Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Osobnost manažera a její vliv na pracovní prostředí

Jan Holovský

Bakalářská práce
2016

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Jan Holovský**
Osobní číslo:	**E13635**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu:	**Osobnost manažera a její vliv na pracovní prostředí**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je vymezení koncepčních, lidských a technických manažerských dovedností, vymezení úrovní řízení a manažerských funkcí a přístupů k řízení. Zhodnocení dopadu osobnosti manažera na pracovní prostředí, potažmo na finanční výsledky společnosti.

Osnova:
- Definování cíle práce.
- Charakteristika osobnosti manažera.
- Styly řízení a další aspekty manažerské práce.
- Metodika výzkumu a zhodnocení výsledků.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, Eva. JAROŠOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0

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

DYTRT, Zdeněk a kol. Ženy a management: kreativita - inovace - etika - kreativní management. 1. vyd. Brno : BizBooks, 2014, 174 s. ISBN 978-80-265-0150-3

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2011, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Irena Honková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2016**

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 29. září 2015

PROHLÁŠENÍ

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

Byl jsem seznámen 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.

V Pardubicích dne 30. 4. 2016 Jan Holovský

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce Ing. Ireně Honkové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Děkuji mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali při mých studiích a také všem lidem, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

ANOTACE

Tato práce je zaměřena na to, jak může osobnost manažera ovlivnit pracovní prostředí. Zabývá se popisem jednotlivých typů osobností a jejich vlastnostmi, jsou zde však obsaženy také jednotlivé styly řízení, problematika gender managementu, motivace a komunikace.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, manažer, osobnost, pracovní prostředí, řízení

TITLE

Manager's personality and its influence on the workplace

ANNOTATION

This work is focused on how manager's personality can influence the workplace. It describes various personality types but it also contains different styles of management, gender management issues, motivation and communication.

KEYWORDS

management, manager, personality, workplace, leadership

OBSAH

ÚVOD **10**

1 DEFINICE OSOBNOSTI MANAŽERA **11**

1.1 ÚROVNĚ MANAGEMENTU A JEJICH POPIS 11

2 STYL MANAŽERSKÉ PRÁCE **13**

2.1 VLASTNOSTI MANAŽERA 16
2.2 LEADER A LEADERSHIP 17

3 GENDER V MANAGEMENTU **19**

3.1 GENDER MANAGEMENT V EU 19
3.2 ROZDÍLY MEZI MUŽEM MANAŽEREM A ŽENOU MANAŽERKOU 21
3.3 POZICE V MANAGEMENTU OBSAZOVANÉ SPÍŠE MUŽI ČI SPÍŠE ŽENAMI 22
3.4 GENDEROVÁ DIVERZITA – FINANČNÍ VLIV 22

4 MOTIVACE **24**

4.1 MOTIV 25
4.2 STIMUL 25
4.3 ZDROJE MOTIVACE 26
4.4 MOTIVACE A VÝKON 27
4.5 VÝVOJ MOTIVACE 28
4.5.1 Koncepce racionálně ekonomického chování člověka 28
4.5.2 Koncepce sociálního člověka 28
4.5.3 Koncepce uspokojování potřeb 29
4.5.4 Koncepce komplexního člověka 31

5 KOMUNIKACE **32**

5.1 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY 32
5.2 ZÁSADY ÚSPĚŠNÉ KOMUNIKACE 33

6 METODIKA VÝZKUMU A ANALÝZA VÝSLEDKŮ **35**

6.1 SOCIO-DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE 35
6.2 STYL MANAŽERSKÉ PRÁCE 38
6.3 GENDER V MANAGEMENTU 42
6.4 MOTIVACE 45
6.5 KOMUNIKACE 45
6.6 DOPORUČENÍ PRO PRAXI 46

ZÁVĚR **47**

POUŽITÁ LITERATURA **48**

SEZNAM PŘÍLOH **49**

SEZNAM TABULEK

Obrázek č. 6 – Tabulka s motivujícími a udržovacími faktory 30
Obrázek č. 7 – Tabulka s jednotlivými druhy komunikačních kanálů 32

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek č. 1 – Manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení 12
Obrázek č. 2 – Graf popisující zastoupení mužů a žen v managementu v zemích EU v roce 2009 20
Obrázek č. 3 – Graf popisující podíl žen na řídících pozicích v zemích EU v letech 2004 – 2010 21
Obrázek č. 4 - Yerkesův-Dodsonův zákon 28
Obrázek č. 5 – Maslowova pyramida potřeb 29
Obrázek č. 8 – Komunikační síť manažera 33
Obrázek č. 9 – Graf zobrazující pohlaví respondentů 36
Obrázek č. 10 – Graf zobrazující věk respondentů 36
Obrázek č. 11 – Graf zobrazující vzdělání respondentů 37
Obrázek č. 12 – Graf zobrazující sektory, ve kterých respondenti pracují 37
Obrázek č. 13 – Graf vlivu manažera na pracovní prostředí 38
Obrázek č. 14 – Graf zobrazující preference jednotlivých manažerských stylů 39
Obrázek č. 15 – Graf zobrazující manažerský styl na pracovišti respondentů 39
Obrázek č. 16 – Graf zobrazující manažerské styly na pracovišti po vyloučení nepracujících respondentů 40
Obrázek č. 17 – Graf manažerských stylů, které vedou k finanční prosperitě podniku 41
Obrázek č. 18 – Graf zobrazující vlastnosti, které by měl manažer mít 41
Obrázek č. 19 – Graf zobrazující vlastnosti, které by manažer neměl mít 42
Obrázek č. 20 – Graf zobrazující preferenci muže či ženy v managementu 43
Obrázek č. 21 – Graf zobrazující odpovědi mužů na preferenci muže či ženy v managementu 43
Obrázek č. 22 – Graf zobrazující odpovědi žen na preferenci muže či ženy v managementu 43
Obrázek č. 23 – Graf zobrazující důvody nízkého podílu žen v managementu 44
Obrázek č. 24 – Odpovědi mužů na důvody nízkého podílu žen v managementu 44
Obrázek č. 25 – Odpovědi žen na důvody nízkého podílu žen v managementu 44
Obrázek č. 26 – Graf zobrazující motivační faktory, které zaměstnance nejvíce ovlivňují 45
Obrázek č. 27 – Graf zobrazující chování manažera při komunikaci se svými podřízenými 46

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
EU	Evropská unie
IT	informační technologie
např.	například
tj.	to je
tzv.	takzvaný

ÚVOD

Prvotním cílem všech podniků je maximalizovat zisk. Jedním z důležitých faktorů, který dosažení tohoto cíle ovlivňuje, je právě osobnost manažera. Zejména z tohoto důvodu je třeba, aby si podnik uvědomoval důležitost tohoto kritéria a zajímal se o vliv manažera na pracovní prostředí.

Manažer je denně v kontaktu s podřízenými a ovlivňuje je z mnoha různých pohledů. Je důležité dbát na to, aby měl klíčové vlastnosti pro vykonávání své profese, uměl zaměstnance motivovat a jednat s nimi tak, aby svoji práci a pracovní prostředí vnímali pozitivně. Dále existuje několik manažerských stylů, které mohou mít zásadní vliv na úspěch či neúspěch podniku. Velmi výrazně se v pracovním prostředí také projeví i ten fakt, zda podnik vede muž manažer či žena manažerka. Všemi těmito okolnostmi se tato bakalářská práce zabývá a snaží se je blíže popsat.

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

Teoretická část definuje osobnost manažera jako takovou, vymezuje úrovně řízení, zabývá se stylem manažerské práce a klíčovými vlastnostmi, které by měl dobrý manažer mít. Dále se zaměřuje na problematiku gender managementu, motivaci a komunikaci.

Praktická část se poté věnuje analýze dat získaných z dotazníkového šetření s názvem Osobnost manažera a její vliv na pracovní prostředí. Analyzují se zde názory zaměstnanců různých podniků na osobnost manažera a manažerské styly, problematiku gender managementu, důležité vlastnosti manažera, ale také na motivaci a komunikaci.

Cílem této práce je popsat všechny výše zmíněné faktory a zjistit, jaký vliv mohou mít na pracovní prostředí a tedy i finanční prosperitu podniku.

V závěru této bakalářské práce bude vypracován souhrn poznatků a také bude zmíněno několik doporučení pro praxi vycházejících z teoretické části, ale i z výsledků dotazníkového šetření v praktické části.

1 DEFINICE OSOBNOSTI MANAŽERA

Za veškerou aktivitou, produktivitou a následně i prosperitou firmy či podniku stojí zaměstnanci. Ti v podniku vystupují jako jednotlivci, obvykle však svou činnost vykonávají v prostředí různých týmů a pracovních skupin. Tvoří tedy určité celky, které se zásadně liší od celků ostatních. Zvláště proto, že každý pracovník má své nezaměnitelné, jedinečné kvality a vlastnosti, kterými utváří svoji osobnost.

Existuje několik definic pojmu osobnost, z čehož lze pozorovat, že v přesném definování tohoto pojmu nejsou psychologové zcela jednotní. Pro příklad lze uvést definici pana Guilforda z roku 1959. Ten osobnost chápe jako jedinečný vzorec rysů, tj. trvalých způsobů, jimiž se jedinec liší od druhých.

„Okolí, včetně přítomnosti a chování ostatních lidí, vždy velmi silně ovlivňuje to, jak jednotlivec za daných okolností jedná; přesto ale má toto jednání svou konzistenci, která pramení z něčeho, co do dané situace přinášejí ze sebe a co do ní vkládají a co je „situací" zase pro jiné."[3]

Z toho vyplývá, že lidé jsou velice ovlivnitelní lidmi, kteří se vyskytují kolem nich, tedy i jejich spolupracovníky a nadřízenými.

Osobnost manažera je tedy pro podnik více důležitá, než by si většina lidí mohla myslet. Manažer stojí za pracovními výkony svých podřízených, mezilidských vztazích, finanční prosperitě a tedy i za úspěchem či neúspěchem podniku.

Ne každý člověk může manažera dělat. To, co určuje, zda tuto pozici může vykonávat, je právě jeho osobnost. Manažer by měl svým podřízeným dokonale rozumět, měl by tedy v sobě nést určitou dávku empatie. Dále by je měl umět výborně řídit a motivovat je k lepším a lepším pracovním výkonům. To zaručuje přirozená autorita a charisma. A mohli bychom jmenovat dalších několik úkolů a vlastností, které musí dobrý manažer mít.

Ani do budoucna nelze předpokládat, že by osobnost manažera ztratila svůj vliv na úspěch podniku, spíše to bude naopak. Globalizace ekonomiky, zrychlování tempa změn a další faktory budou posilovat vliv osobnosti manažera.

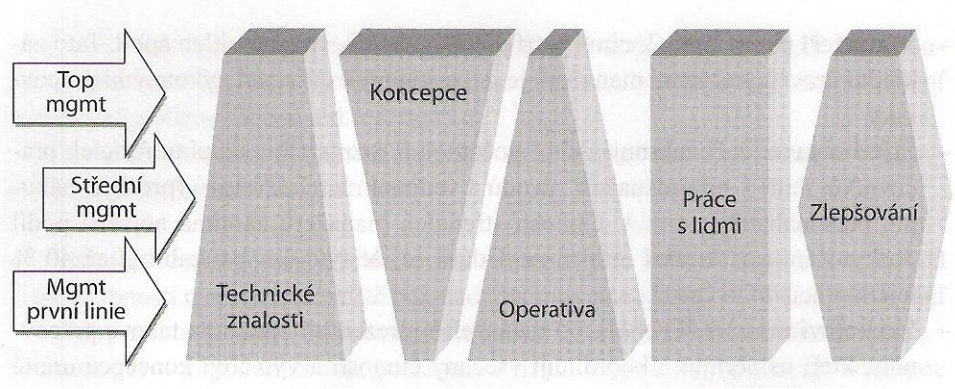
1.1 Úrovně managementu a jejich popis

Manažeři bývají považováni za rozhodující a podstatné činitele ve firmách, proto je výběr a výchova manažerů v moderním světě velice důležitá.

To, jak se podniky a organizace v čase rozšiřovaly a stávaly složitějšími, zvyšovaly se jejich nároky na členění managementu. V dnešní době se management rozděluje do tří základních úrovní:

- **Manažeři první linie** (low management) – tato úroveň je jen o jeden stupeň výše nad běžnými zaměstnanci. Jedná se o mistry v dílnách, vedoucí skladu apod.
- **Střední manažeři** (middle management) – jedná se o početnou a rozmanitou skupinu manažerů. Obvykle řídí vetší organizační jednotky nebo určitou oblast v organizaci. Pro příklad lze tedy zmínit personálního manažera, manažera nákupu a prodeje, manažera kvality a další.
- **Vrcholoví manažeři** (top management) – tito manažeři usměrňují a koordinují všechny činnosti v podniku. Tato skupina je nejdůležitější, protože na nich závisí konečné výsledky. Přebírají odpovědnost za vlastníky podniků, a proto mají vysoké postavení v jejich hierarchii. Jedná se o generálního ředitele, finančního ředitele, obchodního ředitele apod.

Obrázek č. 1 ukazuje typickou náplň práce jednotlivých úrovní řízení. Lze pozorovat, že některé činnosti, například práce s lidmi, prostupují všemi úrovněmi stejnou vahou. Ostatní činnosti mohou být potom více či méně zaměřené na jednotlivé úrovně managementu.



