

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

**Lidská osobnost jako klíčový prvek
managementu lidských zdrojů**

Dominika Chadimová

Bakalářská práce
2017

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dominika Chadimová**
Osobní číslo: **E14277**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Lidská osobnost jako klíčový prvek managementu lidských zdrojů**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analýza lidského faktoru v managementu organizací z pohledu teorií osobnosti, etiky a motivace. Analýza bude založena na individuálním pohledu vedoucích pracovníků, aktuálních problémů, které se týkají řízení lidských zdrojů, organizace práce a nároků na osobnost jedince, který vykonává manažerskou funkci.


Osnova:

- Základní pojmy (řízení lidských zdrojů, osobnost manažera)
- Rozvoj osobnosti a vzdělávání
- Motivace, vedení a řízení lidských zdrojů
- Empirická sonda


Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

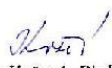
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
BALCAR, K. Úvod do studia psychologie osobnosti. 2., opr. vyd. V Chrudimi: Mach, 1991, 231 s.
ČAKRT, M. Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, 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
KOTLER, P. Marketing Management. 10 rozšířené vydání. Grada Publishing, 2001, 816 s. ISBN 80-247-0016-6
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010, 399 s., ISBN 978-80-7261-168-3
LUTHANS, F. Organizational Behavior, 6th Edition, USA: McGraw Hill, Inc., 1992, 592 p. ISBN 0-07-039166-1
MAYEROVÁ, M., Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada Publishing, 1997, 136 s. ISBN 80-7169-425-8
ULRICH, D., BROCKBANK, W. The HR Value Proposition. Boston: Harvard University Press, 2005, 336 p. ISBN 1-59139-707-3.

Vedoucí bakalářské práce: 
Mgr. Jan Mandys, Ph.D.
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: 4. září 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


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

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ:

Tuto práci jsem 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Dominika Chadimová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Mgr. Janu Mandysovi, Ph.D. za jeho trpělivost a vstřícnost při konzultacích, odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

V neposlední řadě bych ráda také poděkovala Ing. Mgr. Lucii Malé, Bc. Tomášovi Hrnčířovi a Janu Chadimovi, kteří mi byli neskutečně velikou oporou a dále svému nejbližšímu okolí, rodině a přátelům.

ANOTACE

Práce se primárně zabývá tématem osobnosti manažera. Obsahem práce je analýza lidského faktoru v managementu organizací z pohledu teorií osobnosti, etiky a motivace. Zároveň zkoumá individuální pohled vedoucích pracovníků na svou roli v managementu lidských zdrojů a komparuje tak s názory jejich podřízených.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, osobnost manažera, kompetence manažera, rozvoj osobnosti, vzdělávání, motivace, styly vedení

TITLE

Human personality as a key element of human resource management

ANNOTATION

The main topic of this work is a manager personality. Content of the work is consisted of analysis of human factor in enterprise management taken from the point of view of the theory of personality, ethics and motivation. Moreover, the work is exploring an individual perspective of the managers on their role in human resources management and compares it with the perspectives of their subservients..

KEYWORDS

Human resource management, personality of manager, competencies of manager, development of personality, education, motivation, leadership styles

OBSAH

ÚVOD	- 10 -
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	- 11 -
1.1. MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 11 -
1.1.1 <i>Úlohy a funkce managementu lidských zdrojů</i>	- 12 -
1.2 OSOBNOST.....	- 14 -
1.2.1 <i>Typologie osobnosti</i>	- 15 -
1.2.2 <i>Temperament</i>	- 17 -
2 OSOBNOST MANAŽERA	- 20 -
2.1 MANAŽERSKÉ ROLE	- 21 -
2.2 MANAŽERSKÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI.....	- 23 -
3 ROZVOJ OSOBNOSTI MANAŽERA	- 25 -
3.1 SEBEROZVOJ A CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁNÍ.....	- 25 -
4 MOTIVACE, VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 29 -
4.1 STYL VEDENÍ.....	- 29 -
4.2 DALŠÍ MANAŽERSKÉ PŘÍSTUPY.....	- 32 -
4.3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	- 33 -
4.3.1 <i>Teorie motivace</i>	- 35 -
5 EMPIRICKÁ SONDA	- 39 -
5.1 METODOLOGIE EMPIRICKÉ ČÁSTI	- 39 -
5.2 INTERPRETACE ZJIŠTĚNÝCH DAT	- 40 -
5.3 DOTAZNÍK PRO MANAŽERY	- 46 -
ZÁVĚR	- 59 -
POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE.....	60
PŘÍLOHY	62

