

**Univerzita Pardubice**

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

**Osobnost manažera jako nástroj pro zvýšení konkurenceschopnosti**

**Michaela Schmidtová**

**Bakalářská práce  
2013**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Schmidtová**  
Osobní číslo: **E09246**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Manažerská etika**  
Název tématu: **Osobnost manažera jako nástroj pro zvýšení konkurenceschopnosti**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**


### Zásady pro vypracování:

Práce je zaměřena na charakteristiku osobnosti manažera. Osobnost manažera chápeme jako významný nástroj zvýšení konkurenceschopnosti manažera. Na závěr jsou shrnuty poznatky a doporučené návrhy pro praxi.


- 1) Definování cíle práce
- 2) Vymezení základních pojmů
- 3) Charakteristika osobnosti manažera
- 4) Metodika výzkumu a analýza výsledků
- 5) Doporučení pro praxi

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

- 1) BARKER, Stephen. Projektový management pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management. ISBN 978-80-247-2838-4.
- 2) BĚLOHLÁVEK, František. Management. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- 3) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- 4) NEWTON, Richard. The Project Manager. London: Pearson Education Limited, 2005. ISBN 1405871938.
- 5) SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

Vedoucí bakalářské práce:   
doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 27. listopadu 2012  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

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

V Pardubicích dne 28. listopadu 2012

## **PROHLÁŠENÍ**

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Michaela Schmidtová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSc. za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem lidem, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

## **ANOTACE**

*Práce je zaměřena na charakteristiku osobnosti manažera, kterou chápeme jako významný nástroj zvýšení konkurenceschopnosti manažera. Na závěr jsou shrnuty poznatky a doporučené návrhy pro praxi.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Projekt, projektový manažer, osobnost manažera*

## **TITLE**

Manager's personality as a tool to increase competitiveness.

## **ANNOTATION**

*This work is focused on characteristics of personality manager. Understand the personality of the manager as an important tool increasing competitiveness manager. The conclusion summarizes the findings and recommended suggestions for practice.*

## **KEYWORDS**

*Project, project manager, manager personality*

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....</b>	<b>11</b>
1.1 PROJEKT .....	11
1.1.1 Definice.....	11
1.1.2 Charakteristika projektu.....	12
1.1.3 Cíl projektu.....	12
1.2 PROJEKTOVÝ MANAŽER .....	12
1.2.1 Vymezení pojmu.....	12
1.2.2 Úkoly projektového manažera .....	13
1.3 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT .....	14
1.3.1 Vymezení pojmu.....	14
1.3.2 Rozdělení projektového managementu .....	14
1.3.3 Výhody a nevýhody projektového managementu .....	15
<b>2 CHARAKTERISTIKA OSOBNOSTI MANAŽERA.....</b>	<b>17</b>
2.1 OSOBNOST MANAŽERA .....	17
2.1.1 Typologie osobností.....	17
2.1.2 Druhy manažerských stylů.....	18
2.2 KOMPETENCE MANAŽERA.....	21
2.2.1 Druhy kompetencí.....	22
<b>3 STYL ŘÍZENÍ.....</b>	<b>24</b>
3.1 DEFINOVÁNÍ POJMU .....	24
3.2 ČLENĚNÍ MANAŽERSKÝCH STYLŮ ŘÍZENÍ.....	24
3.2.1 Tradiční rozdělení stylů dle Rensise Likerta.....	24
3.2.2 Rozdělení podle úrovně spolupráce a moci .....	25
3.2.3 Rozdělení podle Vroona a Yettona.....	26
3.2.4 Manažerská mřížka – dle Roberta Blakea a Jane S. Moutonové.....	26
<b>4 VZTAH MANAŽERA K PODŘÍZENÝM .....</b>	<b>29</b>
4.1 AUTORITA MANAŽERA .....	29
4.2 PREZENTACE MANAŽERA .....	30
4.3 KRITIKA MANAŽERA .....	30
4.4 KOMUNIKACE S PODŘÍZENÝMI.....	31
<b>5 KVALITA MANAŽERA .....</b>	<b>32</b>
<b>6 KOMPETENCE MANAŽERA .....</b>	<b>33</b>
<b>7 VLASTNOSTI MANAŽERA .....</b>	<b>35</b>
<b>8 VLIV OSOBNOSTI MANAŽERA NA KONKURENCI .....</b>	<b>36</b>
<b>9 METODIKA VÝZKUMU A ANALÝZA VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>38</b>
9.1 VYHODNOCENÍ .....	38
9.2 SHRNTÍ VÝSLEDKŮ .....	48
9.3 DOPORUČENÍ PRO PRAXI .....	49
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>50</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>52</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Osobnostní typy podle Myers-Briggs Type Indicator .....	18
Tabulka 2 Porovnání odpovědí na otázky z dotazníku.....	48

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence .....	22
Obrázek 2: Manažerská mřížka (managerial grid) .....	27
Obrázek 3: Graf ukazující pohlaví respondentů .....	39
Obrázek 4: Graf ukazující věk respondentů .....	39
Obrázek 5: Graf s dosaženým vzděláním respondentů .....	40
Obrázek 6: Graf popisující praxi respondentů na manažerské pozici .....	40
Obrázek 7: Graf s úrovní manažerské pozice .....	41
Obrázek 8: Graf nejvhodnějších stylů vedení manažera .....	41
Obrázek 9: Graf nezbytných osobnostních charakteristik u úspěšného manažera .....	42
Obrázek 10: Graf ukazující nejslabší stránky z pohledu vlastností.....	42
Obrázek 11: Graf ukazující váhy předpokladů .....	43
Obrázek 12: Graf ukazující nejdůležitější schopnosti pro manažera .....	43
Obrázek 13: Graf nejefektivnějších způsobů motivace zaměstnance .....	44
Obrázek 14: Graf popisující, zda-li je dle respondentů lepší udržovat si ke svým podřízeným pracovníkům osobní přístup namísto profesionálního.....	45
Obrázek 15: Graf respondenty zvolenou osobností s nejlepšími předpoklady pro práci manažera .....	45
Obrázek 16: Graf ukazující důležitost pravidelného feedbacku od ostatních pracovníků .....	46
Obrázek 17: Graf popisující chybějící vlastnosti u českých manažerů .....	47
Obrázek 18: Graf ukazující rozhodnutí respondentů mezi dvěma dodavateli.....	47



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

atd.            a tak dále

např.          například

popř.          popřípadě

apod.         a podobně

# ÚVOD

Cílem všech podniků by měl být úspěch a to v podobě zisku. Toho mohou dosáhnout, pouze pokud budou lepší než jejich konkurence. Z tohoto důvodu je zapotřebí neustále zvyšovat konkurenceschopnost podniku.

Je mnoho různých faktorů, které ji ovlivňují. Jedním z těchto faktorů jsou pracovníci na manažerských pozicích, kteří jsou neustále v kontaktu s okolím podniku (zaměstnanci, obchodními partnery, klienty apod.). V první řadě jsou to manažeři, kteří prezentují podnik na veřejnosti. Z těchto a dalších důvodů by se mělo jednat o lidi rozumějící dané problematice a mající potřebné osobnostní rysy. A právě osobnost projektového manažera a její vliv na zvýšení konkurenceschopnosti podniku je téma, které bude v této práci blíže popsáno.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou.

V teoretické části budou definovány všechny důležité termíny v dané problematice, popsána osobnost manažera a jeho kompetence, různé manažerské styly řízení, vztah manažera k podřízeným, kvalita a vlastnosti manažera.

Druhá část je věnována analýze dat získaných z dotazníkového šetření s názvem Osobnost manažera. Zde je porovnáván názor lidí, kteří pracují nebo v minulosti pracovali na manažerské pozici, s názorem ostatních respondentů na osobnost a důležité vlastnosti manažera.

V závěru bude prezentováno několik doporučení vycházejících nejen z teoretické části, ale také z poznatků získaných z dotazníkového šetření v praktické části práce.

**Cílem této bakalářské práce je popsat problematiku osobnosti manažera (tzn. definovat osobnostní a charakterové rysy manažera) a její možné využití pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.**

Dalším důležitým úkolem je osvojit si problematiku práce s literaturou dostupnou k danému tématu a naučit se citovat z použité literatury a jiných zdrojů.

# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V této kapitole si definujeme základní pojmy, se kterými budeme pracovat v dalších kapitolách práce. Jedná se o pojmy projekt, projektový manažer a projektový management.

## 1.1 Projekt

### 1.1.1 Definice

Dříve byl projekt chápán jako námět, plán, návrh, příp. komplexní řešení zamýšleného úkolu a vypracování jeho náležitostí včetně grafického znázornění a výkresů. V současnosti se pod tímto pojmem rozumí plánování a řízení rozsáhlé operace.

V publikaci V. Němce<sup>1</sup> je uvedena tato pracovní definice: „*Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení*“.

Existuje mnoho způsobů, jak lze projekt formulovat. Níže jsou uvedeny některé z nich.

Například podle PMI<sup>2</sup> je projekt „*dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.*“

Jako další v pořadí je uvedena definice profesora Pitra<sup>3</sup>, který definuje projekt jako „*koordinované úsilí skupiny lidí, které směřuje k vytvoření něčeho nového, dosud neexistujícího – ve stanoveném termínu a s přidělenými prostředky.*“

Podle pana Němce se jedná o „*záměr, který má tyto charakteristické rysy:*

- *sleduje konkrétní cíl,*
- *definuje strategii k dosažení daného cíle,*
- *určuje nezbytně nutné zdroje a náklady, a také očekávané přínosy z realizace,*
- *vymezuje začátek a konec.*“

---

<sup>1</sup> NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 11

<sup>2</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 23

<sup>3</sup> PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008. s. 295, ISSN 978-80-7357-372-0.

Lze tedy říci, že projekt je unikátní, dočasný a nezaměnitelný. Jeho nezaměnitelnost je dána jinak složeným týmem projektantů, dále v čase vytvoření projektů a samozřejmě i různými úkoly apod.

### **1.1.2 Charakteristika projektu**

Charakteristika projektu vymezuje základní rysy projektu, kterými se liší od ostatních podnikatelských činností organizace. Kromě uvedeného také upřesňuje rozdíl mezi řízením projektů od řízení běžných podnikatelských aktivit organizace.

### **1.1.3 Cíl projektu**

Každý projekt míří k určitému, předem definovanému, cíli, kdy v počátku máme jen představu. Dosažení hlavního, globálního cíle projektu je však podmíněno dosažením mnoha dílčích cílů. Pro manažera je proto podstatné vymezit nejen hlavní cíl projektu, ale taktéž i dílčí cíle, které určují postup provádění myšlenkových pokusů. Tato metodika je podstatou postupu zpracování projektu jako celku.

Projekt můžeme definovat v podstatě jako systém. To znamená, že je představován množinou vzájemně provázaných prvků (což se jeví jako existence logických a časových vazeb ve výkonu jednotlivých projekčních aktivit), které samotnému projektu dodávají jedinečnost. Těmito prvky máme na mysli různorodé činnosti směřující k dosažení určitých dílčích cílů.