Obrázek č. 1 – Manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení

Zdroj: [13]

2 STYL MANAŽERSKÉ PRÁCE

„Styl řízení či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde zvláště o formu vztahu manažera k podřízeným, která vyplývá z osobních znalostí manažera, jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí, o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních. V historii se uplatnily všechny možné řídící styly od fyzických trestů přes různé hrozby až po prosby a uplácení.“[13]

Styl řízení je důležitá součást práce každého manažera. Manažer se denně setkává s různými situacemi, ve kterých je vyžadován správný způsob řešení ve smyslu vztahu k podřízeným. Manažer má možnost volby například v tom, zda bude rozhodovat zcela sám, bez pomoci podřízených nebo naopak s nimi problém konzultuje a na základě jejich názorů vytváří konečné řešení. Pokud analyzujeme hlouběji jednotlivé situace vyžadující rozhodnutí vedoucího, zjistíme, že při konkrétních podmínkách a v některých situacích se vyžaduje pouze určitý způsob rozhodování a řešení. Většina situací však manažerovi dává možnost volby mezi více variantami řešení.

Manažer a jeho rozhodnutí bývá obvykle ovlivňováno charakterem určité situace – běžný provoz, řízení pod časovým tlakem, havárie; závažností rozhodnutí – dobře či špatně strukturovaný problém, rozhodování za rizika, důsledky špatného rozhodnutí; postojem podřízených – ochota respektovat či nerespektovat rozhodnutí manažera či osobními vlastnostmi manažera. Několik výzkumů v této oblasti, se přiklání k názoru, že nejúspěšnější manažer je ten, který dokáže měnit svůj styl řízení v závislosti na situaci.

V polovině 60. let 20. století rozčlenil R. Likert manažerské styly do čtyř základních skupin. Jeho rozdělení bylo použito i v praktické části této bakalářské práce. Těmito čtyřmi skupinami jsou:

Autoritativní styl řízení – jedná se o styl řízení, kdy manažer pouze určuje úkoly a všechna konečná rozhodnutí jsou učiněna bez jakéhokoliv zapojení podřízených. Manažer při tomto stylu řízení nevytváří na pracovišti prostředí vzájemné důvěry.

Benevolentní styl řízení – manažer se sice chová autoritativně, ale při práci vytváří partnerské prostředí. Při motivování svých podřízených užívá zejména odměn a trestů, svým podřízeným důvěřuje a v řadě případů se na ně obrací.

Konzultativní styl řízení – v tomto směru se uplatňuje obousměrná komunikace, ale základní rozhodnutí zůstávají na manažerovi. Pro motivaci svých podřízených užívá manažer hlavně pozitivních nástrojů ve formě různých odměn. Téměř nejsou využity žádné tresty či postihy. Manažer v řadě případů využívá myšlenek a názorů podřízených.

Participativní styl řízení – už z názvu tohoto stylu vyplývá, že manažer podporuje aktivní zapojení podřízených do rozhodování. Manažer plně důvěřuje svým podřízeným. Společně vytvářejí cíle a způsob jejich realizace nechává manažer na podřízených. [13]

Členění R. Likerta bylo postupem času doplněno o řadu dalších. Následující členění rozšiřuje výše uvedené členění řídících stylů:

Byrokratický styl – tento styl se opírá a různé směrnice či nařízení přicházející „shora". Manažer tyto nařízení pouze rozpracuje a distribuuje podřízeným a sleduje, jak jsou jednotlivé úkoly plněny.

Autoritativní styl – velmi strohý styl řízení, který je založen pouze na ukládání příkazů a jejich bezpodmínečném plnění. Manažer se svými podřízenými jedná velmi formálně a nevytváří přátelské prostředí.

Cílové řízení – existují určité úkoly a cíle, které určují dlouhodobé pracovní zaměření podřízených. Jako motivaci pro plnění těchto úkolů manažer užívá finančních pobídek ve formě různých prémií a bonusů.

Demokratický styl – při tomto stylu řízení probíhá spolupráce s podřízenými, avšak manažer si má svou přirozenou autoritu a prostor pro učinění svých vlastních rozhodnutí. Tento styl má dvojí podobu a to:

- Delegační styl řízení – manažer si své pravomoci ponechává pro zásadní rozhodnutí a méně důležitá rozhodnutí nechává na svých podřízených
- Liberální styl řízení – jak již název napovídá, podřízení mají určitou svobodu ve vykonávání své práce a rozhodnutí je ponecháno na nich. Manažer se vyhýbá kritice, sankcím, trestům a všem nepopulárním zásahům vůči podřízeným.

Mimo těchto členění, která jsou založena na dlouhodobých analýzách a jsou podložena ověřenými fakty, existuje řada pokusů o rozčlenění manažerů do skupin podle jejich stylu vedení. Bývají mezi manažery velice oblíbené a jejich název sám o sobě výstižně charakterizuje jednotlivé styly řízení. Těmito styly jsou:

Kilimandžáro - velmi často zdůrazňuje závažnost a důležitost své práce, i když jde většinou pouze o maličkosti. Těmto maličkostem dává velký význam a nepřipouští si, že jeho práce je všední záležitostí.

Sisyfos – podle jeho názoru nikdo nedokáže vykonávat práci tak dobře jako on. Proto tento typ manažera bývá většinou zavalen úkoly a termíny. Nevěří svým podřízeným, a proto úkoly nepřiděluje.

Hasič – tento typ manažera je v neustálém spěchu. Většinu času na pracovišti stráví tím, že likviduje (hasí) problémy, které se nakupily, nemá tudíž čas na jiné manažerské povinnosti.

Panikář – tento typ manažera často vytváří zmatek. Neustále vydává nové a nové příkazy, často i protichůdné a na pracovišti tak vzniká chaos. V pracovním prostředí není oblíben, jelikož už samotný příchod tohoto manažera znamená problémy. Na rozdíl od hasiče, který se snaží nakupené problémy řešit, je tento typ manažera spíše sám vytváří.

Hnidopich – tito manažeři bývají až přílišní perfekcionisté. Velmi lpějí na absolutní dokonalosti a nespokojí se s nedokonalostmi. Tento typ manažera bývá velmi pracovitý a aktivní, ale zaměřování na maličkosti způsobuje, že řešení jednotlivých situací se dosti protahuje.

Fantasta – většinou vytváří odvážné strategie, přichází s novými nápady, vymýšlí investiční varianty, které ovšem nejsou mnohdy realizovatelné. Snaží se svými nápady nadchnout i své spolupracovníky, ale chybí mu trpělivost tyto nápady dotáhnout ke skutečné realizaci.

Cestovatel – na pracovním prostředí ho spatříme jen zřídka kdy. Vždy si hledá možnost úniku. Jeho podřízení jsou časem na tento přístup zvyklí a on tedy nemusí nic řešit nebo rozhodovat.

Byrokrat – při řešení určitých problémů se rád opírá o směrnice, předpisy či vyhlášky. Nerad ustupuje, i když se ukáže, že předpis nedává smysl. Byrokrat ve funkci manažera není flexibilní ke změnám a zachovává neměnný a striktní přístup.

Mrtvý brouk – snaží se veškerým problémům vyhnout, nechává jim volný průběh a čeká, až se situace sama vyřeší. [13]

2.1 Vlastnosti manažera

Jak již bylo řečeno, osobnost manažera je pro podnik velmi důležitá. Při výběru manažera je tedy vhodné, zaměřit se také na jeho osobnostní vlastnosti.

Dříve byli manažeři hlavně technicky nebo ekonomicky zaměření lidé, než opravdoví manažeři. V dnešním globalizovaném světě je třeba zaměřit se na práci s lidmi a být schopný správně přenést informace a odpovědnost na nižší úrovně zaměstnanců.

Manažer by měl zaměstnancům rozumět, být schopen je vnímat rozdílně a podle toho s nimi jednat. Může tak ovlivnit jejich výkon, kvalitu práce a vytvářet dobrou atmosféru, která může podpořit spolupráci a rozvoj zaměstnanců. Pro roli vůdce však manažer potřebuje určité charisma a sílu osobnosti. Dále je třeba mít smysl pro nestrannost a objektivitu, neustále kontrolovat, zda tým vykonává svou práci dobře a nadále zvážit možnosti, které by mohli práci týmu zefektivnit.

Dále by měl být manažer schopen správně definovat cíle, vyjádřit svá přání, příkazy a pokyny. Měl by se umět rychle rozhodnout i ve složitých situacích, pružně a kreativně reagovat na problémy a poskytovat svým podřízeným zpětnou vazbu, čímž podpoří vzájemnou spolupráci a důvěru.

„V průběhu několika desítek let se vyskytovaly pokusy stanovit řadu vlastností, které jsou nezbytné pro úspěšnou manažerskou práci. Mezi jednotlivými autory ale vždy byly zásadně odlišné přístupy a bylo těžké se domluvit. Mohou být vedle sebe dva úspěšní manažeři a přitom mohou mít celou řadu vlastností zásadně odlišných.“[10]

Existuje však několik vlastností, které jsou nezbytné pro výkon dobré manažerské práce:

- Umět rozhodovat a řídit
- Mít radost z manažerské práce, z práce s lidmi, být motivován
- Umět dobře komunikovat, naslouchat
- Být odolný vůči stresu
- Být kreativní, mít dobrou představivost a fantazii
- Umět se rychle přizpůsobit změnám
- Mít smysl pro humor
- Morální odpovědnost
- Být ochoten usilovně pracovat
- Mít pochopení pro druhé

- Mít schopnost brát na sebe riziko a rychle se rozhodovat
- Být podnikavý
- Dokázat být samostatný, ale být schopen požádat o pomoc
- Dodržovat sliby
- Být přesný a schopný šetřit časem
- Cítit odpovědnost za chyby a učit se z nich [10]

2.2 Leader a leadership

Do češtiny by se tento pojem přeložil jako vůdce, či schopnost (umění) vést lidi. Již v minulosti lze najít osobnosti, které byli svým způsobem výjimečné a lze o nich říci, že byli přirození vůdci. Mezi panovníky by patřil Karel IV., ve vojenství stojí za zmínku Napoleon, v oblasti politiky např. Winston Churchill, a řadu těchto osobností najdeme i v oblasti podnikání. Za zmínku stojí určitě Henry Ford, Bill Gates a z českého prostředí také Tomáš Baťa.

Tento obor se snaží analyzovat, čím a jakými metodami tyto úspěšné osobnosti dosáhli svého úspěchu, jaké postupy a přístupy zavedli do své řídící praxe, aby bylo možné je využít i v dalších organizacích.

Za typické znaky vůdčí manažerské osobnosti lze považovat:

- **Proaktivní jednání –** práce soudobých manažerů nesmí být pouze o tom, že udržují chod jimi řízené organizace, dohlíží na to, jak jsou dodržovány podnikové předpisy, jak jsou plněny plány atd. Schopný manažer vůdce musí mít vizi. Musí být jakýmsi způsobem spjat s firmou, kterou vede a mít dlouhodobou představu, kam by se firma měla posunovat. Musí tedy připravovat nové projekty a využívat všechny možné příležitosti, aby se firma rozvíjela a pružně reagovala na požadavky trhu a konkurenci.
- **Zvyšování přidané hodnoty –** *„manažerské pojetí přidané hodnoty předpokládá co nejlepší zhodnocení disponibilních zdrojů, kterými organizace disponuje. I když vzorce efektivního chování procházejí vývojem, vždy jde o poměr, ve které na jedné straně jde o maximalizaci přínosů, užitků, efektů (pro organizaci, zákazníky, vlastníky) a na druhé straně o minimalizaci nákladů, spotřeby, disponibilních zdrojů. Přitom nestačí, aby si přístup efektivního chování osvojili manažeři, ale je nutné jej dostat do povědomí a každodenního jednání všech pracovníků.“*[13]

- **Řízení aktivit a výkonnosti druhých –** celkové výsledky firmy nejsou zřejmě nikdy zásluhou jednoho člověka. Vždy jde o zapojení všech pracovníků. Na vůdčí osobnosti manažera však závisí, jak dovede pracovníky motivovat, iniciovat a koordinovat tak, aby splňovaly stanovené cíle a dosáhli výkonových kritérií.
- **Pozitivní vztah ke znalostem, změnám a riziku –** znalosti jsou v současné době velmi významným aktivem každé společnosti. Proto záleží na manažerech, jak je vnímají a jaký zachovávají postoj ke znalostem. Je tedy nutné, aby manažeři neustále získávali nové znalosti, ale také měli odvahu je použít při realizaci změn. Je třeba také objektivně posuzovat rizika, která jsou se změnami spojena.

Leadership je součástí sociálních skupin v pracovním prostředí. Nemůže být pouze záležitostí jednotlivce, ale je nutné, aby ho sdíleli všichni členové pracovních skupin. Vůdce potřebuje své následovníky, a pracovníci potřebují svého vůdce.