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení	12
Obrázek 2: Čtyři temperamenty	18
Obrázek 3: Manažerská pyramida	20
Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb.....	36
Obrázek 5: Klasifikace faktorů	37
Obrázek 6: Věková kategorie podřízených pracovníků	41
Obrázek 7: Dosažené vzdělání podřízených pracovníků	41
Obrázek 8: Jak si myslíte, že Vás vnímají Vaši podřízení?.....	42
Obrázek 9: Práce a role vedoucího z pohledu podřízených	43
Obrázek 10: Domněnky podřízených pracovníků ohledně ocenění	45
Obrázek 11: Atmosféra očima podřízených	45
Obrázek 12: Atmosféra očima nadřízených	45
Obrázek 13: Zastoupení mužů a žen v manažerské funkci	47
Obrázek 14: Věková struktura manažerů.....	48
Obrázek 15: Dosažené vzdělání manažerů.....	48
Obrázek 16: Temperament osobnosti manažera	50
Obrázek 17: Schopnosti a preference manažerů.....	52
Obrázek 18: Porovnání názorů - oceňovaná schopnost manažera	53
Obrázek 19: Vnímání manažerské role	54
Obrázek 20: Činnosti obohacující manažerskou profesi	54
Obrázek 21: Aplikované nástroje motivace	55
Obrázek 22: Co si manažeři myslí, že motivuje jejich tým vs. realita	56
Obrázek 23: Forma vzdělávání manažerů	57
Obrázek 24: Jazykové znalosti dle věkových kategorií	58

Seznam zkratek

apod.	-	a podobně
atd.	-	a tak dále
č.	-	číslo
ČSÚ	-	Český statistický úřad
ISBN	-	International Standard Book Number
kap.	-	kapitola
NPL	-	neurolingvistické programování
obr.	-	obrázek
s.	-	strana
str.	-	strana
ŘZL	-	řízení lidských zdrojů
tj.	-	to je
tzn.	-	to znamená
vs.	-	versus
vyd.	-	vydání

ÚVOD

V dnešní době je řízení lidských zdrojů klíčovou náplní každého manažera, na kterého jsou zároveň kladeny čím dál vyšší nároky. Už nestačí, aby se vyznačoval specifickými kompetencemi či vlastnostmi a aby lidi jen řídil, ale aby je i vedl, stimuloval je a znal nejen svoji osobnost, nýbrž i tu jejich. Očekává se, že manažer bude chápat sám sebe i své spolupracovníky jako jednotlivce, což není úplně tak jednoduché, jelikož každý z nás je jiný, každý z nás je jedinečný. Zaměstnanci jakékoliv organizace jsou totiž tím nejcennějším statkem, který firma vlastní. Bez nich by nebylo možné fungovat. Lze tudíž již na zpočátku konstatovat, že osobnost manažera je vůbec tím nejdůležitějším klíčem pro efektivní výkon a chod celé organizace. Cílem této práce je tedy vymezit podstatu osobnosti manažera.

Teoretická část práce je zaměřena na popis poznatků související s danou problematikou, které se dají rozdělit do čtyř okruhů. První část se zaměřuje na definici managementu lidských zdrojů a osobnost člověka, včetně temperamentu a typologie osobnosti. Druhá část se soustředí na celkovou osobnost manažera, jeho role, vlastnosti a dovednosti. Třetí část se zabývá jeho rozvojem a v posledním okruhu je rozebrána motivace, vedení a řízení lidských zdrojů.

