolektiv. *Management, marketing a ekonomika sportu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2016. 284 s. ISBN 978-80-210-8346-2.
53. NOVAK, V., ZARUBINSKA, I., PEREDERII, V. The Influence of the Managers Leadership Qualities on the Enterprise Personnel Activities. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2017, vol. 4, no. 1, p. 1-11.
54. NOVÁKOVÁ, K. Osobnostní profil manažera pracujícího v korporátní organizaci. Praha, 2018. Diplomová práce na ČVUT. Vedoucí diplomové práce Lenka Emrová.
55. PALÍŠKOVÁ, M. *Trh práce v Evropské unii. Historický vývoj, aktuální trendy a perspektivy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014. 240 s. ISBN 978-80-7400-270-0.
56. PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence manažerů a lídrů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
57. PRUKNER, V., NOVÁK, J. *Základy managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014. 190 s. ISBN 978-80-244-4182-5.
58. PURCELL, J., HUTCHINSON, S. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management Journal*. 2007, vol. 17, no. 1, p. 3-20.
59. ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

60. SMRČKOVÁ, J. *Výuka ekonomie jako součást všeobecného vzdělání v ČR*. Praha, 2009. Diplomová práce na UK. Vedoucí diplomové práce Milena Tichá.
61. SOCR ČR [online]. Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, 2019 [cit, 2019-10-12]. Dostupné z: <<http://www.socr.cz/clanek/trh-prace-trend-se-obraci-nezamestnanost-jiz-treti-mesic-v-rade-neklesa-a-u-zen-se-zvysuje-rychleji/>>.
62. SP ČR [online]. Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2019 [cit, 2019-10-13]. Dostupné z: <<https://www.spcr.cz/pro-media/tiskove-zpravy/12845-trh-prace-je-vycerpan-firmy-marne-hledaji-pres-346-tisic-lidi/>>.
63. STAKE, R., E. *Qualitative Research: studying how things work..* 1th ed. New York: The Guilford Press, 2010. 244 p. ISBN 978-1-60623-545-4.
64. STRNADOVÁ, M. *Analýza činností manažera první linie ve vybraném podniku*. Praha, 2018. Diplomová práce na VŠE. Vedoucí diplomové práce Daniela Pauknerová.
65. ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
66. ŠTRACH, P. *Principy managementu*. 1. vyd. Praha: VŠEM, 2008. 153 s. ISBN 978-80-86730-32-5.
67. ŠVARŤÍČEK, R, ŠEĐOVÁ, K a kolektiv. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2. vyd. Praha: Portál, 2014. 384 s. ISBN 978-80-262-0644-6.
68. TAHAL, R. a kolektiv. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.
69. URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.
70. VEBER, J. a kolektiv. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
71. VEBER, J. a kolektiv. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
72. VNOUČKOVÁ, L., ZUZÁK, R. *Management*. 1. vyd. Praha: VŠEM, 2015. 184 s. ISBN 978-80-87839-49-2.
73. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

74. YASHKOVA, E. et al. Development of Innovative Business Model of Modern Manager's Qualities. *International Journal of Enviromental and Science Education*. 2016, vol. 11, no. 11, p. 4650-4659.
75. ŽEMLIČKA, M. Nábor a výběr pracovníků a jejich adaptace ve vybrané organizaci. Praha, 2014. Diplomová práce na VŠE. Vedoucí diplomové práce Eva Jarošová.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Měsíční míra nezaměstnanosti 2019/2020

Tabulka 2: Činnosti na jednotlivých úrovních managementu

Tabulka 3: Zobrazení manažerských funkcí v maticové podobě

Tabulka 4: Role v manažerských pozicích

Tabulka 5: Manažerské role

Tabulka 6: Manažerské funkce – výsledky

Tabulka 7: Průběžné manažerské funkce - výsledky

Tabulka 8: Manažerské role - výsledky

Tabulka 9: Výsledky obsahové analýzy

Tabulka 10: Výčet vybraných jevů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Bilaterální monopol

Obrázek 2: Indiferenční analýza při rozhodování jedince o nabídce práce

Obrázek 3: Substituční a důchodový efekt

Obrázek 4: Individuální nabídka práce jedince a její odvození

Obrázek 5: Jednoduchý manažerský model

Obrázek 6: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice mezi lety 2015-2019

Obrázek 7: Nezaměstnanost v číslech - ČR

Obrázek 8: Hierarchie managementu

Obrázek 9: Typické manažerské činnosti pro jednotlivé úrovně řízení

Obrázek 10: Baumolův model

Obrázek 11: Dovednosti na různých úrovních managementu

Obrázek 12: Operacionalizace – manažeři

Obrázek 13: Operacionalizace – odborníci

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1: Vzor informovaného souhlasu

Příloha č.2: Přepis rozhovoru s R1

Příloha č.3: Přepis rozhovoru s R2

Příloha č.4: Přepis rozhovoru s R3

Příloha č.5: Přepis rozhovoru s R4

Příloha č.6: Přepis rozhovoru s R5

Příloha č.7: Přepis rozhovoru s R6

Příloha č.8: Přepis rozhovoru s R7

Příloha č.9: Přepis rozhovoru s R8

Příloha č.10: Přepis rozhovoru s R9

Příloha č.11: Přepis rozhovoru s R10

Příloha č.12: Přepis rozhovoru s T1

Příloha č.13: Podklady k obsahové analýze