„*Vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená jen dělat věci správně. Dnešní organizace jsou v mnoha případech až příliš řízené, ale nedostatečně vedené, protože lidé nahoře se lépe vyznají ve vytyčování principů, praktik a procedur než v tvorbě strhující a všeobsažné vize. Jsou to manažeři, nikoli vůdci. Zajímají se o to, jak dosáhnout lepší výkonnosti a jak efektivněji řídit své systémy a struktury.“* [7]

3 GENDER V MANAGEMENTU

Podstatnou částí základních práv je rovnost mužů a žen. Tu v České republice zajišťuje ústava a zavazuje ji k tomu i několik mezinárodních smluv a členství v Evropské unii. Gender management je však speciální odvětví, ve kterém by se tato rovnoprávnost měla uplatňovat. Jde o rovnoprávné uplatnění mužů a žen v pracovní prostředí, jejich kooperaci a vztahy mezi nimi. Firmy, které se snaží dosáhnout správného rozložení mužů a žen v řídících pozicích, jsou ze strany ostatních aktérů motivovány a podporovány. Řada dnešních firem si však i bez této podpory uvědomila, že různorodost řídících týmů může přispět k efektivitě a finančním úspěchům.

„Téma genderové rovnosti (či zjednodušeně rovných příležitostí žen a mužů) začalo v posledních letech rezonovat v rámci velkých společností v České republice, zvláště v těch nadnárodních typu RWE, Vodafone, či GE Money Bank. Důvod je prostý – stále více studií ukazuje, že lepší genderová vyváženost ve vedení firem se vyplatí. Společnosti s vyrovnanějším poměrem žen a mužů ve vedení si totiž v průměru vedou lépe než společnosti pěstující maskulinní manažerskou monokulturu.“ [4]

3.1 Gender management v EU

Snahy o dosahování rovnosti mezi muži a ženami v oblasti managementu ze strany EU se děje pomocí tzv. generového mainstreamingu. To jsou taková opatření, která včleňují potřeby obou pohlaví do pracovního prostředí a do všech organizačních postupů firmy. Tato opatření by potom měla zajistit, že ženy budou mít větší zájem o manažerské pozice, dále zvýšit genderovou různorodost a snížit tak menšinové postavení žen v managementu. [8]

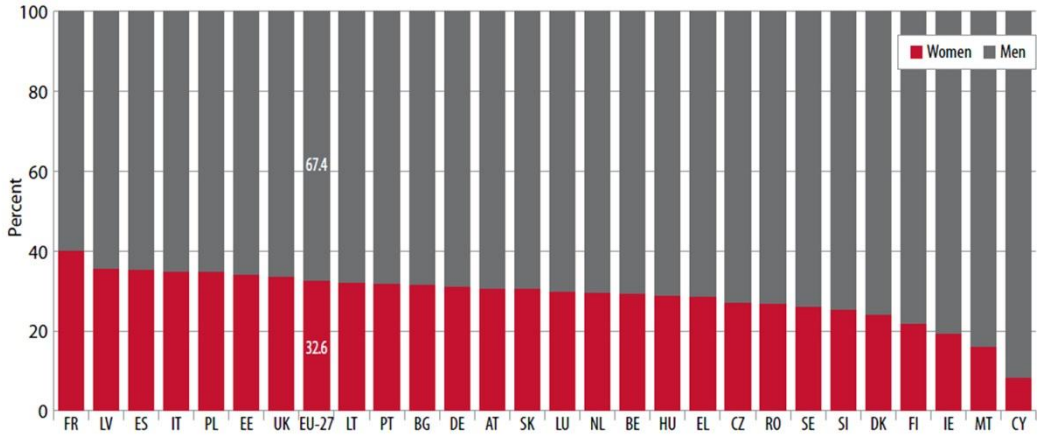
Dne 14. listopadu 2012 vydala Evropská komise legislativní návrh s cílem dosáhnout alespoň 40% podílu žen na řídících pozicích. Cílem této právní úpravy je lepší genderová rovnováha ve firmách a podnicích v zemích EU. Směrnice si dává za cíl dosáhnout 40% podílu méně zastoupeného pohlaví u společností s velkým vlivem veřejného sektoru do roku 2018 a u akciových společností do roku 2020. Jedná se o tzv. genderové kvóty.

„Již před tímto návrhem začalo mnoho zemí EU pracovat na obdobné změně legislativy směrem k rovnocennému zastoupení mužů a žen ve vrcholových firemních pozicích. První bylo v roce 2006 Norsko se 40% kvótou zastoupení mužů/žen (v závislosti na méně zastoupeném pohlaví ve správních radách akciových společností. Rakousko, Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Řecko, Itálie, Nizozemsko, Portugalsko, Slovinsko, Španělsko a Island mají určité vnitrostátní předpisy, které regulují vyrovnané zastoupení pohlaví v odpovídajících orgánech

akciových společností. Švédsko a Velká Británie mají vlastní silné samoregulační mechanismy. V České republice chybí regulace jak v podobě vnější/zákonné regulace, tak v podobě kulturně založených vnitřních regulačních mechanismů.“ [4]

Jak lze pozorovat na obrázku č. 2, počet mužů v managementu byl v zemích Evropské unie v roce 2009 mnohem vyšší než počet žen. Poměr muži:ženy je zhruba 67:33.

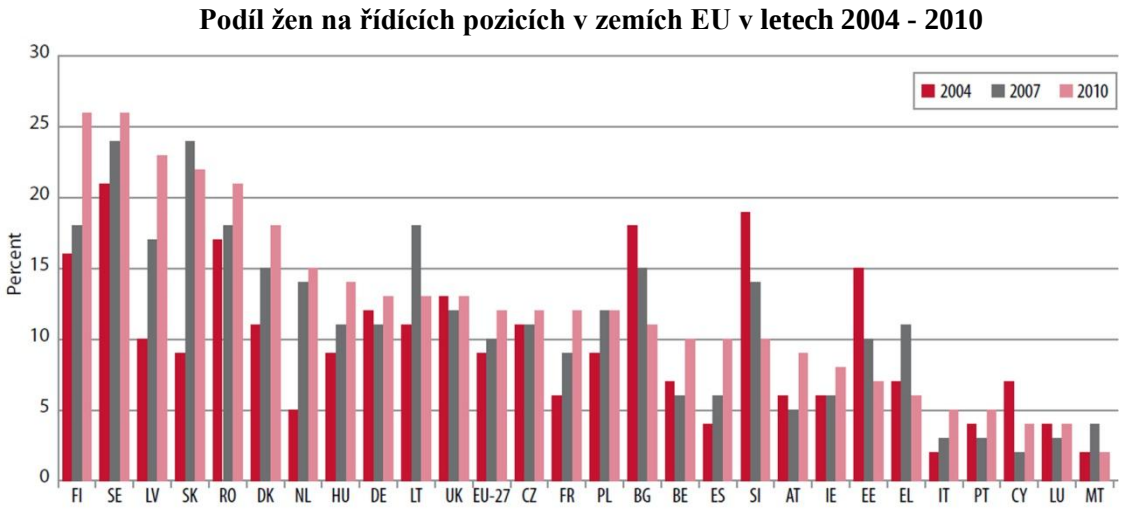
Zastoupení mužů a žen v managementu v zemích EU v roce 2009



Obrázek č. 2 – Graf popisující zastoupení mužů a žen v managementu v zemích EU v roce 2009

Zdroj: [5]

Vývoj zaměstnanosti mužů a žen v zemích Evropské Unie v letech 2004 - 2010 popisuje obrázek č. 3. Na tomto grafu lze pozorovat znatelné změny v zaměstnávání žen na řídících pozicích v letech 2004 až 2010. Až na několik výjimek, kterými jsou například Estonsko, Slovinsko či Bulharsko, ve většině zemí Evropské unie zaměstnanost žen v managementu vzrostla. Například v Norských velkých společnostech zaměstnanost žen vzrostla z 22% v roce 2004 na 42% v roce 2009. Následovalo je Španělsko, Francie a později další země.



Obrázek č. 3 – Graf popisující podíl žen na řídících pozicích v zemích EU v letech 2004 – 2010

Zdroj: [5]

3.2 Rozdíly mezi mužem manažerem a ženou manažerkou

Rozdíly v jednání a řízení lidí mezi muži a ženami samozřejmě najdeme. V této podkapitole se pokusím nastínit ty nejvýraznější z nich.

Muži manažeři obecně snadněji zvládají své zodpovědné postavení a dohled nad svými podřízenými, lépe vyhodnocují problémy s nadhledem a bývají méně hákliví na svoji autoritu. Často bývají také velkorysejší v tom smyslu, že nechávají svým podřízeným „volnou ruku“, Obvykle mívají tendenci pouze rozdávat úkoly a nedohlížet příliš na detaily. Téměř všichni muži chápou pracovní prostředí jako určitý hierarchický systém, kde záleží na tom, dostat se na vrchol.

Podle Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí existují specifické vlastnosti, které určují úspěšnost manažera - muže. Těmito vlastnostmi jsou právě: zaměření na cíl, kde je na mužích jasně vidět, že jdou za cílem daleko tvrději než ženy; agresivnější jednání a sebeprosazování; zaměření na technické obory; helikoptérový pohled, což znamená, že muži jsou schopni se na problém podívat z určitého nadhledu, zatímco ženy manažerky berou vše moc do detailu a muži se také mnohem více koncentrují na úspěch v kariéře. [6]

Ženy manažerky používají při vedení lidí mnohem častěji interakce, jsou lépe zaměřené na práci s týmem a dobrou komunikaci. Obvykle bývají ženy více participativní a ohleduplné a více se orientují na budování dobrých vztahů ve skupině a celkově i semknutost kolektivu. Více také oceňují různorodost a diverzitu svého týmu ať už z hlediska pohlaví, věku či rasy. Jsou ochotnější k tomu, aby tvrději pracovaly a více usilují o osobní i profesionální rozvoj.

Na druhou stranu bývají ženy až příliš zaměřené na detaily a na dodržování časového plánu, hůře získávají nadhled a nezřídka cítí potřebu dokázat společnosti, že „na to mají“ a proto k podřízeným bývají tvrdší a přísnější.

U žen je jejich chování způsobeno postavením ve společnosti stejně, jako je tomu u mužů. Obsazení vysokých funkcí ženami ještě stále není příliš časté, a proto na sobě musí tvrdě pracovat a být velmi cílevědomé, aby těchto postů dosáhly a mohly čelit mužské konkurenci. Velmi často se stává, že kvůli těmto funkcím obětují velkou část svého osobního života.

3.3 Pozice v managementu obsazované spíše muži či spíše ženami

Doménou mužů bývají odborné technické pozice a výrobní manažerské pozice, například výrobní ředitel, technický ředitel, ale i celá oblast IT. V těchto oblastech výrazně převažují muži. Kladou se zde totiž požadavky na odbornou znalost, ale také nutnost tuto znalost prokazovat. Mezi další ryze mužské obory patří například logistika, stavebnictví, automobilový průmysl, doprava a další.

Na těchto manažerských pozicích nalezneme ženu jen velmi těžko. Je to dáno především zájmovým zaměřením dívek, což se odráží i v počtu žen studujících technické obory.

Muži a ženy mají v současné době srovnatelné uplatnění v oborech ekonomika a finance, obchodní sféra a marketing, přičemž do marketingového oddělení vstupuje více žen a totéž platí i pro oblast řízení lidských zdrojů.

Nejvíce žen manažerek najdeme v oblasti farmacie, medicíny a kosmetiky.

3.4 Genderová diverzita – finanční vliv

Jak již bylo zmíněno, společnosti si s vyrovnanějším poměrem mužů a žen v managementu vedou lépe. Tuto korelaci ukázal již na přelomu tisíciletí na vzorku 215 společností Fortune 500 v rámci dlouhodobé studie realizované mezi lety 1980 – 1998. K podobným závěrům však došly i jiné studie, které toto zkoumali na mnohem větším počtu vzorků. Za zmínku stojí určitě Curtis, Schmid a Struber z roku 2012 u vzorku 2 360 společností z celého světa.

„V českém kontextu výsledky nedávno replikovala studie společnosti McKinsey & Company Využití plného potenciálu žen v české ekonomice (Víšek, Dohnalová, Králová, 2012), která na vzorku 60 společností s největším obratem v roce 2010 dokládá, že společnosti s vyrovnanějším zastoupením žen a mužů ve vedení si v průměru vedly lépe než společnosti bez žen ve vedení jak z hlediska rentability vlastního jmění (o 41 %), tak z hlediska provozního zisku (o 56 %, tj. marže EBIT). Přitom ve zmíněných 60 společnostech

tvořily ženy celkově pouze 4 % členů a členek představenstev a celých 85 % společností nemělo v nejvyšším vedení ani jednu ženu.“ [4]

4 MOTIVACE

„Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur, současně však i jako podstatnou část dynamiky osobnosti.“ [1]

Lze prohlásit, že jakákoli činnost člověka je činností výběrovou. To znamená, že z množství různých podnětů, si jedinec vybírá právě tu, která je pro něj z jeho pohledu nejzajímavější. Je tedy zřejmé, že obsah činnosti, kterou člověk vykonává, intenzita činnosti, tedy to s jakým nasazením člověk činnost vykonává, ale i vytrvalost člověka ovlivňují jeho subjektivní pocity.

Pro pochopení lidské motivace jsou důležité následující faktory:

- *„Každá pohnutka činnosti, každý motiv má v polaritě „člověk – jeho prostředí“ dvojí zakotvení: Na straně jedince je to obsah duševního a tělesného stavu, k jehož dosažení směřuje, na straně okolí je to předmět či situace, která dosažení tohoto stavu umožní“* [1]
- Na straně subjektu působí vždy více motivačních sil najednou. Jejich intenzita může být více či méně podobná. Výsledek je potom závislý na souhrnu těchto součástí, ale i na vnějších podmínkách jejich uspokojení.