Projekt znamená vznik něčeho nového, a to v předem daném čase. Každý projekt je časově omezen, má svůj začátek i konec. To znamená, že kromě cíle projektu je vymezen i okamžik jeho ukončení. Právě tento časový údaj je okamžikem, od kterého lze odměřit zahájení a ukončení jednotlivých činností, probíhajících na projektu. Tyto termíny má manažer projektu za úkol hlídat.

Jak bylo uvedeno výše, projekty jsou vždy unikátní, jedinečné. Čím více se projekt zabývá dosud nepoznanými problémy, tím vyšší je míra nejistoty a rizika projektu.

## **1.2 Projektový manažer**

### **1.2.1 Vymezení pojmu**

Projektový manažer je odborníkem v oblasti projektového managementu a zároveň klíčovou osobou, pod jejíž vlivem je veškeré projektové dění. Je odpovědný za splnění cílů

projektu při dodržování všech stanovených specifikací projektu. Těchto cílů nedosahuje sám, ale za pomoci odborných specialistů. Z uvedeného vyplývá, že úkolem manažera je zejména „*umění využít odborníků na dosažení vytyčených cílů.*“<sup>4</sup>

Za jednotlivé úkony ke splnění vytyčených cílů jsou považovány: plánování (tvorba projektového plánu), realizace (organizace a obsazení jednotlivých odborných pozic v projektu, koordinace úkolů, řízení ziskovosti projektu), předání projektu zákazníkovi a administrativní ukončení projektu.

Projektový manažer dohlíží na produkci každého typu výrobku nebo služby, které se ve většině případů týkají stavebnictví, architektury, telekomunikací, počítačových sítí nebo vývoje softwaru.

Při výběru manažera projektu je zapotřebí brát v úvahu nejen jeho zkušenosti, technickou zdatnost a celkovou vhodnost pro tuto práci, ale také vztah k zákazníkům. To znamená, jakou osobnost má potencionální manažer. V případě velkých rozporů mezi očekáváním zákazníka a skutečnou osobností manažera, může docházet k nežádoucím konfliktům.

### **1.2.2 Úkoly projektového manažera**

Hlavními obecnými úkoly manažera projektu jsou:

- zabezpečit vytvoření produktu projektu (produktu, služby, jejich kombinace nebo jiného výstupu projektu s využitím dostupných zdrojů a to v předpokládaném čase, s daným limitem nákladů a za použití dostupných technologií),
- dodržet stanovené limity spotřeby zdrojů a docílit plánovaného profilu projektu,
- najít nejvhodnější možnosti postupu a rozhodovat o nich v rozsahu pověření,
- zastupovat zájmy zákazníka a to v souladu se zájmy společnosti, která ho řízením projektu pověřila.

V rámci výše uvedených obecných úkolů lze vyjádřit konkrétní odpovědnosti projektového manažera:

- řízení zdrojů projektu,
- řízení času, projektového týmu, finančních prostředků, hmotných prostředků a informačních technologií,

---

<sup>4</sup> HRON, Jan. *Teorie řízení*. ČZU Praha. 2008

- plánování a kontrola.

Pod plánováním a kontrolou máme na mysli:

- efektivní využívání zařízení a optimální výkon subjektů zabývajících se projektem,
- koordinace a sjednocení subdodávek,
- předcházení, případně řešení nežádoucích konfliktů ku prospěchu projektu,
- snížení projektových rizik a optimalizace řešení problémových případů,
- řízení ostatních procesů a subjektů (produktu, vztahů mezi projektem a jeho okolím, informačních toků s vazbou na projekt).

## 1.3 Projektový management

### 1.3.1 Vymezení pojmu

Dle nejuznávanějšího světového sdružení projektových manažerů Project Management Institute, PMI<sup>®</sup> je projektový management definován jako: „*aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.*“<sup>5</sup>

Projektový management se zabývá managementem projektu, koordinací a organizováním projektů.

### 1.3.2 Rozdělení projektového managementu

Management projektu lze rozdělit do pěti elementů:

- *projektová komunikace*

Komunikace je důležitá mezi všemi účastníky projektu. Té však musí všichni rozumět a je nutné si dát pozor na důvěrné informace, které jsou součástí duševního a průmyslového vlastnictví a také na marketingové informace.

- *týmová spolupráce*

Jedná se o skupinu lidí, kteří pracují společně na projektu. Všichni v tomto týmu si musí důvěřovat, aby mohli dosahovat požadovaných cílů.

---

<sup>5</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

- *životní cyklus projektu*

Skládá se z předprojektové fáze, projektové fáze a poprojektové fáze.

- *vlastní součásti projektového managementu*

Mezi vlastní součásti projektového managementu patří:

- vytvoření projektu,
- zvolení organizační struktury,
- stanovení rizik a jejich případné opatření,
- určení projektového týmu,
- pracovní postupy,
- zvolení stylu řízení,
- kontrola projektu a jeho hodnocení,
- odstranění odchylek a následné vytvoření opatření, které zamezí jejich následnému docházení.

- *organizační závazek*

Organizační závazek je složen z určení manažera, řídícího projekt a ze stanovení zdrojů projektu.

### **1.3.3 Výhody a nevýhody projektového managementu**

Mezi *výhody* lze zařadit následující:

- upřesnění časového a nákladového rámce realizace projektu,
- během realizace projektu lze určit odchylky mezi skutečným průběhem oproti plánu a to díky definovaným podmínkám,
- pro všechny činnosti, spojené s projektem, jsou dány role a odpovědnosti,
- tento systém rozdělení odpovědností za řízení projektu umožňuje plynulé řízení bez nutnosti přílišného dohledu ze strany klienta,
- pravidla řízení pomáhají k získání souhlasu o naplnění nebo překročení plánované cíle projektu,
- realizační zdroje projektu jsou přiděleny pouze na daný projekt, což znamená jen na dobu jeho trvání. Po skončení jsou zbývající zdroje uvolněny pro jiné projekty nebo

spotřebovávány, což umožňuje větší efektivnost a flexibilitu ve využívání těchto zdrojů.

Hlavními *nevýhodami* jsou:

- možné změny v technologii,
- rizika a těžce předvídatelné vnější vlivy,
- plánování a oceňování v předstihu před vlastní realizací,
- specifické požadavky zákazníka projektu, které se obvykle objevují až v průběhu realizace,
- organizační změny ve společnosti, které nastávají v průběhu projektu.



## 2 CHARAKTERISTIKA OSOBNOSTI MANAŽERA

### 2.1 Osobnost manažera

Osobnost manažera souvisí s podnikem více, než si většina lidí myslí. Výsledky činnosti manažera jsou vidět na pracovních výkonech, na mezilidských vztazích, ale hlavně na úspěších firmy.

Pod pojmem osobnost manažera si lze představit individuální spojení biologických, psychologických a sociálních aspektů každého jedince, které se vždy projevují jako celek.

Většina lidí si „řídí“ svůj život sama, čímž je lze považovat svým způsobem za manažery. Ale ne každý člověk se hodí na práci projektového manažera podniku. To, co určuje, zdali je jednatel schopen tuto práci vykonávat, je jeho osobnost, jeho vlastnosti, to jaký je.

Manažer by měl svým podřízeným rozumět, vnímat jejich osobitost a tak s nimi i jednat. Měl by být jejich příkladem, působit motivačně a to vše silou neformální (přirozené) autority. Mezi manažery a jejich podřízenými je velmi podstatná komunikace, tzn. hovořit s nimi a vždy si na ně udělat čas.

*„Na utváření osobnosti působí řada vlivů jak vrozených, především zásluhou dědičnosti, tak i získaných, jako je rodinné zázemí, kulturní odlišnosti, příslušnost k sociální či etnické skupině, osobní zkušenosti apod. Výsledkem je pak jednatel, individuum, které je trochu jako všichni ostatní lidé, trochu jako někteří lidé a trochu jako někdo jiný, které usiluje o seberealizaci a integraci se svým prostředím.“<sup>6</sup>*

#### 2.1.1 Typologie osobností

Čakrt M. při rozdělování osobností manažerů vychází z velmi využívaného osobnostního dotazníku MBTI (Myers-Briggs Type Indicator, čili indikátor osobnostních typů Myersové a Briggsové).

Základem MBTI je původní Jungova typologie osobnosti. MBTI se skládá z kombinací čtyř dvojic písmen. Jedná se o tyto tři dvojice: Extraverze (E - extroversion) vs. Introverze (I - introversion), Smysly (S - sensing) vs. iNtuice (N - intuition), převaha myšlení (T - thinking)

---

<sup>6</sup> ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 257 s. ISBN 978-80-85943-12-2.

vs. převaha citění (F - feeling), doplněné o čtvrtou dvojici vnímání (P - perceiving) vs. usuzování (J - judging).

Kombinací výše uvedených dvojic lze určit typ, do něhož patříme (viz. Tab. 1 *Osobnostní typy podle Myers-Briggs Type Indicator*).

**Tabulka 1** Osobnostní typy podle Myers-Briggs Type Indicator

	Smyslové typy s převahou		Intuitivní typy	
	Myšlení	cítění	cítění	Myšlení
Introvertní typy usuzující	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
Introvertní typy vnímající	ISTP	ISFP	INFP	INTP
Extrovertní typy vnímající	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
Extrovertní typy usuzující	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Zdroj: [1]

### 2.1.2 Druhy manažerských stylů

V literaturách jsou definovány následující skupiny manažerských stylů:

#### a. Manažer temperamentu SP

Jsou kombinací smyslu (S) a vnímání (P) a zpravidla má ze všech temperamentů největší smysl pro realitu.

##### *Silné stránky SP manažera*

Mezi hlavní přínosy manažera SP patří schopnost odhalit velké problémy, dokud jsou ještě malé a tak zabránit tomu, aby se z nich staly problémy významné a dlouhodobé.

Manažeři temperamentu SP jsou velmi praktičtí, na něco se podívají a hned vědí, jak to funguje. Vyhledávají změny, protože u jednoho a téhož nevydrží dlouho, ale pod jejich vedením jsou jakékoliv změny velmi snadné. Ovládají verbální plánování a rozhodování.

#### *Slabé stránky SP manažera*

Vzhledem k jejich silné praktické stránce je nebaví teoretizování, a proto často nechtějí mít nic společného s abstrakcemi. Kvůli tomu, že žijí ponořeni do přítomnosti, mají občas problémy s dodržením minulých závazků a také s myšlením na budoucnost.

### **b. Manažer temperamentu SJ**

Kombinuje smysly (S) a usuzování (J), v centru pozornosti tohoto manažera je organizace jako celek.

#### *Silné stránky SJ manažera*

Manažeři tohoto temperamentu bývají dokonalými plánovači, kteří nezapomínají na detaily. Je neocenitelný v běžném provozu hlavně tam, kde je zapotřebí dostát předpisům, technologickým, časovým a jiným omezením a rozpočtům.

Váží si tradice, při zavádění změn si musí být jist, že změna přináší vyšší efektivitu v dosahování žádoucích cílů.

#### *Slabé stránky SJ manažera*

Manažeři SJ se často nechají vyvézt z míry neočekávanými událostmi. Ať už se jedná o překročení například časového či finančního plánu. Kvůli jejich smyslu pro tradici se může stát, že budou zbytečně dlouho lpět na zachování postupu, který se již stává přežitým.

### **c. Manažer temperamentu NT**

Základem je intuice (N) a myšlení (T). Manažeři tohoto temperamentu jsou hrdí na své schopnosti a znalosti. Cítí se dobře při řešení co nejobtížnější, nejobecnější a do hloubky jdoucích prací.