Dále je třeba nutné pochopit, co podkládá skutečnost, že člověk něco chce, tedy poznat základní motivační dispozice. Pro tyto účely existují dvě základní roviny:

- **Motivy primární –** tj. úroveň motivace, která bývá spojena s biologickými potřebami a procesy, je vrozená a souvisí se zachováním života jedince
- **Motivy sekundární –** jedná se o motivaci, která je získaná (není vrozená) a je spojená se zkušenostmi, které člověk získává uspokojením primárních motivů. Tato motivace má za úkol zvyšovat rozvoj a kvalitu života jedince.

Co se týče významu tohoto prvku lidské osobnosti, lze motivaci považovat za nejzajímavější a také nejkomplikovanější dimenzi. Každý se někdy dostane do takové situace, kdy je třeba ovlivnit chování druhého jedince či skupiny. Jde tak v podstatě o ovlivnění jeho či jejich motivace.

Významným znakem motivace je, že působí ve třech dimenzích současně a to:

- **Dimenze směru** – tato dimenze zaměřuje motivaci člověka určitým směrem a od jiných směrů ji odvrací. Ve skutečnosti to potom znamená, že člověk po něčem touží a něco chce, a naopak ho něco nezajímá a nechce to.
- **Dimenze intenzity** – činnosti člověka jsou vždy závislé i na síle jeho motivace tzv. intenzitě. V praxi to znamená, že při některých činnostech člověk vynakládá více či méně energie, aby dosáhl určitého cíle.
- **Dimenze stálosti a vytrvalosti** – motivace v této dimenzi se projevuje tím, jak je jedinec schopen překonávat různé překážky. Za vytrvalého člověka z pohledu motivace můžeme považovat toho, kterému v průběhu vykonávané činnosti neklesá intenzita motivace, i přes to, že mu v cestě stojí určité vnitřní či vnější překážky.

Za základní pojmy v tématu motivace lze považovat motiv a stimul.

4.1 Motiv

Motiv je určitá vnitřní psychická síla. Lze ho chápat jako určitou vnitřní příčinu nebo důvod určitého chování a jednání. S tímto pojmem se velice úzce pojí pojem cíle. Cílem každého motivu je uspokojení a pocit naplnění.

Působení této vnitřní pohnutky trvá tak dlouho, dokud člověk nenaplní jeho cíl. Tyto typy motivů se nazývají motivy cílové nebo terminální. Existují však i jiné druhy motivů. Jsou to ty, kterým nemůžeme přiřadit žádný cílový stav. K těmto motivům, odborně nazývaným jako motivy instrumentální, patří například zájem člověka o určitou oblast.

Na psychiku člověka obvykle nepůsobí jeden, ale více motivů současně. Tyto motivy mohou mít shodný, ale i opačný směr, mohou mít různou intenzitu a také rozdílnou vytrvalost. Obecně platí to, že motivy orientované stejným směrem se navzájem posilují a zvyšují tak motivaci člověka, opačně je to potom u motivů s protikladných.

4.2 Stimul

Na rozdíl od motivu, který pochází z vnitřního prostředí člověka, stimul přichází zvnějšku. Pojem stimulace lze tedy chápat jako působení vnějšími podněty na člověka a jako proces, kterým záměrně ovlivňujeme jeho činnost. Toto vnější působení potom může změnit jeho motivaci.

Stimulem může být cokoli, co vyvolá určité změny v motivaci jedince. Rozlišují se tzv. impulsy a incentivy.

Impuls je endogenní, vnitřní podnět, který může signalizovat například nějakou změnu v těle člověka. Jako příklad impulsu lze uvést bolest zubu a následná motivace navštívit zubaře.

Incentivy jsou podněty přicházející zvnějšku. Dobrým příkladem incentivu může být nabídka vyšší mzdy či možnosti pracovního postupu v případě, že zaměstnanec splní určité cíle.

4.3 Zdroje motivace

Problematika motivace lidského chování spočívá v pochopení toho, z čeho vlastně motivace vzniká. Je nutné pochopit skutečnosti, které motivaci vytvářejí. K těmto základním skutečnostem patří:

Potřeby

Potřeby jsou chápány jako nedostatek něčeho, co je pro daného jedince subjektivně důležité. Jedinec se tedy snaží tento nedostatek odstranit, uspokojit potřebu.

Potřeby se dělí na:

- Biologické, fyziologické – tyto potřeby jsou navázány na potřeby lidského organismu. Může tím být například potřeba potravy, vzduchu atd. Tyto potřeby potom bývají označeny jako primární.
- Sociální, společenské – tyto potřeby jsou spojeny se sociálním a kulturním životem člověka. Jsou jimi například potřeba lásky, seberealizace atd. Bývají nadále označovány jako sekundární potřeby.

Návyky

Návyky jsou ty činnosti, které člověk realizuje pravidelně a v určitých situacích. Tyto činnosti se v průběhu života automatizují, fixují se a jsou stereotypní.

Na člověka návyky působí jako vnitřní pohnutka a motiv učinit něco v určité situaci.

Zájmy

Zájem je trvalým zaměřením člověka na určitou oblast. Může jít například o zájem o sport, jazyky, literaturu, hudby a další.

„Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Zájem tedy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu.“ [1]

Hodnoty

Člověk se během života setkává s mnoha novými a neznámými skutečnostmi. Tyto skutečnosti potom hodnotí, dává jim určitou důležitost a význam. Hodnoty mají vždy subjektivní charakter. Každý člověk vnímá různé skutečnosti odlišně. Některé hodnoty může člověk přejímat od skupiny jedinců, ve které se běžně vyskytuje tj. rodina, škola atd.

Vzniká tedy jakýsi hodnotový systém, který značně ovlivňuje jednání a prožívání člověka. Je tedy významným zdrojem motivace. Je velice pravděpodobné, že člověk bude konat takové činnosti, které jsou podle jeho hodnotové stupnice důležitější a pozitivní, a naopak se bude vyhýbat těm činnostem, kterým dle jeho hodnotové stupnice připisuje negativní charakter.

Ideály

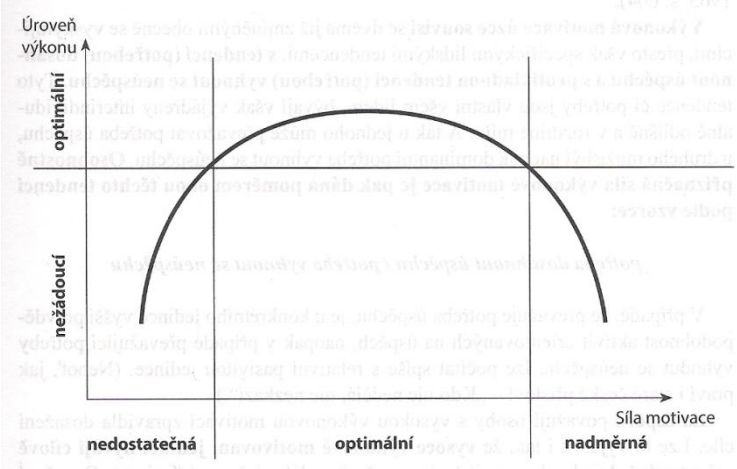
Ideál je určitá představa toho, čeho chce člověk dosáhnout, pozitivně tuto představu vnímá a představuje to pro něj cíl jeho snažení. Jsou to tedy určité životní cíle. Ideály se mohou týkat jak osobního, tak i pracovního života.

4.4 Motivace a výkon

Motivace se sleduje zejména v těch oblastech, kde záleží na výkonu člověka. Motivace a schopnosti jsou dvě základní skupiny, které mohou dobře určit výkon a výkonnost člověka. Toto bývá vyjádřeno následujícím vzorcem:

$$\text{Výkon} = f\ (\text{úroveň motivace} * \text{úroveň schopností})$$

Vztah motivace a výkonu však není tak jednoduchý, jak se zdá. Názor, že čím je motivace silnější, tím je lepší i výkon, neplatí. Nadměrná motivace s vědomím toho, že člověk může získat velmi atraktivní odměnu, nebývá příliš účinná. Přináší s sebou totiž vysokou míru vnitřního, psychického napětí, což výkon člověka výrazně snižuje. Tento vztah je dobře patrný v následujícím grafu známým jako Yerkesův-Dodsonův zákon, též jako obrácená U-křivka vyobrazená na obrázku č. 4.



Obrázek č. 4 - Yerkesův-Dodsonův zákon

Zdroj: [1]

4.5 Vývoj motivace

Více než sto let trval vývoj k nynějšímu tzv. modernímu managementu. Za tuto dobu bylo uplatněno několik přístupů k motivování pracovníků. Změny v této oblasti se projevovaly na straně zaměstnanců, ale i na straně managementu.

4.5.1 Koncepce racionálně ekonomického chování člověka

Jedná se o rané období taylorismu, první desetiletí minulého století. Základem této koncepce je motivování pracovníka zejména monetárními (peněžními) prostředky. Pracovník je zde chápán jako pasivní bytost s iracionálními pocity a je ho možné ovlivnit pouze financemi a podobnými ekonomickými stimuly. Nechuť k práci je považována za základ lidské povahy, proto musejí být pracovníci vedeni k výkonu pod pohrůžkou trestu.

V tomto období se obvykle pracovníkům zadávali podrobné pokyny a vyžadovala se od nich velmi důsledná kázeň při jejich plnění. Určovali se tedy výkonové normy a zaměstnanci byli motivováni úkolovou mzdou.

4.5.2 Koncepce sociálního člověka

Tato koncepce vznikla asi v polovině 20. let minulého století. Byl to jistý protipól oproti předchozí koncepci. Vychází z toho, že vykonávaná práce, pracovní podmínky a fyzické potřeby zaměstnanců mají menší vliv na výsledky než sociální a psychické faktory. Zaměstnance je tedy třeba motivovat sociálními faktory. Síla sociální skupiny totiž podle této koncepce značně ovlivňuje výsledky práce.

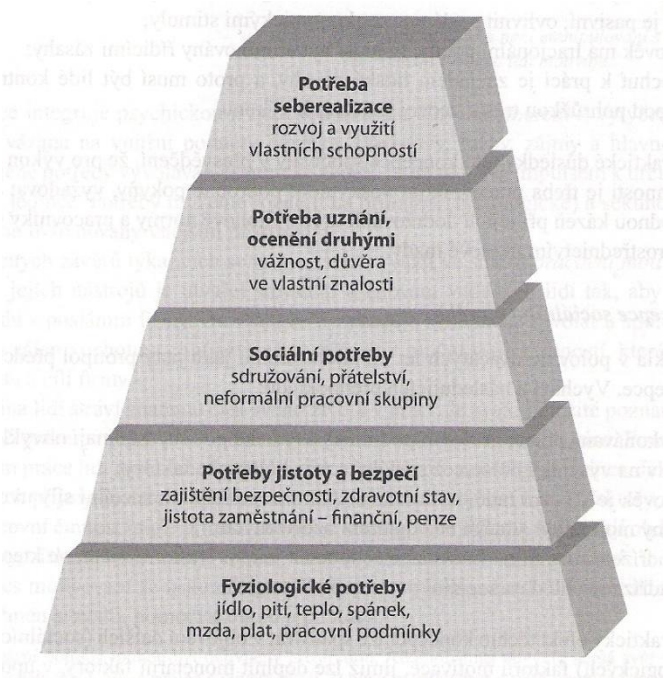
4.5.3 Koncepce uspokojování potřeb

Tato koncepce vychází z faktu, že člověk reaguje podle toho, jak naplňuje své potřeby. Tyto potřeby se však s časem vyvíjí v závislosti na různorodých okolnostech a jsou velice individuální. Pokud chce být manažer ve své práci úspěšný a správně umět motivovat své podřízené, musí nepodmíněně znát vliv potřeb na jejich chování a jednání. Je tedy dobré znát potřeby podřízených, ale i jejich zájmy a sklony.

Za nejznámější představitele této koncepce lze zmínit A. Maslowa, F. Herzberga nebo D. McGregora.

Maslowova teorie motivace

Podle Maslowa ovlivňuje člověka hned několik druhů potřeb, které lze navíc uspořádat hierarchicky. Jak můžeme vidět na obrázku č. 5, člověk se nejprve snaží naplnit své fyziologické potřeby, tedy ty, které patří k základním životním potřebám jako je jídlo, pití, spánek atd. Teprve poté, když jsou splněny tyto potřeby, orientuje se člověk na potřeby vyšší. Těmi jsou například potřeba jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání a další. Nejvyšší místo pyramidy obsazuje potřeba seberealizace.



Obrázek č. 5 – Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: [13]

Herzbergova teorie dvou faktorů

Na základě průzkumu objevil, že faktory, které plynou z uspokojení z práce, jsou naprosto odlišné od těch, které vedou k nespokojenosti s prací. Určil tedy tzv. motivující faktory, které mají za následek uspokojení, a tzv. udržovací (hygienické) faktory, které nemají žádný pozitivní vliv na motivaci a v některých případech vedou k nespokojenosti.

Obrázek č. 6 popisuje, které faktory jsou motivující, a které pouze udržovací.

Motivující faktory	Udržovací faktory
– Dosažení cíle – Uznání – Povýšení – Sama práce (míra zajímavosti) – Možnost osobního růstu – odpovědnost	– podniková politika a správa – vztah s nařízenými, podřízenými a kolegy – plat – jistota práce – životní styl – pracovní podmínky – postavení

Obrázek č. 6 – Tabulka s motivujícími a udržovacími faktory

Zdroj: [13; vlastní zpracování]

McGregorova teorie X a Y

Jeho výzkum lze rozdělit na dvě části. Jednou z nich je Teorie X, která vychází z toho, že lidé neradi pracují a práci se snaží vyhýbat. Kvůli tomuto faktu je třeba nabídnout jim za práci odměnu a potrestat je pokud práci neodvedou. Dále vychází ze skutečnosti, že lidé chtějí být v práci řízeni a kontrolováni. Předpokládá také, že mají nízké ambice a nejvíce chtějí dosáhnout jistoty.

Upozornil však na to, že všichni lidé se nechovají stejně a neodpovídají tudíž znakům z Teorie X. Toto nazval Teorie Y, která vychází z toho, že lidé rádi pracují a za určitých podmínek je práce těší. Pokud má pracovní skupina stejný cíl, raději se řídí a kontrolují sami, než aby to dělal někdo shora. Tato teorie také tvrdí, že pokud lidé naleznou uspokojení z práce, budou vázáni i stejným cílem a záměrem celé skupiny. Pokud toto nastane, velmi dobře se šíří důvtip a kreativita.

4.5.4 Koncepce komplexního člověka

Tato koncepce odráží současný pohled na postavení a úlohu člověka v organizaci. Jejími hlavními body jsou:

- Člověk má mnoho stran, je schopný se měnit, chová se odlišně v různých situacích a chce dosáhnout různých cílů
- Striktní předpisy, příkazy a kontrola omezují iniciativu a aktivitu lidí
- K úspěchu firmy nevede jen vlastnictví kapitálu a moderní technologie, je třeba také proinovační prostředí – vynalézavost a iniciativa zaměstnanců
- Je třeba podporovat spolupráci zaměstnanců s vedením firmy, jelikož vede k sounáležitosti pracovníků s firmou – podpora otevřené komunikace, povyšování a obsazování pozic z vlastních řad, usilovat o rozvoj pracovníků

5 KOMUNIKACE

„Komunikace v podniku slouží k upevňování spolupráce na základě vzájemného porozumění. Je užívána k překonávání rozporů v názorech a postojích, k vysvětlování nejasností a cirkulaci informací, námětů a nápadů mezi pracovníky podniku. To vše předpokládá, že tok informací v podniku má dostatečně volný prostor.“ [11]

Člověk je po celý svůj život, tudíž i v pracovním prostředí v neustálém kontaktu s druhými lidmi. Dochází tedy k určitému ovlivňování a vzájemnému působení, tzv. sociální interakci.

Práce manažera je komunikací přímo nasycena. Manažer komunikuje s lidmi každý den. Musí své podřízené správně informovat, usměrňovat, koordinovat jejich činnost a snažit se tak o usnadnění jejich práce. Dále je musí svou komunikací nějakým způsobem ovlivnit, měl by se tedy snažit své podřízené co nejvíce poznat a vést je tak k dosahování podnikových cílů.

5.1 Komunikační kanály

Přenos informací probíhá pomocí tzv. komunikačních kanálů. Obvykle má volba správného komunikačního kanálu zásadní význam na efektivitu komunikace jako takové.

Za komunikační kanály bývají často označovány jednotlivé komunikační prostředky:

Ústní komunikace	Písemná komunikace	Obrazová komunikace
Face to face Skupinová komunikace Prezentace Telefon TV Rozhlas Video konference	Dopis Oběžník Fax Tištěná reklama Počítačová data Elektronická pošta	Kresba, schéma Graf Fotografie Plakát Nástěnka Film

Obrázek č. 7 – Tabulka s jednotlivými druhy komunikačních kanálů

Zdroj: [1; vlastní zpracování]

V organizaci lze dále rozlišovat tyto komunikační kanály:

- **Vertikální** – v organizacích, kde převládá zejména direktivní způsob řízení, má komunikace sestupný charakter. Tam, kde převládá participativní způsob řízení, má komunikace vzestupný charakter.
- **Laterální** – jedná se o komunikaci mezi jednotlivými podnikovými útvary, které jsou hierarchicky na stejné úrovni.

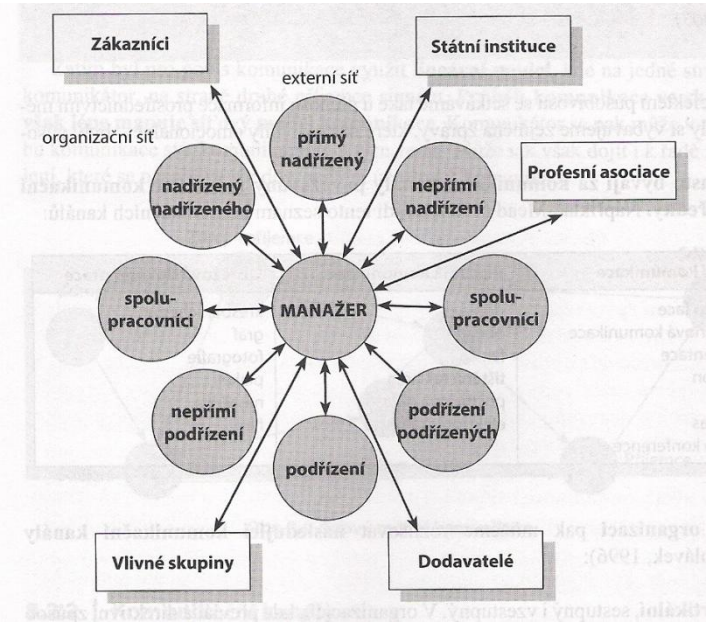
– **Diagonální** – tj. komunikace mezi zaměstnanci a útvary na odlišných úrovních.

Mezi další rozdělení komunikačních kanálů lze zařadit:

– **Formální** – jedná se o komunikaci danou především organizační strukturou

– **Neformální** – tato komunikace je dána neformálními mezilidskými vztahy. Může podpořit týmovou spolupráci, ale může mít také negativní vliv v podobě šíření pomluv a neověřených informací.

Na obrázku č. 8 lze vidět, že úloha manažera ve vztahu ke komunikaci je velmi zásadní. Je dobré, pokud má podnik dobře zmapované komunikační sítě. Informace se snadněji dostanou k lidem, kteří je ke své činnosti potřebují.



Obrázek č. 8 – Komunikační síť manažera

Zdroj: [1]

5.2 Zásady úspěšné komunikace

K tomu, aby byla jakákoliv komunikace úspěšná, je třeba dodržet několik zásad. Veber tyto zásady uvádí takto:

– Pokud chceme s někým úspěšně komunikovat, musíme ho ke komunikaci získat. Základem je přijít s tématem, které partnera zajímá.

– Komunikace by měla být obousměrná a symetrická. To znamená, že role sdělujícího a příjemce by se měly střídat. Jedná se tedy o sdělování a naslouchání. Umění něco

sdělit se člověk učí již od narození. Naslouchání není jen něco slyšet, ale umění pochopit, co se sdělující pokouší předat. [13]

Dále se rozlišují tři roviny sdělování:

- **Verbální vyjadřování** – základem této roviny jsou slova a především věty, jelikož slovem samotným nelze přesně vyjádřit myšlenku. Jedná se o slovo mluvené, ale i psané.
- **Neverbální vyjadřování** – tato rovina má širokou škálu složek (mimika, gesta, doteky, postoj těla, vzdálenost mezi účastníky, tón řeči a její hlasitost, vzhled člověka a další). Každou z těchto složek však nelze při praktickém užití vnímat jednotlivě, je třeba si všímat celku. Neverbální komunikací nesdělujeme holá fakta, ale spíše postoj k obsahu, který sdělujeme.
- **Činy** – je třeba všímat si toho, jak se člověk chová a jedná v souvislosti s verbálním a neverbálním vyjadřováním. [13]

Rozlišují se však i tři roviny naslouchání:

- **Naslouchání ušima** – již od narození se člověk učí slyšet a rozumět. Je třeba správně porozumět významu slov a přiřadit si je do správného kontextu, jelikož jednotlivá slova mohou mít v určitých situacích jiný význam.
- **Vnímání očima** – jde o pozorování partnerovi neverbální komunikace, jeho postojů, gestikulace a dalších složek.
- **Naslouchání srdcem** – je třeba si uvědomit, že existuje i hlubší význam toho, co lze slyšet či vidět. Toto obvykle bývá označováno jako „umění číst mezi řádky“.

6 METODIKA VÝZKUMU A ANALÝZA VÝSLEDKŮ

Jednotliví manažeři si mohou být více či méně podobní. Je to dáno právě jejich unikátní osobností. Pro porovnání osobností manažerů v českém pracovním prostředí bylo zvoleno dotazníkové šetření. Toto dotazníkové šetření mělo podobu elektronickou, ale i písemnou.

Osloveni byli zejména zaměstnanci jednotlivých českých podniků a částečně i jejich manažeři. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají osobnost manažerů, se kterými přicházejí denně do kontaktu. Zkoumalo se zde, který styl vedení v prostředí českých firem převládá, který zaměstnanci preferují a dále také vlastnosti ideálního manažera. Výzkum se dále zaměřoval na problematiku gender managementu, motivaci a komunikaci.

Bylo osloveno celkem 225 lidí, přičemž bylo vyplněno 134 dotazníků. Celková návratnost tedy činí 59,56 %, což je velmi uspokojivý výsledek.

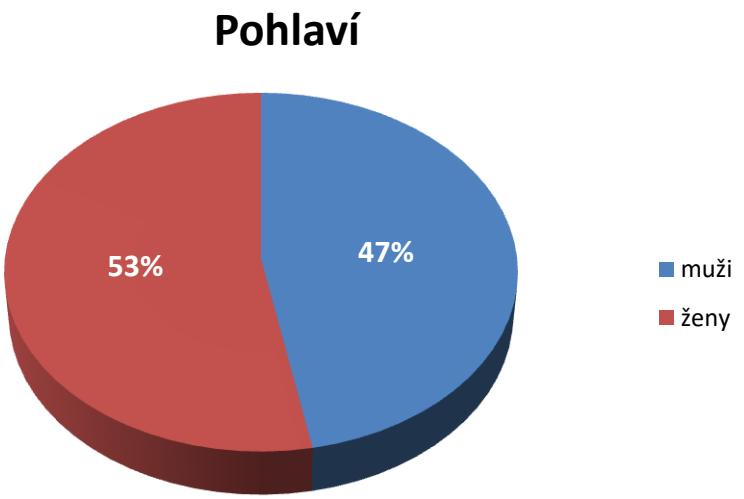
Dotazník Osobnost manažera a její vliv na pracovní prostředí, který je dále uveden v příloze, obsahoval 14 otázek.

6.1 Socio-demografické údaje

První část dotazníku se zaměřovala na socio-demografické otázky. Zjišťovalo se zde pohlaví, věk, vzdělání a sektor, ve kterém respondent pracuje.

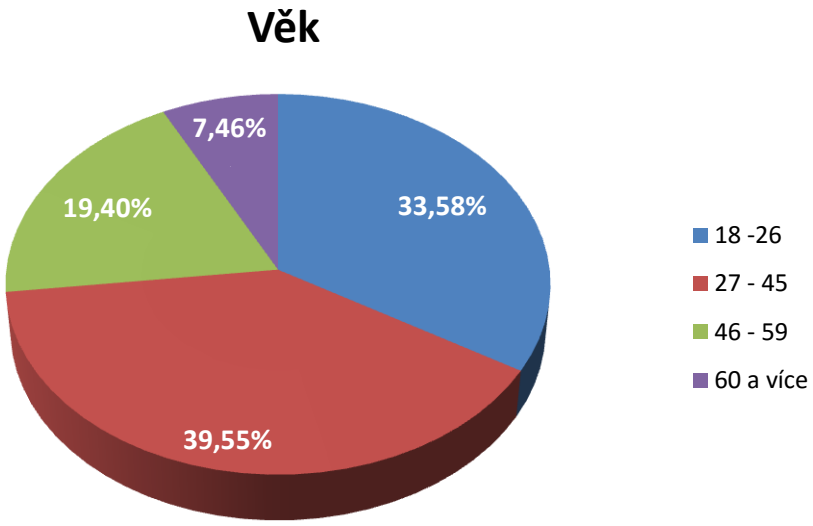
Z celkového počtu 134 respondentů činilo 47 % mužů a 53 % žen. Tento poměr je tedy velmi vyvážený. Co se týče věku dotazovaných, nejvíce se objevovala skupina mezi 27 – 45 lety. Tato skupina dosáhla téměř 40% podílu na celku. Nejčastější odpovědí na vzdělání bylo střední s maturitou s 54,48% podílem. Na otázku, která se týkala odvětví, sektoru odpovědělo 48,51 % respondentů terciární.

Podrobnější informace k těmto otázkám zobrazují následující čtyři grafy.