#### *Silné stránky NT manažera*

Manažeři tohoto temperamentu jsou věčnými skeptiky, ale vyzařuje z nich nadšení a přesvědčení. Jsou soutěživí a schopni se nadchnout intelektuální krásou nápadů a záměrů jiných. Naproti tomu v případě, že jeho schopnosti a nadání nedojdou uplatnění, může se cítit nedoceněný a nepochopený.

Neustále zkoumají a prověřují již zjištěné pravdivé skutečnosti. Svým intelektem si prohlíží své okolí, prostředí své organizace, do základu jej rozebírá, definuje jeho základní dimenze a souřadnice a usiluje o pochopení jeho podstaty. Jsou schopni vidět, jak by mělo své okolí (příp. daná organizace) vypadat za několik let.

#### *Slabé stránky NT manažera*

Poměrně často se u tohoto typu může vyskytnout netrpělivé jednání a tedy sklon k tomu věci nesprávně načasovat. Jejich intelektuální přístup k práci v kombinaci se slabším zájmem o poznání svých podřízených z jiné než profesní stránky lze pokládat za povrchní jednání.

#### **d. Manažer temperamentu NF**

Je tvořena kombinací intuice (N) a citění (F). Vyznačuje se mimořádnými mezilidskými dovednostmi, což umožňuje dostat z lidí to nejlepší.

#### *Silné stránky NF manažera*

Temperament NF disponuje schopností komunikovat nejen na úrovni věcné a úkolové, ale taktéž na osobní a mezilidské. Manažeři NF temperamentu bývají vynikajícími mluvčími a reprezentanty podniku a to díky způsobilosti přenášet nadšení na ostatní lidi. Jsou velmi vnímaví vůči společenskému prostředí či organizační náladě a rychle se přizpůsobují.

Nejlépe funguje v prostředí nesevřeném příliš mnoha závaznými pravidly a předpisy.

#### *Slabé stránky NF manažera*

Manažeři s tímto druhem temperamentu se velice špatně vypořádávají s kritikou vedenou proti jejich osobě, ale také velice neradi kritizují ostatní a neradi také sdělují špatné zprávy. V

takovýchto situacích často zbytečně čekají s konfrontací a jakoby doufají, že se problém vyřeší sám. Občas se u těchto manažerů může projevit sklon jednat a rozhodovat se spíše na základě svých osobních vztahů k určité osobě, než aby vycházeli pouze z nestranných hodnocení a toho, co je v dané situaci nejlepší pro organizaci.

## 2.2 Kompetence manažera

Kompetence je stabilní složkou osobnosti. Říká nám, jak bude její nositel myslet, chovat se a také projevovat v určitých situacích. Lze tak, v případě, že známe úroveň rozvoje kompetencí, předvídat chování člověka při řešení pracovních úkolů.

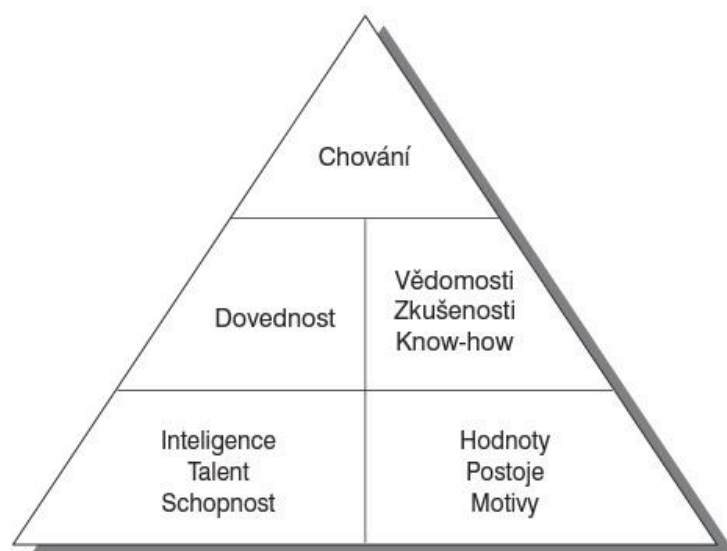
*„Kompetence je také schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný na základě potřebných vědomostí a dovedností.“<sup>7</sup>*

Koncepci popisuje Hierarchický model struktury kompetence, jehož základní složky jsou:

- chování,
- dovednosti,
- vědomosti, zkušenosti, know-how,
- inteligence, talent, schopnosti,
- hodnoty, postoje, motivy.

---

<sup>7</sup> DUCHOŇ, Bedřich. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.



**Obrázek 1:** Hierarchický model struktury kompetence

Zdroj:[5]

### 2.2.1 Druhy kompetencí

Rozdělení kompetencí je dle Tyrona (2003)<sup>8</sup> založeno na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Základem je kombinace dovedností z těchto kategorií.

#### a. Manažerská kompetence

- skládá se ze schopností a dovedností, které přispívají k výbornému výkonu v roli manažera
- cílem je mimo jiné zabezpečit splnění úkolů v souladu se strategickými plány, vybírat a rozvíjet své podřízené a dále vytvářet příznivé prostředí v týmu

#### b. Interpersonální kompetence

- jsou důležité zejména tam, kde přicházíme do kontaktu s jinými lidmi
- pomocí těchto kompetencí je zajišťován efekt spolupůsobení při dosahování cílů skupiny

#### c. Technické kompetence

---

<sup>8</sup> KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

- jedná se o soubor dovedností, zajišťující schopnost zaměstnance úspěšně plnit úkol, který je typický pro jeho práci a současně velmi odlišný od práce jiných specialistů

## 3 STYL ŘÍZENÍ

### 3.1 Definování pojmu

Styl řízení neboli způsob činnosti manažera charakterizuje postupy jeho rozhodování a zvolené metody k dosahování vytyčených cílů. Styl řízení je jednou z neodlučitelných vlastností práce každého manažera.

Existuje několik možností, jak řídit své podřízené. Jednou z možností je, že rozhoduje zcela nezávisle na názorech svých podřízených nebo naopak s nimi může konečné rozhodnutí spoluvytvářet.

Každý manažer má na výběr, jaký styl řízení si zvolí. Přesto je však do jisté míry vědomě či podvědomě determinován:

- závažností rozhodnutí,
- charakterem situace,
- postoji podřízených,
- svými osobními vlastnostmi.

Nejúspěšnější manažeři jsou ti, kteří jsou schopni změnit svůj styl řízení v závislosti na různých situacích, prostředí, skupinách pracovníků atd.

### 3.2 Členění manažerských stylů řízení

#### 3.2.1 Tradiční rozdělení stylů dle Rensise Likerta

- **Autoritativní**
  - úkoly jsou určovány pomocí příkazů
  - manažer se rozhoduje bez zapojení podřízených
  - nesnaží se vybudovat v práci vzájemnou důvěru
- **Benevolentní**
  - motivuje své podřízené pomocí trestů a odměn



- oproti předchozímu stylu se snaží vytvořit prostředí důvěry mezi manažerem a podřízenými
- někdy se zajímá při rozhodování o názory svých podřízených
- **Konzultativní**
  - jako nástroj pro motivaci používá více odměn a méně trestů a postihů
  - při rozhodování již častěji využívá názorů svých podřízených
- **Participativní**
  - manažer plně důvěřuje svým podřízeným a vytváří tak velmi příznivé klima na pracovištích
  - aktivně zapojuje své podřízené do procesu rozhodování a také na nich nechává realizaci

### 3.2.2 Rozdělení podle úrovně spolupráce a moci

- **Byrokratický**
  - manažer zakládá své řídicí činnosti na směrnicích a nařízeních, které dále rozvíjí, předává podřízeným a následně sleduje, jak byly takto rozpracované úkoly plněny
- **Autoritativní**
  - je založen na příkazech jejich bezpodmínečného dodržování
  - příznačný je strohý, formální způsob jednání s podřízenými
- **Demokratický**
  - vyznačuje se spoluprací s podřízenými
  - manažer má přirozenou autoritu, ponechává si však prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí
- **Liberální**
  - co nejvíce podporuje činnosti svých podřízených a snaží se je co nejméně ovlivňovat
  - velké množství rozhodnutí a to i závažných ponechává na podřízených

### 3.2.3 Rozdělení podle Vroona a Yettona

- **AI – silně autokratický styl**

- charakterizuje manažerský styl, to znamená, že spoléhá pouze na své informace a rozhoduje sám

- **AII – autokratický styl**

- i v tomto případě rozhoduje manažer sám, ale některé informace využívá od svých podřízených (ne však jejich názorů a rad)

- **CI – konzultativní styl**

- manažer se rozhoduje sám, ale ptá se na názory svých podřízených a některé problémy s nimi konzultuje

- **CII – silně konzultativní styl**

- manažer rozhoduje sám, ale o problémy plně probírá se svými podřízenými

- **GII – participativní styl**

- manažerovo rozhodnutí vychází ze společných diskusí s podřízenými, na které manažer působí více jako moderátor než nadřízený
- snaží se dovést diskusi k závěrům, které budou všemi akceptovány

### 3.2.4 Manažerská mřížka – dle Roberta Blakea a Jane S. Moutonové

Lze říci, že chování manažerů je funkcí dvou proměnných:

**a. sociálního aspektu – zájem lidí**

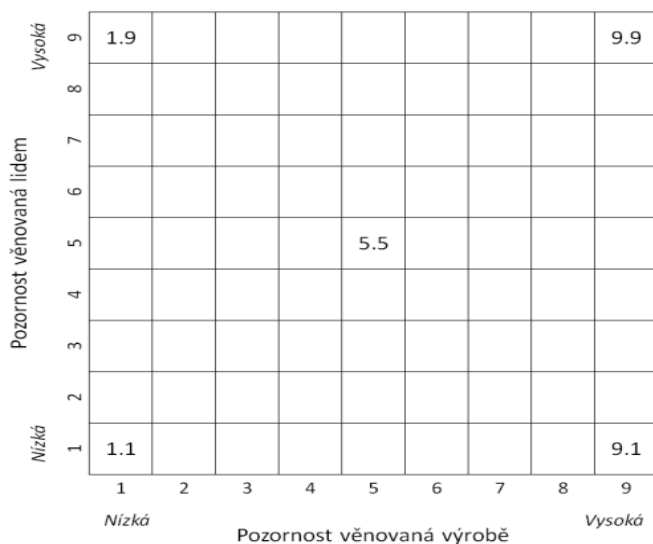
- udržování sebedůvěry spolupracovníků
- vytváření dobrých pracovních podmínek
- udržování dobrých mezilidských vztahů
- ztotožnění se s potřebou dosahování cílů

**b. výrobního aspektu**

- postoje manažera k řadě problémů (úroveň rozhodování, efektivnost práce, výrobní postupy atd.).

Výše zmíněné dvě proměnné je možné vyjádřit v grafu, kde na vertikální ose je uváděna péče o lidi (orientace na pracovníka), zatímco na horizontální ose starost o produkci (orientace na uložený úkol). Na každé ose je stupnice od 1 do 9, kde vyšší číslo značí rostoucí váhu každého faktoru.