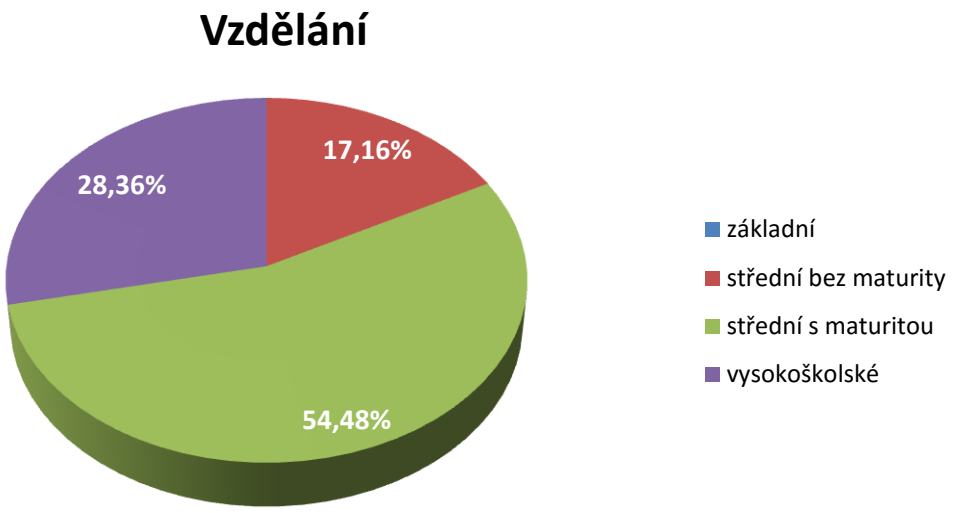
Obrázek č. 9 – Graf zobrazující pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování



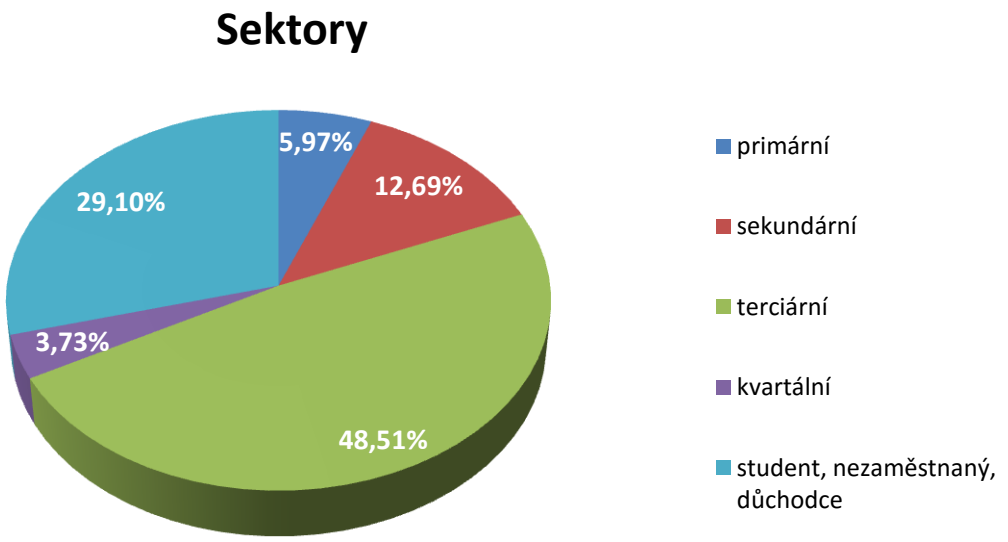
Obrázek č. 10 – Graf zobrazující věk respondentů

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek č. 11 – Graf zobrazující vzdělání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek č. 12 – Graf zobrazující sektory, ve kterých respondenti pracují

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku č. 12 lze vidět, že do šetření byli zahrnuti také studenti, nezaměstnaní a důchodci. Je to z toho důvodu, aby tato skupina lidí nebyla vyloučena z dotazování a měla možnost vyjádřit svůj názor.

Obrázek č. 13 zobrazuje odpovědi na otázku „Může podle Vás osobnost manažera ovlivnit pracovní prostředí?“. Z odpovědí je patrné, že osobnost manažera svým způsobem ovlivňuje své okolí. Všichni respondenti na tuto otázku totiž odpověděli kladně. Odpovědi tedy potvrzují důležitost tohoto tématu a je třeba mu věnovat pozornost.

Obrázek č. 13 – Graf vlivu manažera na pracovní prostředí

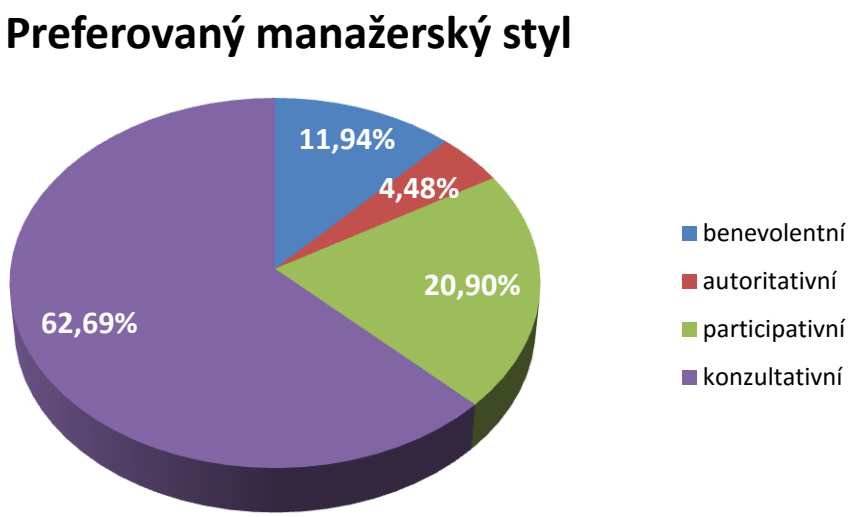
Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Styl manažerské práce

Další část dotazníku se zaměřovala přímo na osobnost manažera. Zkoumala manažerské styly z několika pohledů a to zejména jaký styl respondenti preferují, jaký styl zastává jejich manažer a o kterém stylu si myslí, že má pozitivní vliv na finanční výsledky firmy. Pro odpovědi tato práce využívá rozdělení manažerských stylů dle R. Likerta.

Tato část se dále zabývala vlastnostmi manažera. Respondenti vybírali vlastnosti, které by podle nich manažer mít měl a které naopak ne.

Výsledky lze nalézt v následujících grafech.

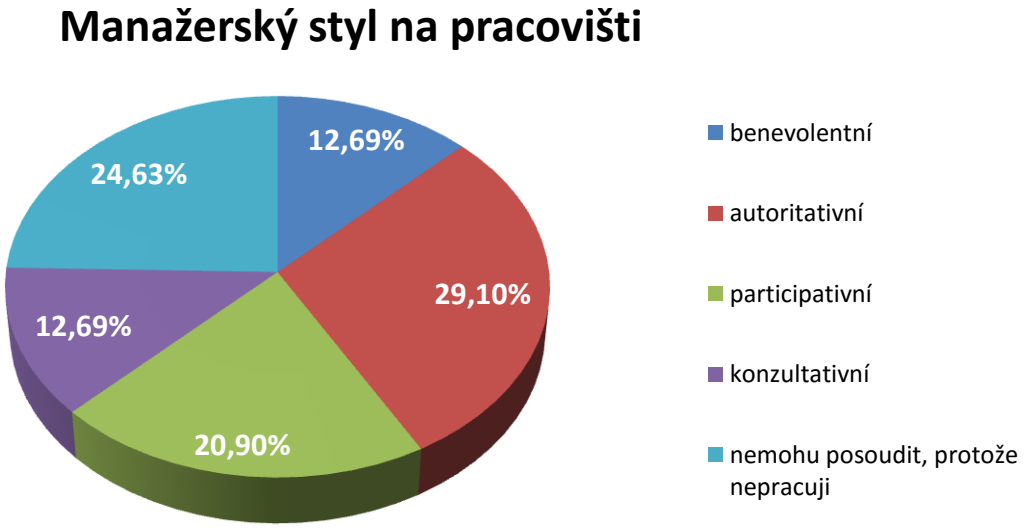


Obrázek č. 14 – Graf zobrazující preference jednotlivých manažerských stylů

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku č. 14 lze pozorovat, že nejvíce preferovaným se stal konzultativní styl řízení se 62,69 %. Na druhém místě se umístil participativní styl s 20,90 %. Nejméně oblíbeným se se svými 4,48 % stal autoritativní styl řízení.

Je tedy patrné, že respondenti preferují obousměrnou komunikaci a chtějí se aktivně zapojovat do řízení podniku. Oba tyto styly více méně spadají do demokratického okruhu, u kterého je právě oboustranná komunikace významným prvkem.



Obrázek č. 15 – Graf zobrazující manažerský styl na pracovišti respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 15 zobrazuje manažerské styly řízení, se kterými se respondenti setkávají u svých manažerů. Je zde obsažena i skupina studentů, nezaměstnaných a důchodců a tudíž je zde i z poměrně velké části obsažena odpověď nemohu posoudit, protože nepracuji. Proto je lepší zaměřit se na obrázek č. 16, kde je tato skupina vyloučena a graf bude mít lepší vypovídací hodnotu.

Obrázek č. 16 – Graf zobrazující manažerské styly na pracovišti po vyloučení nepracujících respondentů

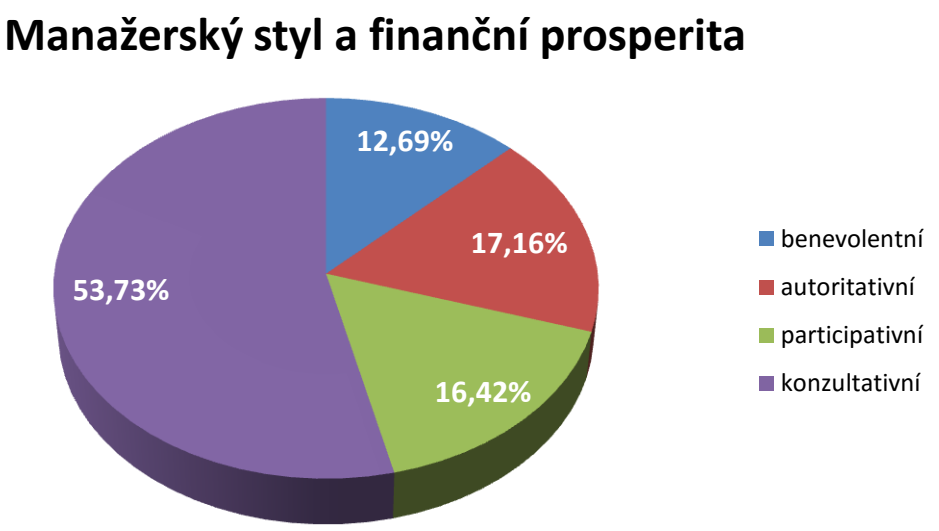
Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku č. 16 lze pozorovat, že nejčastějším manažerským stylem, se kterým se respondenti setkávají, je autoritativní styl se svými 38,61 %. Lze tedy říci, že zaměstnanci v českých firmách nemají moc možností, jak se zapojit do řízení podniku. Autoritativní styl řízení totiž toto příliš nepodporuje. Manažer se obvykle rozhoduje sám, bez pomoci svých podřízených.

Ovšem na druhém místě se umístil participativní styl řízení se svými 27,72 %, který naopak umožňuje zaměstnancům komunikaci s manažerem a ten je v mnoha případech inspirován myšlenkami svých podřízených.

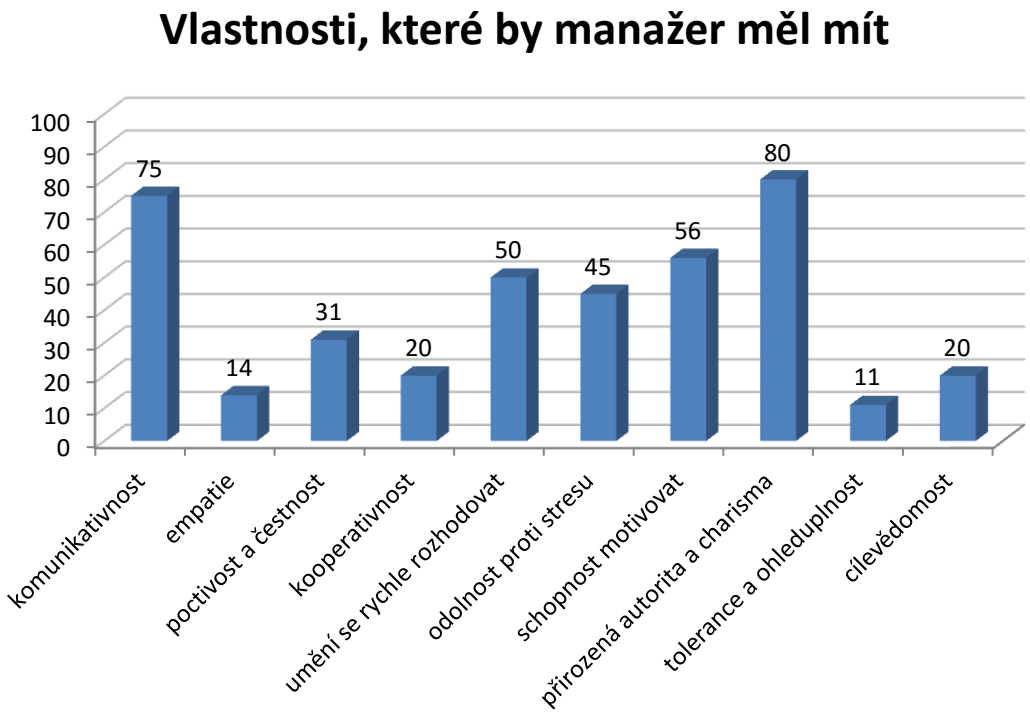
Na shodné pozici s 16,83 % se poté umístili benevolentní a konzultativní styl řízení.

Obrázek č. 17 ukazuje, že za nejvhodnější manažerský styl, který vede k dobrým finančním výsledkům podniku, považují respondenti konzultativní styl. Tento styl jasně převažuje nad ostatními s 53,73 %. Téměř na shodné pozici se umístil autoritativní a participativní styl se 17% podílem.



Obrázek č. 17 – Graf manažerských stylů, které vedou k finanční prosperitě podniku

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek č. 18 – Graf zobrazující vlastnosti, které by měl manažer mít

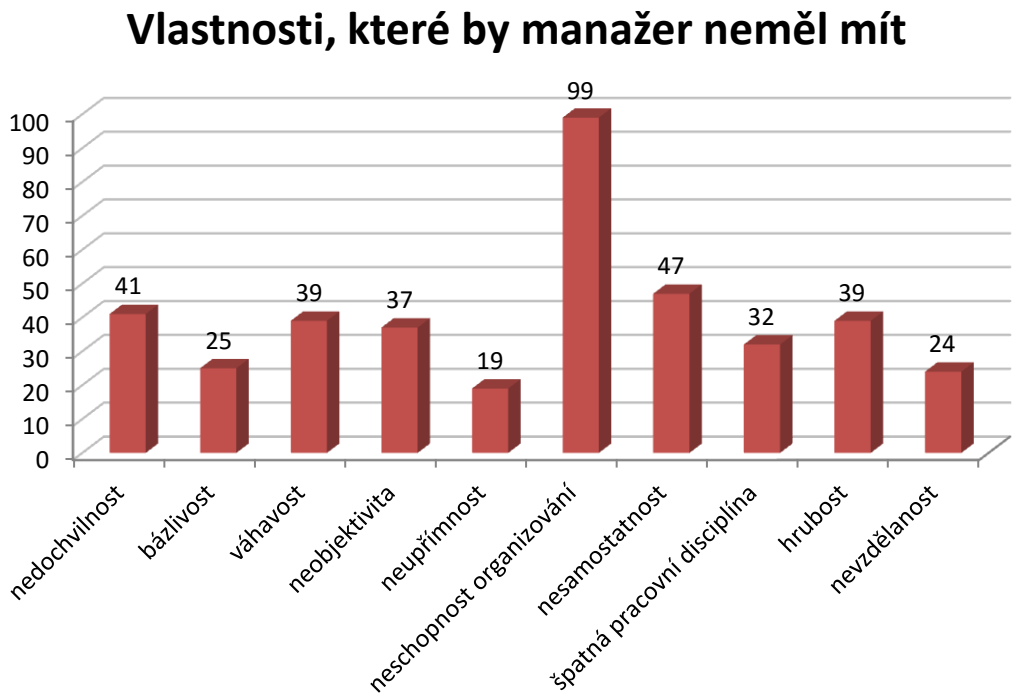
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 18 zobrazuje, jak respondenti odpovídali na otázku č. 11 v dotazníku uvedeném v příloze. V této otázce museli dotazovaní vybrat vždy tři možnosti. Za nejdůležitější vlastnosti manažera respondenti považují přirozenou autoritu a charisma, komunikativnost

a schopnost motivovat. Naopak za nejméně důležité se ukázali vlastnosti jako tolerance a ohleduplnost a empatie.

Na obrázku č. 19 lze pozorovat odpovědi na otázku č. 12 v dotazníku uvedeném v příloze. Respondenti se snažili vybrat vlastnosti, které by manažer neměl mít. Stejně jako v předchozím případě museli vždy vybrat tři možnosti.

V tomto případě se na prvním místě umístila vlastnost neschopnost organizování s celkovým počtem 99 odpovědí. Na druhém místě je poté nesamostatnost, ale tato vlastnost se od jiných svým počtem odpovědí neodlišuje tak výrazně. Nejméně hlasů obdrželi vlastnosti jako neupřímnost, nevzdělanost či bázlivost.



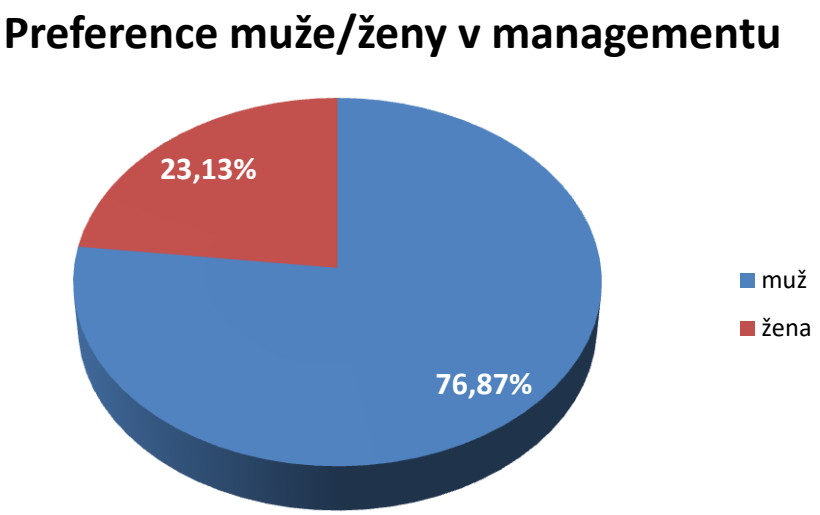
Obrázek č. 19 – Graf zobrazující vlastnosti, které by manažer neměl mít

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Gender v managementu

Další část dotazníku se zabývala problematikou gender managementu. Tato část se zaměřovala zejména na preferenci jednoho nebo druhého pohlaví v managementu a dále na důvody, proč je podíl žen v managementu tak nízký.

Výsledky byly analyzovány z celkového pohledu, ale i jednotlivě z pohledu mužů a z pohledu žen. Tyto výsledky jsou podrobně rozpracovány v následujících grafech.

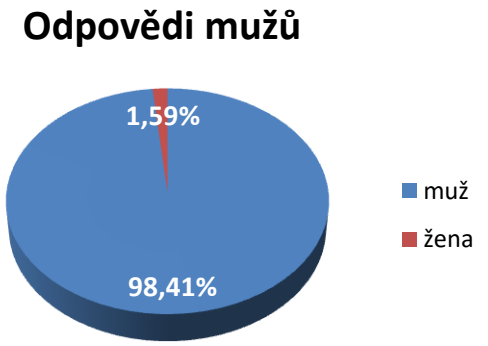


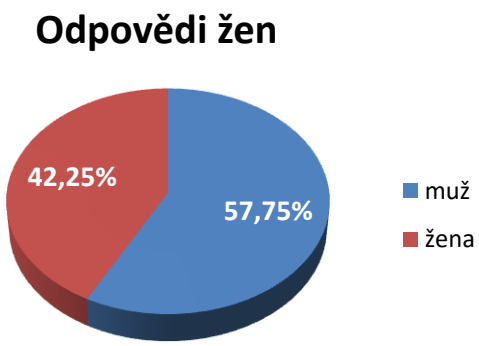
Obrázek č. 20 – Graf zobrazující preferenci muže či ženy v managementu

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku č. 20 lze pozorovat, že respondenti mnohem více preferují muže manažera. Více jak 76 % respondentů odpovědělo, že preferují spíše muže manažera než ženu manažerku. Genderové kvóty tedy nemusí být úplně tím správným řešením.

Pro srovnání pohledu mužů a žen na tuto problematiku byly vypracovány následující dva grafy. Na obrázcích č. 21 a č. 22. lze vidět, že téměř všichni muži, 98,41 %, preferují muže manažera. Ženy jsou v tomto ohledu mnohem vyváženější, přesto i u nich zvítězil muž manažer s necelými 58 %. Na základě těchto výsledků lze tedy říci, že preference muže či ženy v managementu závisí na pohlaví zaměstnanců podniku.

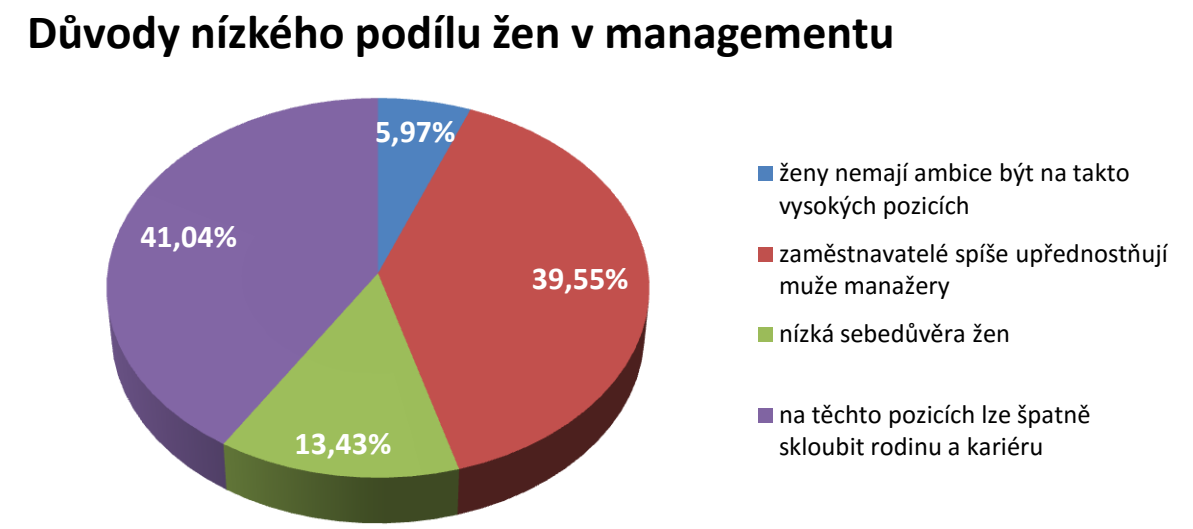




Obrázek č. 21 – Graf zobrazující odpovědi mužů na preferenci muže či ženy v managementu

Obrázek č. 22 – Graf zobrazující odpovědi žen na preferenci muže či ženy v managementu

Zdroj: vlastní zpracování

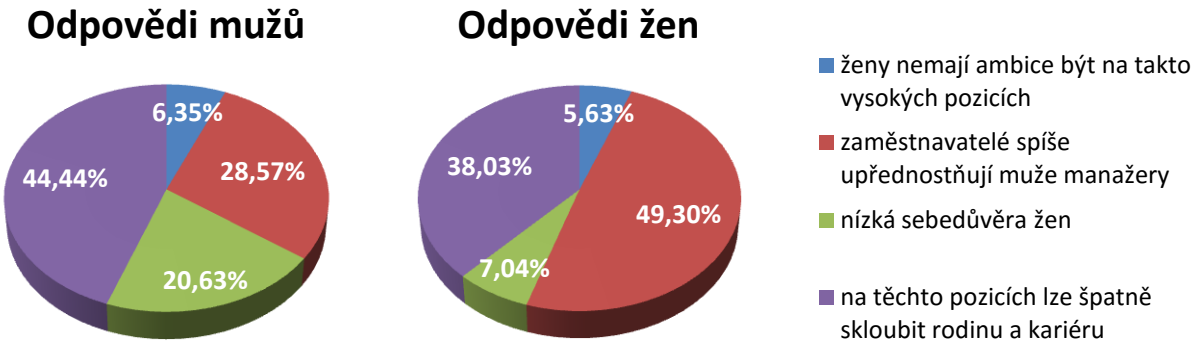


Obrázek č. 23 – Graf zobrazující důvody nízkého podílu žen v managementu

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem otázky č. 7 bylo zjistit, jaký důvod považují respondenti za hlavní příčinu nízkého podílu žen v managementu. Výsledky lze vidět na obrázku č. 23. Z tohoto grafu vyplývá, že hlavní příčinou nízkého podílu žen v managementu je, že na těchto pozicích lze špatně skloubit rodinu a kariéru. Tato odpověď dosáhla 41,04% podílu na celku. Procentuálně se od této možnosti příliš neliší odpověď zaměstnavatelé spíše upřednostňují muže manažery, která získala 39,55 %. Nejmenší procentuální podíl má poté odpověď ženy nemají ambice být na takto vysokých pozicích a to 5,97 %.

Pro porovnání odpovědí mužů a žen na tuto otázku byly sestaveny následující dva grafy. Ty ukazují, že se opět pohledy obou pohlaví liší. Ženy považují za hlavní důvod to, že zaměstnavatelé upřednostňují spíše muže manažery se 49,30 %. Muži si myslí, že hlavním důvodem je, že na těchto pozicích lze špatně skloubit rodinu a kariéru, 44, 44 %.