První dimenze znázorňuje, jak moc staví nadřizený do popředí výkon, na rozdíl od druhé dimenze, která si všímá schopnosti manažera přizpůsobit se potřebám člověka.



**Obrázek 2:** Manažerská mřížka (managerial grid)

Zdroj: [12]

### **Poměr 1 – 1 (ochuzený management)**

- manažer nemá zájem o nic. To znamená, že se neorientuje ani na produkci, ani na lidi
- jádrem zájmu manažera je on sám

### **Poměr 1 – 9 (management venkovského klubu)**

- manažer má velmi malý zájem o produkci, ale za to je silně orientovaný na lidi

### **Poměr 9 – 1 (manažer – technokrat)**

- ve své činnosti je silně zaměřený na produkci, zatímco zájem o lidi je malý (soustřeďuje se na řízení výrobních operací bez ohledu na vytváření mezilidských vztahů)

### **Poměr 9 – 9 (týmový manažer)**

- týmoví manažeři jsou nejžádanější
- manažer má jak zájem o lidi, tak i produkci
- umí zkombinovat starost o plnění výrobních úkolů se starostí o spokojenost pracovníků

#### **Poměr 5 – 5**

- představuje průměrný zájem o oba faktory

## 4 VZTAH MANAŽERA K PODŘÍZENÝM

K této problematice lze vymezit hned několik stanovisek. Těmi rozhodujícími jsou:

- a. Autorita manažera
- b. Prezentace manažera
- c. Kritika podřízených
- d. Komunikace s podřízenými

### 4.1 Autorita manažera

Autorita manažera má dvě formy:

- formální – je daná (vůdce, náčelník, prezident aj.), je daná postavením manažera v podniku,
- neformální (přirozená) – vzniká na základě znalostí, schopností, osobnostních rysů, chování a jednání s podřízenými.

Pro podpoření autority se doporučuje:

- pečovat o odbornou kvalifikaci, neustále se vzdělávat, nepřisvojovat si zásluhy druhých,
- pracovní morálka by měla být minimálně stejná, jako je vyžadována po podřízených,
- důslednost a spravedlnost – vyžadovat plnění stanovených úkolů, reagovat na jednání všech pracovníků ve stejných situacích stejně,
- příklad v morálce – dodržovat nejen zákonné principy, ale i nepsané zásady morálního chování, dodržovat sliby, nedávat takové, které nelze splnit,
- stejný vztah ke všem podřízeným – nefavorizovat vybrané spolupracovníky, usilovat o partnerský vztah se všemi, projevovat zájem o práci podřízených i o jejich pracovní a osobní problémy.

## 4.2 Prezentace manažera

Kromě kritiky se manažer jednou za čas dostává do situací, kdy je zapotřebí předstoupit před obchodní partnery, veřejnost nebo ostatní pracovníky s projevem (většinou prezentací) určitého přístupu, metody, stanoviska apod.

Pro úspěšnost prezentace a přesvědčení partnerů, veřejnosti i ostatních pracovníků, musí při tvorbě respektovat jisté zásady vedení projevu.

Z hlediska přípravy prezentace se jedná o vyjasnění předmětu sdělení, výběr partnera, posluchačů a účastníků, vymezení času potřebného pro prezentaci a prostředí, v jakém se bude prezentace konat, případně i technického vybavení.

Každý prezentace musí mít určitou formu:

- úvod – cílem je představit obsah prezentace a upoutat pozornost,
- hlavní část prezentace – měla by být přehledná, srozumitelná a logická,
- závěr – v této části se výstižně shrnují nejdůležitější body prezentace a dává se prostor pro případné dotazy. Může být doplněn vtipem a nemělo by chybět poděkování a rozloučení.

## 4.3 Kritika manažera

Každý manažer se někdy ocitne v situaci, kdy není spokojen s prací svých podřízených. V takovém okamžiku se musí rozhodnout, zda uplatní kritiku a případně v jaké podobě.

U kritiky je důležité si uvědomit několik rad, a to že:

- cílem kritiky není trestat pracovníky, ale zlepšit dočasný stav,
- než manažer začne kritizovat, je nutné mít důkazy (nejlépe znát i příčiny kritizované skutečnosti), prokazující její oprávněnost,
- kritizovat je třeba jen přímo podřízené a to mezi čtyřma očima (vyvarovat se kritiky prostřednictvím telefonu, e-mailu či jiného média),
- při kritice je vhodné zavést nejdříve úvodní rozhovor, zeptat se na názor kritizovaného pracovníka a poté kritizovat, aby nedocházelo k přímému odmítnutí.

## **4.4 Komunikace s podřízenými**

Komunikace s podřízenými patří k běžným činnostem každého manažera, při níž je nutné dodržovat určitá pravidla:

- podpora otevřené komunikace,
- udržovat osobní kontakt podřízeného s nadřízeným,
- možnost přistoupit i k jiným názorům a stanoviskům,
- schopnost otevřeně uznat případné chyby.

V rámci zadávání úkolů se jedná o:

- srozumitelné a rozhodné zadávání pokynů a příkazů, které je vhodné zařadit do širších souvislostí,
- ujistit se, zda podřízení daný úkol správně pochopili,
- zadávat jen nižší počet instrukcí najednou,
- vymezit termín jeho splnění.

## 5 KVALITA MANAŽERA

Daleko více než u jiných pracovníků je u manažera velmi podstatná jeho osobnost. Bez ohledu na pracoviště, které řídí, by měl manažer splňovat základní požadavky na charakter manažera. Očekává se od něj, že jeho osobnostní charakteristika (osobnostní kvalita) bude hodnotnější než u ostatních pracovníků.

Manažer potřebuje pro výkon své práce specifické vlastnosti a schopnosti, které ho zřetelně odlišují od jiných odborníků. A právě zmíněná kvalita manažera je dána pracovními a osobnostními předpoklady. Kvalita osobnosti je kombinací vrozených i získaných vlastností, zkušeností, vzdělání a dovedností, která je základem k úspěšnému výkonu manažerských funkcí a usnadňuje tak práci s lidmi.

Mezi důležité předpoklady patří:

- sebedůvěra (víra ve vlastní schopnosti),
- sebekritika (schopnost objektivně ocenit své slabé stránky a nepřeceňovat samu sebe),
- podnikavost a iniciativa a to i v případě možného rizika,
- rozhodnost,
- organizační talent (schopnost řídit činnosti zahrnující více lidí a prostředků),
- odpovědnost,
- vytrvalost (schopnost vyvíjet po dlouhou dobu značné osobní úsilí a překonávat obtížné situace),
- psychická vyrovnanost (tzn. dobře zvládat stresové a konfliktní situace).



## 6 KOMPETENCE MANAŽERA

V rámci důležitosti jsou vhodné osobnostní rysy na stejné úrovni jako znalost kompetencí, které by měl znát každý manažer.

### Druhy kompetencí

- **Informační kultura** – je schopnost manažera získávat, zpracovávat a využívat dostupných informací pro co nejlepší výsledky své práce.
- **Technologická kultura** - vyjadřuje schopnosti manažera osvojit si a využívat pro svoji práci informační a jiné technologie.
- **Schopnost logického myšlení** – určuje míru porozumění a pochopení souvislostí.
- **Identifikace problému** – je velice důležitou disciplínou, při které manažer analyzuje neuspokojivý stav a snaží se najít jeho příčinu.
- **Schopnost projevu** – vyjadřuje schopnost manažera jasně formulovat své myšlenky či záměry. Také u této schopnosti často zmiňujeme schopnost komunikovat v cizích jazycích.
- **Sebevzdělávání** – je kompetence manažera, která vyjadřuje vůli a umění manažera stále se profesně vyvíjet a získávat nové poznatky.
- **Tolerance** – vyjadřuje míru pochopení odlišných pohledů na danou problematiku.

Hledání ideálního kandidáta na pozici manažera je problematické především, protože je zde mnoho požadavků, které by měl ideální manažer splňovat. Poměrně často se můžeme dostat do situace, kdy je kandidátem odborník na danou problematiku s nezanedbatelnými zkušenostmi, ale neodpovídajícími komunikačními a řídicími schopnostmi. Jindy jsou zase u kandidáta problém jazykové dovednosti, nebo nedostatek zkušeností. Z těchto a dalších důvodů, bývá požadavek na ideálního manažera jen zřídka kdy naplněn.

V praxi je tedy na pozici manažera přijat nejlepší z uchazečů a ten je po přijetí zpravidla zaměstnavatelem podporován ve zlepšování schopností, které nepatří mezi jeho silné stránky.

Takového zlepšení lze dosáhnout dle typu zlepšované schopnosti například dalším studiem, nebo speciálními manažerskými kurzy.

Další způsob, jak lze nahlížet na osobnost manažera, je jeho chování k ostatním lidem. V chování člověka lze sledovat míru přátelství a míru dominance. U každého z nás jsou tyto části v jiném poměru.

Poměr výše uvedených charakteristik chování neurčuje pouze, zdali se manažer bude chovat chladně a odtažitě, nebo jestli bude chtít navázat kontakt i na přátelské a ne jen na pracovní úrovni, ale také do jaké míry je ochoten se podřídit nebo přizpůsobit druhým.

Manažer má být motivován uplatňováním osobního vlivu, neměl by se příliš zabývat vytvářením přátelských vztahů a měl by být schopen sebeovládání a přizpůsobení se cílům organizace. Na místě je dominantní chování, protože dopomáhá k bezproblémovému delegování práce na ostatní a vede je tedy k tomu, aby úkolu dosáhli. Takto lze efektivně eliminovat situace, kdy manažeři doplácí na časté přebírání určité části odpovědnosti za úkoly, ve snaze vše osobně zajistit.

Dalším důležitým faktorem je sebeovládání a míra přizpůsobení se organizaci. Tento faktor je důležitý především proto, aby manažer využíval své postavení ve prospěch firmy a týmu jako celku a ne k posílení svého vlastního vlivu.

Manažer s dostatečnou dávkou dominance a razance snadněji prosadí svou vizi a také lépe ustojí případnou kritiku. V mnoha případech také dokáže mnohem lépe formulovat svoji vizi.

Už při výběru vhodného kandidáta na manažerskou pozici je vhodné mít přehled o tom, jak kandidáti sami sebe vidí. Pokud totiž uchazeč postrádá dominantní vystupování a schopnost prosadit se, nemusí být na manažerskou roli připraven.

Je třeba mít ale na paměti, že vhodné osobnostní rysy sami o sobě jistě nestačí. Stěžejním ukazatelem při rozhodování by mělo být zjištění úrovně dovedností jako je vedení lidí, organizační schopnosti a další schopnosti, které jsou s manažerskou rolí spojené.

## 7 VLASTNOSTI MANAŽERA

K tomu, aby práce manažera měla co nejlepší efekt, je podstatné jeho sebepoznání. Nelze řídit druhé lidi bez toho, aniž bychom poznali sami sebe. Musíme sami sebe poznat, znát své vlastnosti.