Obrázek č. 24 – Odpovědi mužů na důvody nízkého podílu žen v managementu

Obrázek č. 25 – Odpovědi žen na důvody nízkého podílu žen v managementu

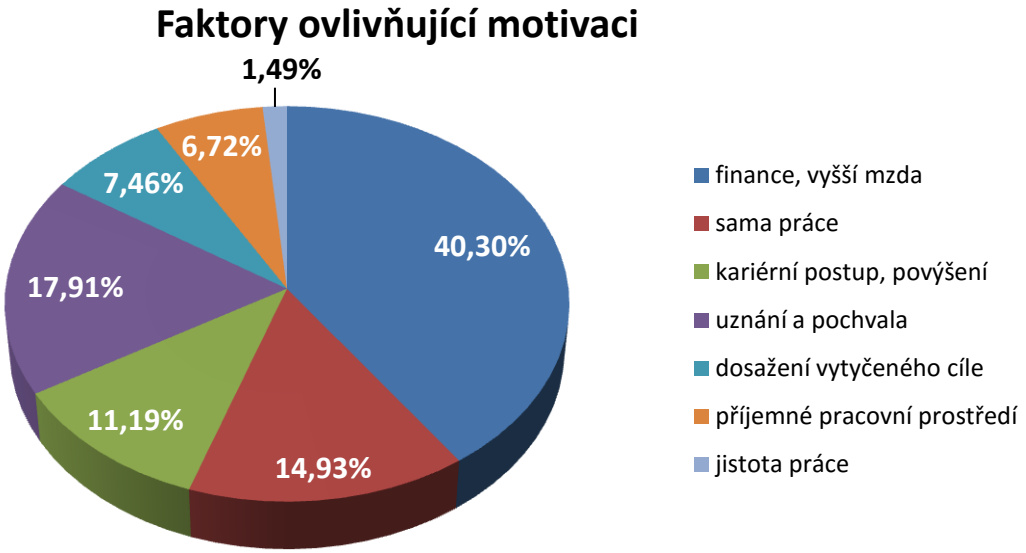
Zdroj: vlastní zpracování

6.4 Motivace

Další část dotazníku se zaměřovala na motivaci zaměstnanců. V části, která se týkala vlastností manažera, vycházela schopnost motivovat jako jedna z nejdůležitějších, tudíž je třeba věnovat motivaci pozornost. V této otázce mohli respondenti zvolit vždy pouze jednu možnost.

Pro zjištění, které faktory motivují zaměstnance nejvíce, bylo vybráno sedm základních faktorů z Herzbergovy teorie. Záměrně byly do dotazníku umístěny faktory motivující i faktory udržovací (hygienické).

Výsledky lze pozorovat na obrázku č. 26. Jako nejvíce motivující faktor se ukázala odpověď finance, vyšší mzda s celkem 40,30 %. Za další významnější odpověď lze považovat uznání a pochvalu s necelými 18 %. Tato odpověď se však příliš neliší od jiných méně významných. Za nejméně motivující faktor považují respondenti jistotu práce.



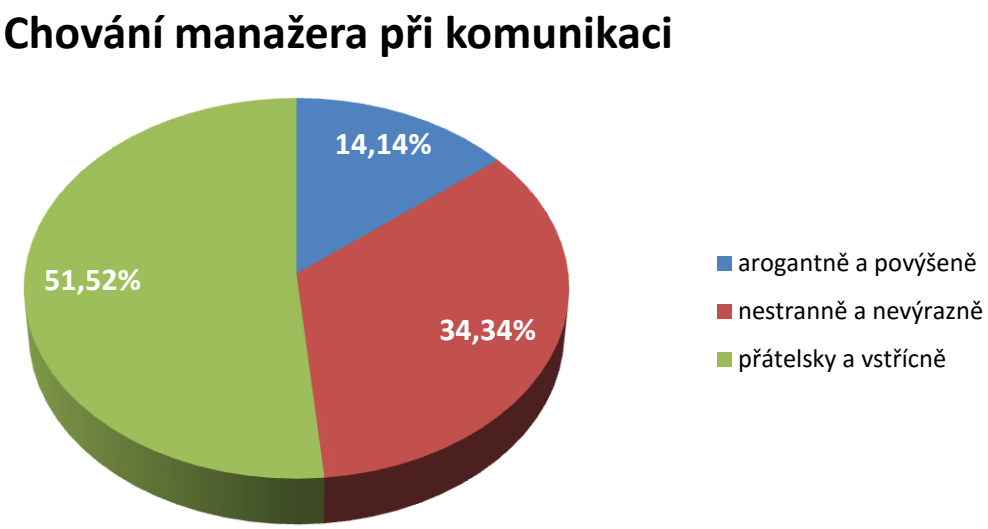
Obrázek č. 26 – Graf zobrazující motivační faktory, které zaměstnance nejvíce ovlivňují

Zdroj: vlastní zpracování

6.5 Komunikace

Poslední část dotazníku se zaměřovala na to, jak manažeři komunikují se svými podřízenými. Cílem bylo zjistit, zda je komunikace na přátelské úrovni, neutrální úrovni, nebo se manažer chová ke svým podřízeným arogantně.

Výsledky lze vidět v následujícím grafu.



Obrázek č. 27 – Graf zobrazující chování manažera při komunikaci se svými podřízenými

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku č. 27 lze vidět, že čeští manažeři komunikují se svými podřízenými přátelsky a vstřícně. Tato odpověď dosáhla 51,52% podílu. Na druhém místě se umístila odpověď nestranně a nevýrazně s 34,34 %. Příjemné zjištění je, že manažeři se svými podřízenými komunikují arogantně a povýšeně v pouhých 14,14 % případů.

Pro lepší vypovídací hodnotu byli z této otázky vyloučeni studenti, nezaměstnaní a důchodci.

6.6 Doporučení pro praxi

Pro formulaci určitých doporučení pro praxi, která mohou být skutečně využitelná v podniku, je třeba vycházet z výsledků dotazníkového šetření.

Na základě těchto výsledků lze sestavit profil ideálního manažera. Tento manažer by měl být muž, měl by využívat konzultativní styl řízení, jelikož tento styl podporuje vzájemnou komunikaci mezi manažerem a podřízenými. Mezi jeho dobré vlastnosti by měla patřit přirozená autorita a charisma, komunikativnost, ale také schopnost motivovat své podřízené. Naopak vlastnosti, kterých by se měl zbavit, jsou neschopnost organizování a nesamostatnost. Jako ideální způsob motivace vyšlo finanční ohodnocení. A v neposlední řadě by měl se svými podřízenými komunikovat na přátelské úrovni.

Důležitým úkolem manažera je tedy pracovat na sobě tak, že bude rozvíjet své dobré vlastnosti a omezovat ty špatné. Také musí komunikovat se svými podřízenými, aby je byl schopen motivovat a zastávat tak konzultativní styl řízení.

ZÁVĚR

Manažeři zastávají v podniku velmi důležitou pozici. Každý z nich je zodpovědný za splnění úkolů, kterých lze dosáhnout pouze správnou spoluprácí s podřízenými. Vzhledem k tomu, že je manažer se svými podřízenými téměř v neustálém kontaktu, jeho osobnost má velmi zásadní vliv na pracovní prostředí.

To, jaký styl řízení je pro manažera typický, jaké jsou jeho osobnostní vlastnosti, jak dokáže motivovat své podřízené a jak s nimi komunikuje, značně ovlivňuje i postavení podniku na trhu a jeho finanční výsledky.

Z těchto důvodů je dobré určit typ osobnosti manažera, jelikož to může hodně vypovídat o tom, jak se bude v určitých situacích chovat, jaké jsou jeho silné a slabé stránky (vlastnosti) a jaký styl práce mu vyhovuje.

Z výsledků získaných z dotazníkového šetření lze tvrdit, že zaměstnanci považují právě osobnost manažera za jeden z nejdůležitějších faktorů a lze tedy potvrdit původní domněnku, že osobnost manažera ovlivňuje pracovní prostředí. Doporučení pro manažery se tedy zakládá na tom, že by měli co nejvíce zdokonalovat své dobré vlastnosti a pokud možno, co nejvíce potlačit ty špatné. Doporučení pro podnik je takové, že by měli pečlivě vybírat, kdo se stane manažerem a nadále rozvíjet jeho osobnost. Tato bakalářská práce poskytuje konkrétní doporučení, která mohou být užitečným návodem k dosažení ideální osobnosti manažera. Jedině tak lze dosáhnout dobrých výsledků.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit dopad osobnosti manažera na pracovní prostředí a tudíž i na finanční výsledky podniku. Již po důkladném prostudování teorie bylo zřejmé, že osobnost manažera má na pracovní prostředí výrazný vliv. Praktická část této bakalářské práce poté tento fakt pouze potvrdila. Jelikož se podařilo nalézt určitá doporučení pro praxi vycházejících z analýzy výsledků dotazníkového šetření, lze prohlásit, že cíl se podařilo naplnit.

POUŽITÁ LITERATURA

[1] BEDRNOVÁ, E. JAROŠOVÁ, E. NOVÝ I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0

[2] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. Vydání. Brno: Computer Press, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9

[3] ČAKRT, M. *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

[4] DYTRT, Z. a kol. *Ženy a management: kreativita - inovace - etika - kreativní management*. 1. vyd. Brno : BizBooks, 2014, 174 s. ISBN 978-80-265-0150-3

[5] EUROPEAN COMMISSION JUSTICE. *Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010 – The gender balance in business leadership.* Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011, 68 s. ISBN 978-92-79-17789-7

[6] FISCHLOVÁ, D., GAZDOVÁ, M. *Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu.* VÚPSV Praha, 2005, 17 s.

[7] KETS DE VRIES, M. F. R. – FLORENT-TREACY, E. *Noví globální lídři. Richard Branson, Percy Barnevik, David Simon*. Praha, Management Press 2001.

[8] KŘÍŽKOVÁ, A.; PAVLICA, K. *Management generových vztahů: Postavení žen a mužů v organizaci.* Praha: Management press, 2004, 156 s. ISBN 80-7261-117-8

[9] KUBEŠ, M. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9

[10] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6

[11] PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3

[12] URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6

[13] VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník: Osobnost manažera a její vliv na pracovní prostředí

Příloha A

Osobnost manažera a její vliv na pracovní prostředí

Dobrý den,
jsem studentem Univerzity Pardubice a tímto bych Vás chtěl požádat o vyplnění dotazníku, který potřebuji k praktické části mé bakalářské práce. V této práci zkoumám, jak může osobnost manažera ovlivnit pracovní prostředí. Zajímá mě Váš názor na tuto problematiku a chtěl bych ho později převést do praxe. Dotazník Vám zabere asi 2 až 3 minuty a je anonymní.
Děkuji za spolupráci.

1) Jaké je vaše pohlaví?
   - muž
   - žena

2) Kolik je Vám let?
   - 18 – 26
   - 27 – 45
   - 46 – 59
   - 60 a více

3) Jaké je vaše dosažené vzdělání?
   - základní
   - střední bez maturity
   - střední s maturitou
   - vysokoškolské

4) V jakém odvětví pracujete?
   - primární sektor - zemědělství, lesnictví, rybolov, těžební průmysl
   - sekundární sektor - zpracovatelský průmysl, potravinářský průmysl, výroba
   - terciální sektor - služby, vzdělávání, zdravotnictví, správa, obchod, doprava
   - kvartální - věda a výzkum
   - student, nezaměstnaný, důchodce

5) Může podle Vás osobnost manažera ovlivnit pracovní prostředí (kolektiv; finanční prosperitu atd.)?
   - ano
   - ne

6) Preferujete spíše muže manažera nebo ženu manažerku?
   - muž
   - žena

7) Žen v managementu je asi jen 33%. Jaký je podle Vás důvod, že je tento podíl takto nízký?
   - ženy nemají ambice být na takto vysokých pozicích
   - zaměstnavatelé spíše upřednostňují muže manažery
   - nízká sebedůvěra žen
   - na těchto pozicích lze špatně skloubit rodinu a kariéru

8) Jaký je podle Vás nejvhodnější způsob vedení manažera?
   - benevolentní - manažer chce rozhodovat o všem sám, ale při práci vytváří přátelské prostředí, motivuje pomocí odměn a trestů
   - autoritativní - pouze určuje úkoly, rozhodování bez jakékoli pomoci podřízených
   - participativní - zapojení podřízených do rozhodování; někdy nechává realizaci na podřízených
   - konzultativní - podporuje vzájemnou komunikaci, ale rozhodnutí je vždy na manažerovi; pro motivaci užívá hlavně odměn

9) Který způsob vedení nejlépe charakterizuje Vašeho manažera?
   - benevolentní
   - autoritativní
   - participativní
   - konzultativní
   - nemohu posoudit, protože nepracuji

10) O jakém z uvedených způsobů vedení se domníváte, že má pozitivní vliv na finanční výsledky firmy?
   - benevolentní
   - autoritativní
   - participativní
   - konzultativní

11) Jaké vlastnosti by podle Vás neměly manažerovi chybět. Vyberte 3:
   - komunikativnost
   - poctivost a čestnost
   - umění se rychle rozhodovat
   - schopnost motivovat
   - tolerance a ohleduplnost
   - empatie
   - kooperativnost, spolupráce
   - odolnost proti stresu
   - přirozená autorita a charisma
   - cílevědomost

12) Jaké vlastnosti by naopak manažer mít neměl? Vyberte 3:
   - nedochvilnost
   - váhavost
   - neupřímnost
   - nesamostatnost
   - hrubost
   - bázlivost
   - neobjektivita
   - neschopnost organizování
   - špatná pracovní disciplína
   - nevzdělanost

13) Jaký je podle Vás nejvhodnější způsob motivace? Co Vás motivuje? Vyberte jednu možnost:
   - finance, vyšší mzda
   - kariérní postup, povýšení
   - dosažení vytyčeného cíle
   - jistota práce
   - sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti)
   - uznání a pochvala
   - příjemné pracovní prostředí

14) Při komunikaci se mnou se manažer chová:
   - arogantně a povýšeně
   - nestranně a nevýrazně
   - přátelsky a vstřícně
   - nemohu posoudit, protože nepracuji