Pro manažera jsou podstatné právě jeho vlastnosti, ať už vrozené nebo získané. Mezi vrozené vlastnosti manažera řadíme např. způsobilost pro organizační práci, přirozená autorita, dominantnost, odpovědnost, charisma, ale také umění vést ostatní a vysoká aspirační úroveň. Neméně žádoucí u manažera je extrovertnost, dominantnost a také intelekt, tj. schopnost zobecňování a zacházení s pojmy na základě smyslových zkušeností. Zatímco získané vlastnosti jsou manažerské metody, odborné znalosti, skupinové rozhodování, umění komunikovat a zkušenosti získané v praxi. Svých vlastností by si měl být manažer vědom a to jak pozitivních, tak negativních. Měl by znát sám sebe a být ochoten své nedostatky minimalizovat, tzn. rozvíjet se.

Při své činnosti člověk (a to nejen manažer) komplexně uplatňuje všechny své osobní vlastnosti. Ty se v průběhu vykonávané práce mění, upravují. Práce manažera je komplexní činností, která klade specifické nároky na tvářnost jeho osobnosti.

Manažer je (resp. by měl být) oproti jiným lidem bystřejší, více dominantní, po psychické stránce lépe přizpůsobený, ale naopak méně konzervativní. Manažer mnohem častěji vstupuje do tzv. sociálních interakcí, což znamená, že mnohem častěji působí na jiného jedince (případně skupinu) a přitom předává a naopak i vyžaduje více informací.

Vzhledem k tomu, že je manažer neustále mezi lidmi, má pod sebou pracovníky, musí dokázat zvládat společenské stránky řídicí funkce.

## 8 VLIV OSOBNOSTI MANAŽERA NA KONKURENCI

Pojem konkurenceschopnost má původ v latinském slově „cumpetere“, které znamená konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční atd. Definice slova konkurenceschopnost je celá řada. Jako jednu z možností, jak definovat konkurenceschopnost podniku, lze označit například schopnost získat konkurenční výhodu, a to např. snížením nákladů.

V rámci zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu je nezbytné stále hledat nové výhody, které zlepší postavení podniku. Vzhledem k neustále se měnícím situacím na trhu, je zapotřebí tyto výhody inovovat, protože to co se považovalo za konkurenční výhodu před deseti lety již v dnešní době v podnicích běžné.

Lidské zdroje byly vždy pro podnikání důležitým faktorem. To dokazuje i jedna z Baťových myšlenek: „*Továrna, to jsou jen cihly, sklo a železo a beton. Teprve LIDÉ tomu všemu dávají život.*“<sup>9</sup> Jsou to lidé, kteří jsou vizitkou podniku. To, jak se chovají, jak působí na své okolí (zejména na své klienty), je velmi důležité v boji s konkurencí. Lze tedy říci, že osobnost manažera má markantní vliv na konkurenceschopnost podniku.

Za potvrzení této premisy, můžeme považovat výsledek průzkumu, který je zohledněním názoru respondentů viz graf na obrázku 18. V této anketě byli respondenti dotazováni, pro kterého dodavatele by se rozhodli. Rozhodujícím kritériem pro 90% dotazovaných se stala úroveň komunikace a spolupráce s manažerem vybrané firmy. Dle této statistiky lze tedy tvrdit, že pro současné podniky je důležitá důvěra v jejich subdodavatele a odběratele. Základem pro tuto důvěru je ve většině případů první kontakt s představitelem dané firmy, tedy s manažerem.

Kolik má manažer možností zapůsobit na obchodního partnera? Ve většině případů se jedná pouze o jednu příležitost a to na první schůzce se zastupitelem firmy. To, zda se podařilo schůzku domluvit ke spokojenosti zákazníka, zda je manažer schopen poskytnout klientovi dostatek informací, je-li schopen a ochoten nabídnout či nastínit možné flexibilní řešení v rámci konkrétního klienta. Empatie a komunikační schopnosti manažera mohou v tomto případě situaci značně zjednodušit či zkomplikovat. Patří-li totiž tyto schopnosti mezi silné stránky manažera, je pro něj snazší rychle odhadnout klientovy potřeby a zaujmout jej.

---

<sup>9</sup> Vnitropodnikové materiály fy Baťa ČR, a.s.

Navázání dobrého obchodního vztahu s klientem je tedy prvním a velice důležitým krokem pro dlouhodobou a oboustranně výhodnou spolupráci. Sebelepší navázání obchodního vztahu ale nemůže být dlouhodobě úspěšné, pokud manažer neobnovuje tyto vztahy, nepracuje na jejich prohlubování a nehledá nové cesty spolupráce.

Podíváme-li se na tyto obchodní vztahy v širší perspektivě, tak zjistíme, že vedlejším a často nezanedbatelným přínosem mohou být kladné reference ze strany spokojených obchodních partnerů. Tyto reference u spřátelených či jinak provázaných firem mohou v některých případech znamenat nové obchodní příležitosti, což je pro firemní rozvoj stěžejním faktorem. Kladné reference můžeme tedy zcela jistě považovat za velice přínosné pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Je tedy velice důležité, aby manažer navazoval a udržoval kvalitní a dlouhodobé obchodní vztahy s partnery a zákazníky. A budoval tak vhodné podmínky pro rozvoj firmy, rozšíření povědomí o nabízených službách a tím zvyšoval konkurenceschopnost firmy.

Plánování firemní strategie. V tomto ohledu často bývá velice nápomocný manažer s odpovídajícími schopnostmi. Manažer, který zná dobře trh a je schopen z různých indikátorů odhadnout jeho vývoj a nové trendy v blízké budoucnosti, může firmě velice pomoci při plánování projektů, akcí či investic. Dobrý manažer takto může zvýšit zisky firmy, případně ji nasměrovat pryč od problematických či ztrátových projektů a zvýšit tak konkurenceschopnost firmy.

Manažer s inovativním myšlením může být velice platný při hledání nových cest, jak snižovat náklady firmy, zefektivňovat produkci a zjednodušit či eliminovat problematické části produkce. Ačkoliv je dnes technologie schopná snižovat v mnoha ohledech firemní náklady, je neustále potřeba hledat její nové a lepší využití a začlenění do firemních procesů. Nalezení těchto cest skrze schopného manažera je žádoucí, a dovoluji si říci i nezbytné, pro snižování nákladů firmy a zvyšování její konkurenceschopnosti.

## 9 METODIKA VÝZKUMU A ANALÝZA VÝSLEDKŮ

Přesto, že se mohou někteří manažeři v rámci osobnosti podobat, má každý manažer svoji vlastní osobnost, kterou se odlišuje od ostatních manažerů. Pro zjištění míry těchto odlišností bylo zvoleno dotazníkové šetření. Forma dotazníkové šetření byla určena jak elektronická, tak písemná korespondence.

Oslovení byli převážně manažeři firem. Pro přehled, jak vidí manažery i jiní lidé, bylo osloveno i několik zaměstnanců, kteří manažery nikdy nebyli, ale jsou s nimi v kontaktu.

Počet oslovených osob bylo 179, přičemž zodpovězených dotazníků se vrátilo 98, což odpovídá 54,75%.

Dotazník Osobnost manažera, jehož znění je uvedeno v příloze<sup>10</sup>, obsahoval celkem 17 otázek.

### 9.1 Vyhodnocení

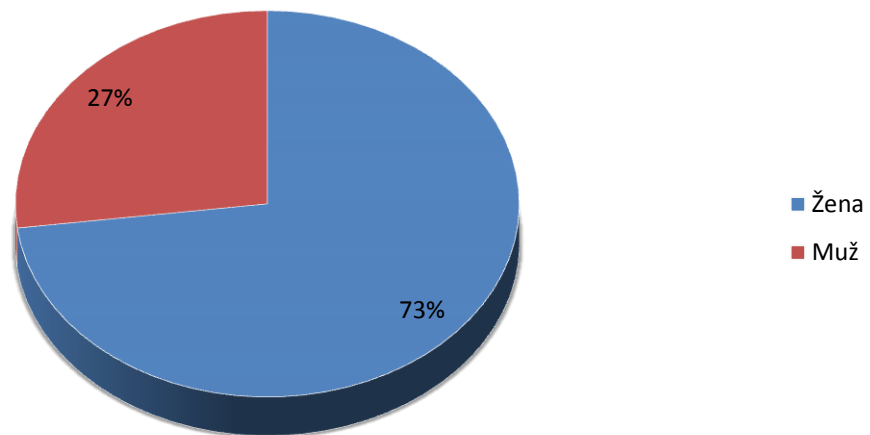
První oblast dotazníku se zabývala socio-demografickými otázkami. Z 98 osob, které odpověděli na otázku o pohlaví, bylo 73% žen a 27% mužů. Nejvíce se objevovala věková kategorie 20-30 let, která tvořila 49%. Vysoká škola byla nejčastější odpovědí na otázku nejvyššího dosaženého vzdělání a to u 58%.

Informace k výše uvedeným otázkám zobrazují následující tři grafy.

---

<sup>10</sup> Příloha A: Dotazník: *Osobnost manažera*

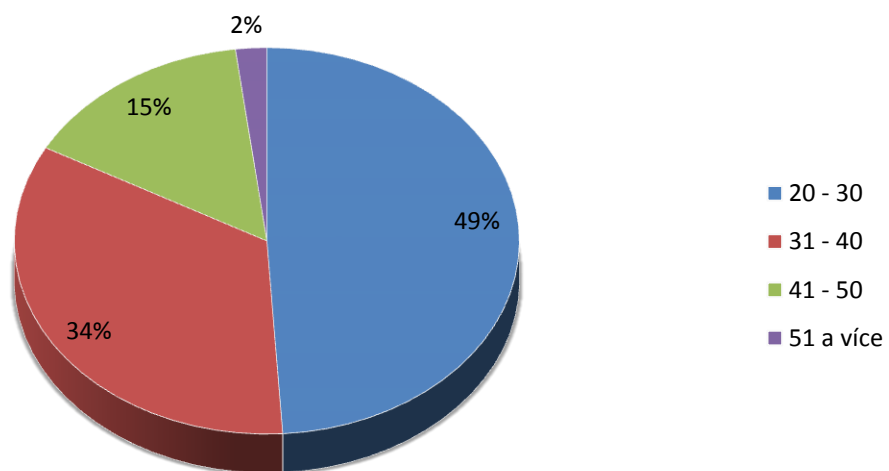
## Pohlaví



**Obrázek 3:** Graf ukazující pohlaví respondentů

*Zdroj: Vlastní zpracování*

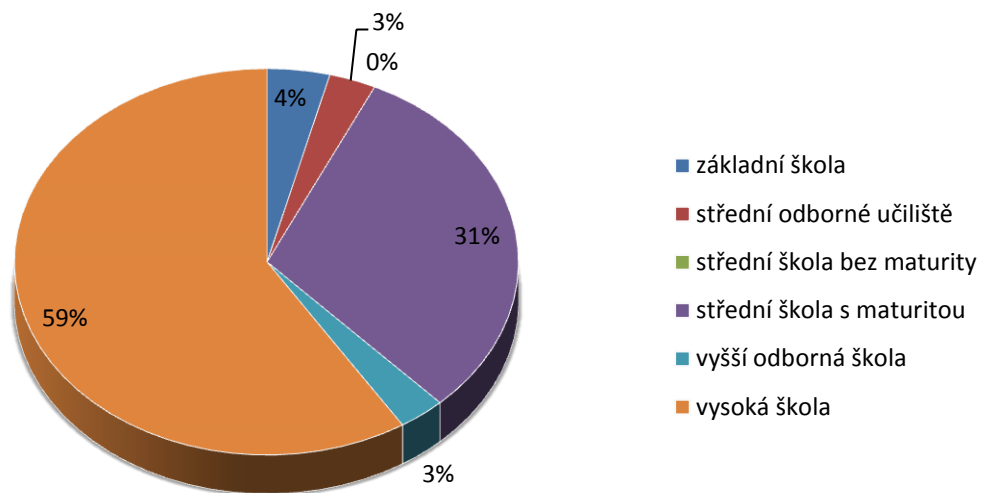
## Věk



**Obrázek 4:** Graf ukazující věk respondentů

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## Vzdělání

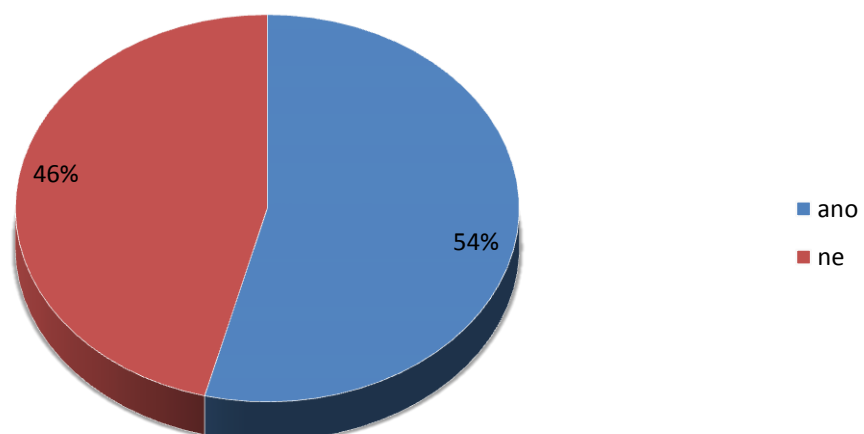


**Obrázek 5:** Graf s dosaženým vzděláním respondentů

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Níže zobrazené dva grafy jsou zaměřené na zkušenosti respondentů s manažerskou praxí. Ze všech respondentů odpovědělo kladně 54 %, z nichž 79% pracovalo na pozici manažera první linie, 11% na pozici top manažera a zbylých 10 % na pozici manažera druhé linie.

## Praxe na manažerské pozici

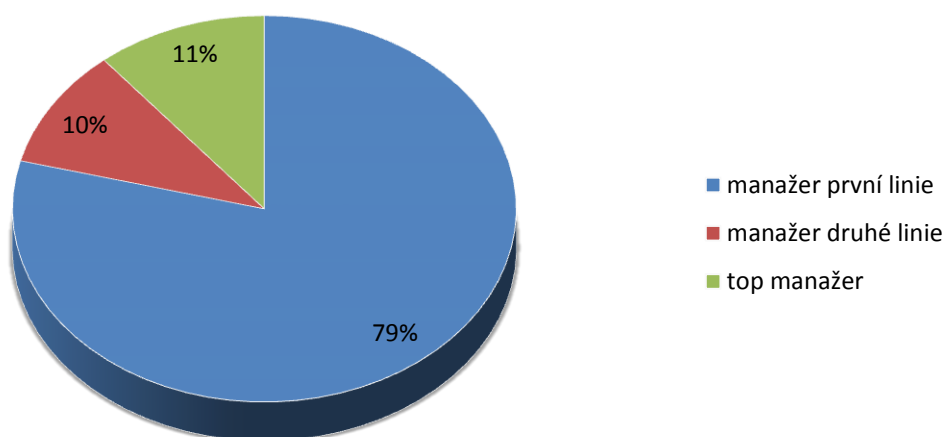


**Obrázek 6:** Graf popisující praxi respondentů na manažerské pozici

*Zdroj: Vlastní zpracování*



## Úroveň manažerské pozice

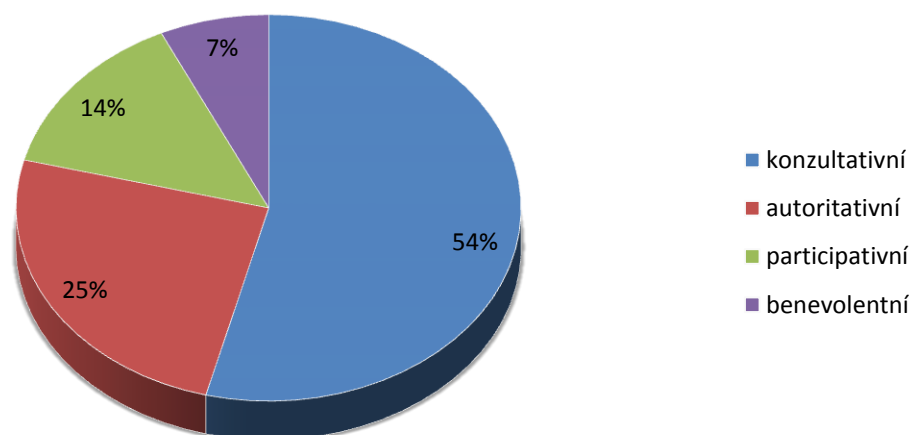


**Obrázek 7:** Graf s úrovní manažerské pozice

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na obrázku 8 jsou graficky znázorněny odpovědi na otázku nejvhodnějšího stylu vedení manažera. Nejvíce procent získal konzultativní styl vedení a to se svými 54 %. Autoritativní styl si zvolilo 25 % dotazovaných.

## Nejvhodnější styl vedení manažera

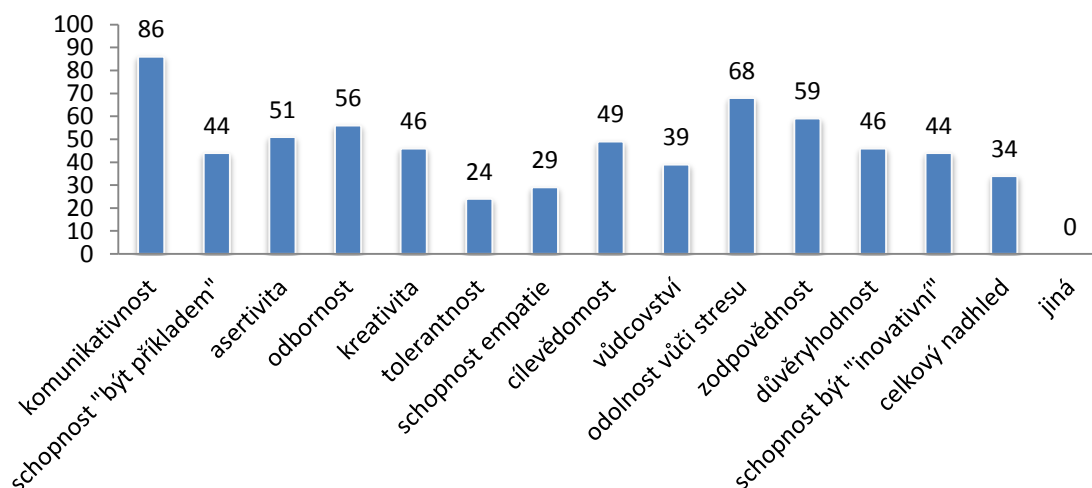


**Obrázek 8:** Graf nejvhodnějších stylů vedení manažera

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z nabízených možností, týkajících se osobnostních charakteristik úspěšného manažera, považují respondenti za nejdůležitější komunikativnost, odolnost vůči stresu a zodpovědnost (viz. Obrázek 9).

### Nezbytné osobnostní charakteristiky u úspěšného manažera

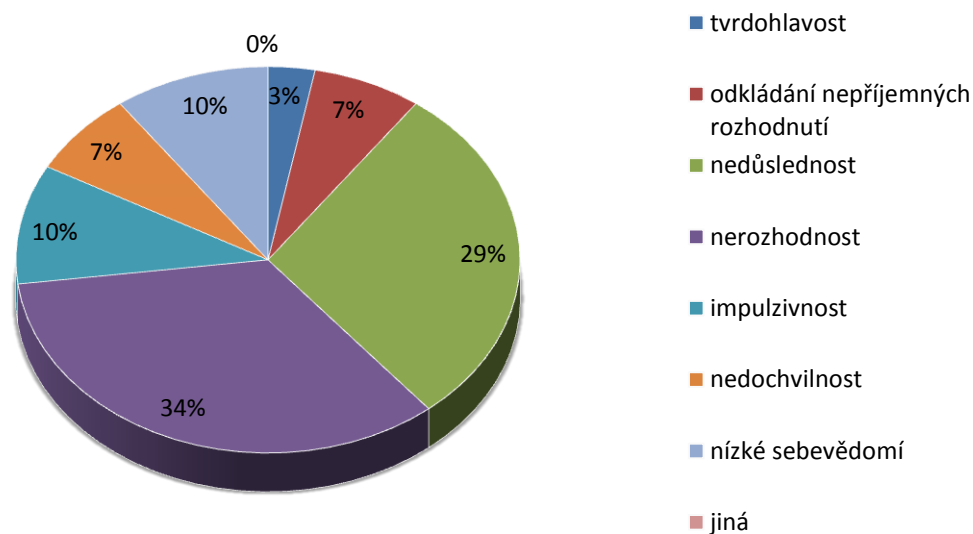


**Obrázek 9:** Graf nezbytných osobnostních charakteristik u úspěšného manažera

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Osmá otázka dotazníku byla věnována vlastnosti, kterou respondenti označili za nejslabší stránku manažera. Nejčastěji byla zvolena nerozhodnost a nedůslednost.

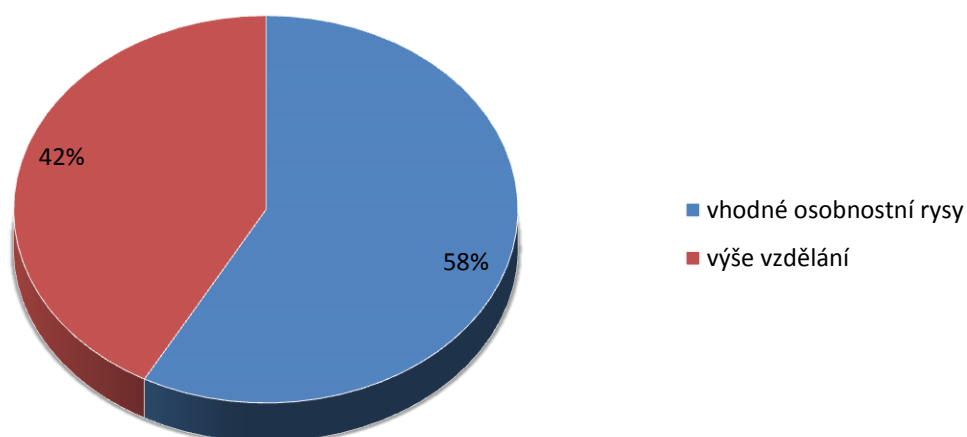
### Nejslabší stránka z pohledu vlastností



**Obrázek 10:** Graf ukazující nejslabší stránky z pohledu vlastností

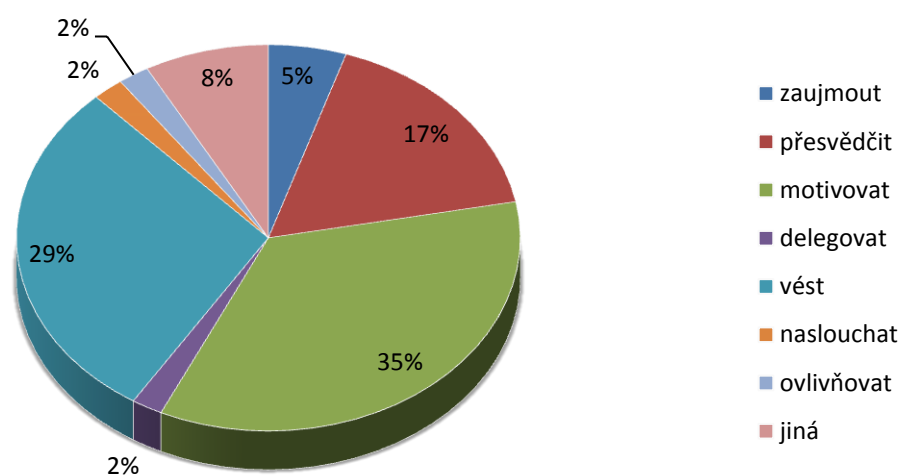
V deváté otázce dotazníku se respondenti rozhodovali, zda je u manažera důležitější stupeň vzdělání nebo vhodné osobnostní rysy. Z obrázku je zřejmé, že vhodné osobnostní rysy manažera převažují u respondentů nad samotným vzděláním.

### Váha předpokladů



Obrázek 11: Graf ukazující váhy předpokladů

### Nejdůležitější schopnost pro manažera

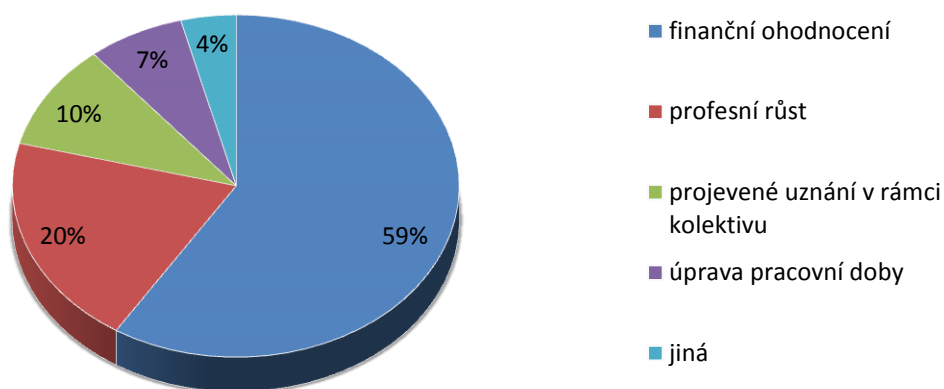


Obrázek 12: Graf ukazující nejdůležitější schopnosti pro manažera

Cílem otázky č. 10 bylo zjistit, která ze schopností je pro manažera nejdůležitější. Nejvíce hodnocená schopnost byla schopnost motivovat (35 %), dále následovaly schopnosti vést (29%) a přesvědčit (19%). Na druhé straně za nejméně důležité považovali respondenti schopnost naslouchat a ovlivňovat.

V následující otázce (viz. obrázek 13) měli dotazovaní určit, který způsob motivace zaměstnance je nejefektivnější. Finanční ohodnocení je dostatečnou motivací pro majoritní část respondentů. Naproti tomu byla nejslabším podmětem pro motivaci úprava pracovní doby.

### Nejefektivnější způsob motivace zaměstnance

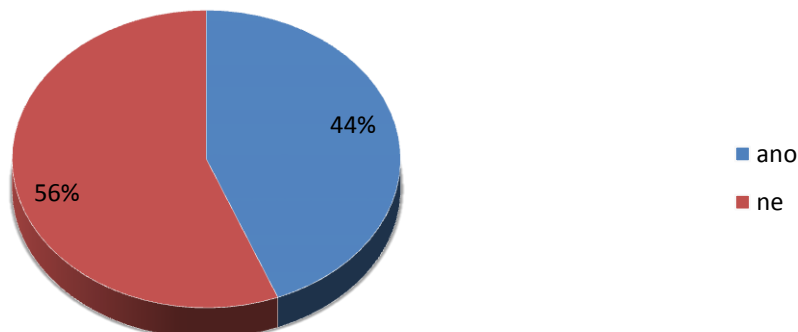


**Obrázek 13:** Graf nejefektivnějších způsobů motivace zaměstnance

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Další otázka v dotazníku se věnovala přístupu manažera k podřízeným. Respondenti se rozhodovali mezi osobním a profesionálním přístupem. Profesionální přístup upřednostňuje 56%, zbývajících 44% dává přednost osobnímu přístupu manažera k podřízeným.

## Je lepší udržovat si ke svým podřízeným pracovníkům osobní přístup namísto profesionálního?

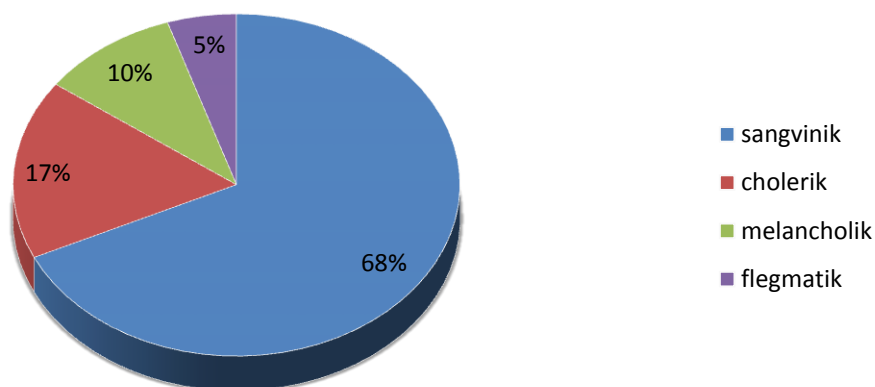


**Obrázek 14:** Graf popisující, zda-li je dle respondentů lepší udržovat si ke svým podřízeným pracovníkům osobní přístup namísto profesionálního

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Existují čtyři druhy osobností – sangvinik, cholerik, melancholik a flegmatik. V následujícím obrázku jsou znázorněny procentuální hodnoty v zastoupení jednotlivých druhů osobností. Z uvedených možností si nejvíce (68 %) respondentů zvolilo možnost sangvinik.

## Osobnost s nejlepšími předpoklady pro práci manažera

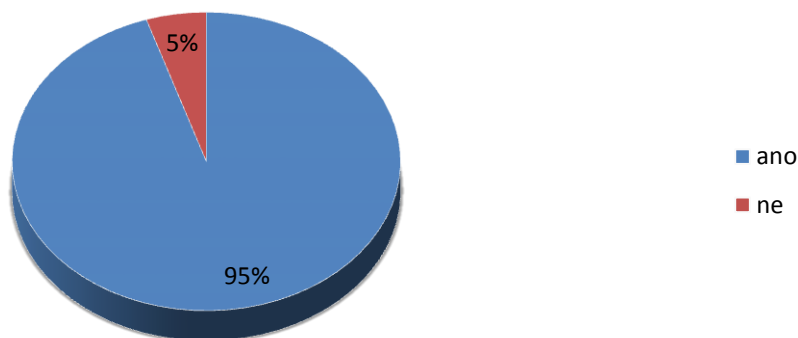


**Obrázek 15:** Graf respondenty zvolenou osobností s nejlepšími předpoklady pro práci manažera

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pro manažery je nezbytné dostávat pravidelnou zpětnou vazbu od ostatních pracovníků. To ostatně potvrzuje i následující obrázek, z kterého vyplývá, že 95 % dotazovaných považuje feedback za důležitý.

### Je pro manažera důležité dostávat pravidelný feedback od ostatních pracovníků?

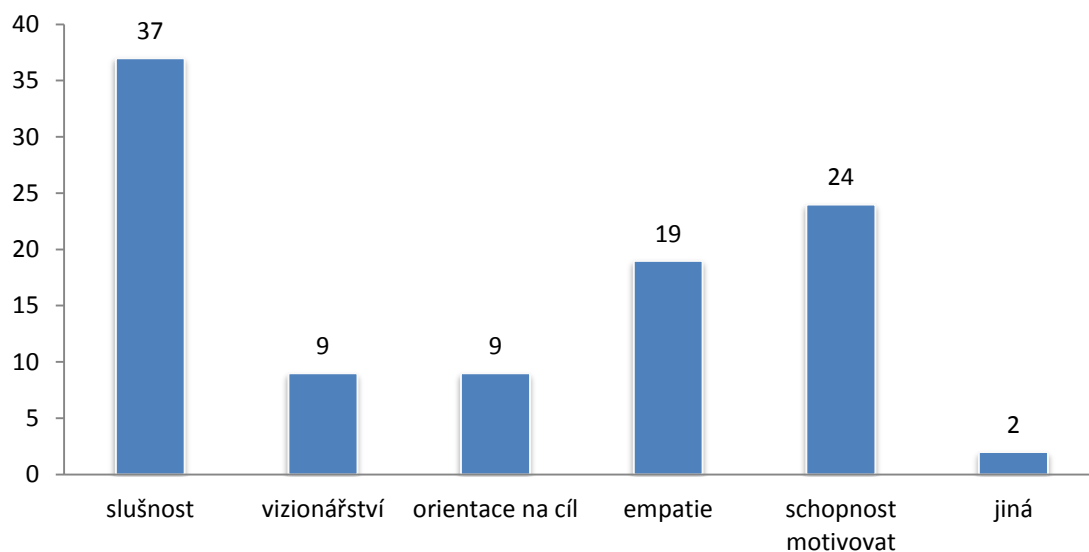


**Obrázek 16:** Graf ukazující důležitost pravidelného feedbacku od ostatních pracovníků

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Předposlední otázka se věnovala vlastnostem, které chybějí českým manažerům. Z uvedených vlastností zvolilo nejvíce respondentů slušnost, dále schopnost motivovat a empatii. Tyto i další vlastnosti jsou zobrazeny na obrázku 17. Pro jinou možnost se rozhodly 2 % respondentů, kteří uvedli kombinaci všech uvedených vlastností.

## Vlastnost chybějící českým manažerům

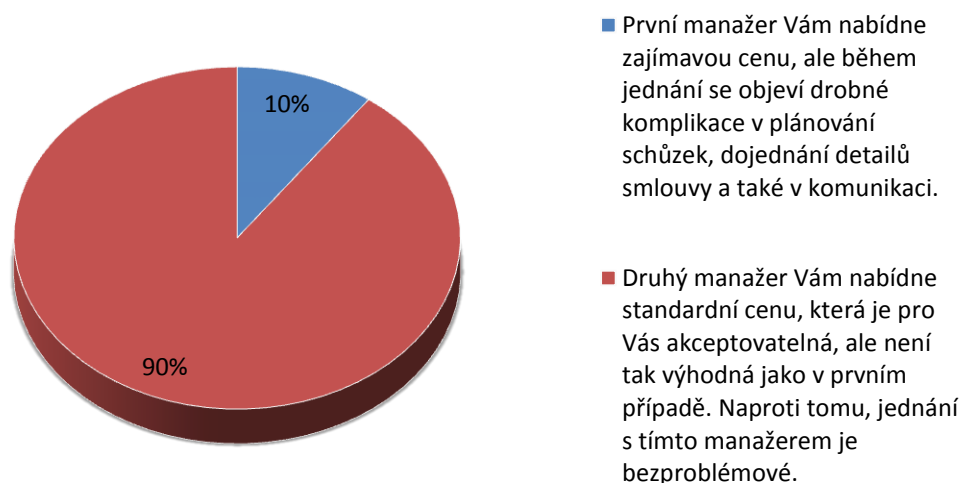


**Obrázek 17:** Graf popisující chybějící vlastnosti u českých manažerů

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V poslední otázce byly porovnávány dva způsoby jednání manažerů. V prvním případě se v jednání s manažerem objevily problémy s komunikací a dojednávání detailů, ale zato tento manažer nabídl zajímavější cenu než druhý manažer, se kterým bylo jednání naprosto bezproblémové. Přesto pro 90 % respondentů, kteří se rozhodli pro druhou možnost, je přednější bezproblémová komunikace a to i na úkor vyšší ceny.

## Pro kterého dodavatele zboží (materiálu atd.) byste se rozhodli?



**Obrázek 18:** Graf ukazující rozhodnutí respondentů mezi dvěma dodavateli

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 9.2 Shrnutí výsledků

Pro lepší znázornění výsledků jsem rozdělila zodpovězené dotazníky na dvě části a to podle praxe na manažerské pozici. Do kategorie těch, kteří již někdy pracovali (příp. pracují) na pozici manažera, bylo zařazeno 46 % dotazovaných respondentů. Zbýlých 54 % dotázaných bylo přiřazeno do druhé skupiny bez manažerské praxe.

Níže je uvedeno porovnání již zmíněných dvou kategorií.

Skupinu těch, kteří mají praxi, tvořilo 63 % žen a 37 % mužů, naproti tomu druhá skupina se skládala z 82 % žen a 18 % mužů. Největší podíl dotázaných v obou kategoriích byl ve věkovém rozmezí 20 – 30 let a ve většině případů absolvovali vysokou školu.

V tabulce 2 jsou porovnány odpovědi respondentů na vybrané otázky.

**Tabulka 2** Porovnání odpovědí na otázky z dotazníku

Otázka	1. Skupina		2. Skupina	
	Respondenti s praxí		Respondenti bez praxe	
Nejslabší stránka manažera	Nedůslednost	47 %	nerozhodnost	32 %
Nejdůležitější schopnost manažera	Motivovat	32 %	motivovat	32 %
			vést	32 %
Způsob motivace zaměstnance	Finance	67 %	finance	61 %
Typ osobnosti manažera	Sangvinik	79 %	sangvinik	59 %
Chybějící vlastnost manažera	Slušnost	41 %	Slušnost	38 %

*Zdroj: Vlastní zpracování*



Z tabulky je zřejmé, že nezáleží na tom, zda lidé mají, nebo nemají manažerskou praxi. V zásadních názorech na manažera se totiž téměř shodují.

### **9.3 Doporučení pro praxi**

Pro doporučení pro praxi, které by měli projektoví manažeři uplatnit při své práci, je zapotřebí vycházet z dotazníkového šetření.

Pokud se podrobně podíváme na získaná data a porovnáme odpovědi manažerů a ostatních pracovníků tak zjistíme, že se jejich odpovědi v naprosté většině otázek shodují. Dle získaných dat by tedy ideální manažer měl být sangvinik. Mezi jeho přednosti by měla patřit slušnost a důslednost, ale také schopnost motivovat zaměstnance. Jako ideální způsob motivace se jeví finanční ohodnocení. V neposlední řadě by měl být tento manažer schopný učinit správná rozhodnutí za jakýchkoliv podmínek.

Osoba pracující na manažerských pozicích by měla pracovat na osvojování a prohlubování výše uvedených vlastností.

Manažer by měl oplývat jistou dávkou sebereflexe, být schopen analyzovat své jednání a učit se ze svých omylů. Důležitou vlastností je schopnost poznat své slabé stránky a snažit se na nich neustále pracovat. K zjištění těchto slabých stránek může velice dobře posloužit pravidelný feedback od podřízených.

## ZÁVĚR

Projekt je cílevědomý návrh na vytvoření něčeho nového, dosud neexistujícího a to v předem daných termínech zahájení a ukončení a s přidělenými prostředky.

Úkolem projektového managementu je organizovat a také koordinovat vícero projektů. Dle odborné literatury dělíme projektový management na projektovou komunikaci, týmovou spolupráci, životní cyklus projektu, organizační závazek a součásti projektového managementu.

Projektoví manažeři jsou velmi důležitými lidmi, kteří zastávají vedoucí pozice ve všech odděleních společností. Jsou odpovědní za splnění projektů, kterých dosahují společně s dalšími odborníky. Jejich rozhodování, úsudek a motivace zaměstnanců má v naprosté většině případů zásadní vliv na postavení společnosti na trhu a na míru její konkurenceschopnosti. Vzhledem k tomu, že jsou téměř po celou dobu své práce v kontaktu s lidmi, je třeba, aby měl nejen výborné znalosti a zkušenosti v oboru, ale také dobré vrozené a získané vlastnosti, vhodné pro tuto práci.

Proto je vhodné určit u manažera jeho typologii osobnosti a temperament. Jeho zařazení do jedné ze skupin nám řekne mnohé o tom, jak se nejspíš bude manažer chovat v určitých situacích, jaký způsob práce mu vyhovuje a jaké jsou jeho silné a slabé stránky.

Dalším důležitým faktorem je styl řízení manažera, kde existuje několik typů rozdělení těchto stylů. Nejlepšími manažery jsou ti, kteří jsou schopni změnit styl řízení na základě různých situací, odlišných pracovníků, prostředí apod.

Z praxe lze říci, že právě osobnost manažera považují lidé za velmi podstatné. Z dotazníkového šetření lze potvrdit, že má velký vliv na zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Doporučení pro manažery bylo tedy takové, že by manažeři měli neustále pracovat a vylepšovat své silné stránky a naopak své slabé stránky se snažit co nejvíce minimalizovat.

Cílem práce bylo zjistit, zda osobnost manažera lze nazývat nástrojem pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku a navrhnout doporučení projektovým manažerům v této oblasti tak, aby byli lepšími manažery. Myslím si, že tento cíl byl splněn, a to za pomoci znalostí, dotazníkového šetření a doporučení pro projektové manažery.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČAKRT, Michal. Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.
- [2] ČAKRT, Michal. Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy? 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 257 s. ISBN 978-80-85943-12-2.
- [3] DUCHOŇ, Bedřich. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [4] HRON, Jan. Teorie řízení. ČZU Praha. 2008
- [5] KUBEŠ, Marián. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- [6] MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerské psychologie. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [7] NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 11
- [8] PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3
- [9] PITRA, Zbyněk. Podnikový management. Praha: ASPI, 2008. s. 295, ISSN 978-80-7357-372-0.
- [10] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [11] Vnitropodnikové materiály fy Baťa ČR, a.s.
- [12] <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>
- [13] Marketing Journal - marketing, public relations, reklama, internet : Marketing journal. [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník: Osobnost manažera

## **Příloha A**

### **Dotazník „Osobnost manažera“**

Vážená paní, vážený pane,

ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Jeho vyplnění Vám zabere  
5 - 10 minut.

Dotazník je zcela anonymní a všechna data budou využita pouze jako podklad pro moji bakalářskou práci.

Předem Vám velmi děkuji za vyplnění tohoto dotazníku.

Michaela Schmidtová  
Fakulta ekonomicko-správní

---

**1. Jste muž nebo žena?**

- a. muž
- b. žena

**2. Kolik je Vám let?**

- a. 20 – 30
- b. 31 – 40
- c. 41 – 50
- d. 51 a více

**3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a. ZŠ
- b. SOU
- c. SŠ bez maturity
- d. SŠ s maturitou
- e. VOŠ
- f. VŠ

**4. Pracujete (popř. pracovali jste někdy) na manažerské pozici?**

- a. ano
- b. ne

**5. Pokud ano, jakou úroveň manažera zaujímáte (jste zaujímali)?**

- a. manažer první linie
- b. manažer druhé linie
- c. top manažer

- 6. Jaký styl vedení je nejvhodnější pro manažera?**
- autoritativní
  - konzultativní
  - participativní
  - benevolentní
  - nevím
- 7. Jaké osobnostní charakteristiky považujete za nezbytné u úspěšného manažera?**
- komunikativnost
  - schopnost „být příkladem“
  - asertivita
  - odbornost
  - kreativita
  - tolerantnost
  - schopnost empatie
  - cílevědomost
  - vůdcovství
  - schopnost být „inovativní“
  - přizpůsobivost
  - odolnost vůči stresu
  - zodpovědnost
  - důvěryhodnost
  - celkový nadhled
  - jiné (uveďte jaká) .....
- 8. Vyberte z níže uvedených vlastností jednu, kterou považujete u manažera za nejslabší stránku.**
- tvrdohlavost
  - odkládání nepříjemných rozhodnutí
  - nedůslednost
  - nerozhodnost
  - impulzivnost
  - nedochvilnost
  - podceňování se
  - lenivost
  - jiné (uveďte jaká) .....
- 9. Uveďte, která schopnost je dle Vás pro manažera nejdůležitější.**
- zaujmout
  - přesvědčit
  - ovlivňovat
  - naslouchat
  - motivovat
  - vést
  - delegovat
  - jiná (uveďte jaká) .....
- 10. Ohodnoťte (v procentech), jakou váhu dle Vás mají následující předpoklady:**
- výše vzdělání .....
  - vhodné osobnostní rysy .....

- 11. Který způsob motivace zaměstnance je nejefektivnější?**
- finanční ohodnocení
  - úprava pracovní doby
  - profesní růst (podpora v sebezdokonalování, odborné semináře, ...)
  - projevené uznání v rámci kolektivu
- 12. Je dle Vás lepší pro manažera udržovat si ke svým podřízeným pracovníkům namísto profesionálního (autoritativního) osobní přístup?**
- ano
  - ne
- 13. Jaký typ osobnosti má dle Vás nejlepší předpoklady pro práci manažera ?**
- melancholik
  - cholerik
  - flegmatik
  - sangvinik
- 14. Je pro manažera důležité dostávat pravidelný feedback od ostatních pracovníků, tak aby mohl zvyšovat výkonnost týmu (motivace, rozdělení úkolů, ...) a tím i konkurenceschopnost podniku?**
- ano
  - ne
- 15. Která z uvedených vlastností podle Vás chybí českým manažerům?**
- slušnost
  - vizionářství
  - orientace na cíl
  - empatie
  - schopnost motivovat
- 16. Představte si, že hledáte nového dodavatele zboží (materiálu atd.) pro Váš podnik. Pro jakého dodavatele byste se rozhodli?**
- První manažer Vám nabídne zajímavou cenu, ale během jednání se objeví drobné komplikace v plánování schůzek, dojednání detailů smlouvy a také v komunikaci.
  - Druhý manažer Vám nabídne standardní cenu, která je pro Vás akceptovatelná, ale není tak výhodná jako v prvním případě. Naproti tomu, jednání s tímto manažerem je bezproblémové.