V empirické sondě je provedeno dotazníkové šetření, a to jak pro osobnost manažera, tak pro zaměstnance pracující pod ním. Dotazovaným jsou předloženy otázky na téma osobnost manažera a otázky, které s touto problematikou korespondují.

Cílem práce je analýza lidského faktoru v managementu organizací z pohledu teorií osobnosti, etiky a motivace. Analýza bude založena na individuálním pohledu vedoucích pracovníků, aktuálních problémů, které se týkají řízení lidských zdrojů, organizace práce a nároků na osobnost jedince, který vykonává manažerskou funkci. Současně pohled manažera bude současně komparován s názory jeho podřízených.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Pokud chceme založit organizaci, je třeba brát na vědomí, že k takovému založení a řízení potřebujeme zdroje. A má-li organizace efektivně fungovat, musí být tyto zdroje uvedeny do pohybu, být využívány, propojeny a shromážděny. Jsou to zdroje nejen finanční, informační, materiální, ale především lidské. Lidské zdroje jsou totiž tím nejcennějším zdrojem všech organizací! Představují je lidé v pracovním procesu.

Tedy řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů.

1.1. Management lidských zdrojů

Problematika řízení lidských zdrojů je poměrně dost obsáhlé téma a různí autoři, zabývající se touto oblastí, jej definují odlišně. Přičemž připouštějí nejednoznačnost a nejednotnost pojmů, a tudíž přistupují k definování poměrně obecně.

Je to nejnovější koncepce personální práce, jež se formovala již od 50. a 60. let. „Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.“ [13, str.16]

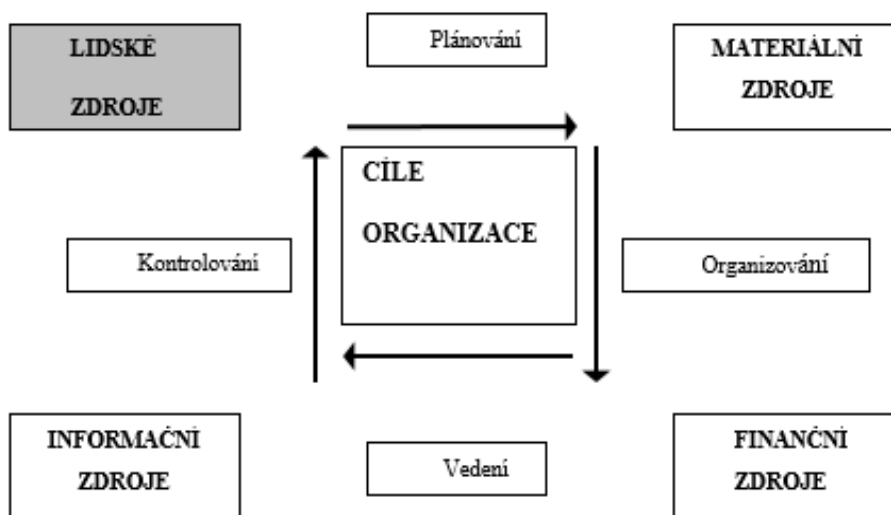
Obdobně řízení lidských zdrojů definuje Armstrong [1], dle něhož lze pojem definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, a tím jsou lidé-pracovníci, kteří jako jednotlivci, či jako pracovní skupiny přispívají k dosažení cílů organizace.

Jak již bylo řečeno zpočátku, tak taktéž i Koubek [13] zmiňuje, že jakákoliv organizace může fungovat pouze za podmínek, za kterých se jí podaří shromáždit, propojit a využít:

- *finanční zdroje,*
- *materiální zdroje (tj. stroje, materiály, energie),*
- *informační zdroje,*
- *a lidské zdroje, které jsou považovány za klíčové.*

Koubek [13] definici lidských zdrojů doplňuje schématem tzv. imaginárního koně, z něhož je patrné, že lidské a informační zdroje rozhodují o směru a tempu pohybu a využívání materiálních a finančních zdrojů. Schéma řadí lidské zdroje do souvislosti řídicích činností

organizace. Poukazuje také na jejich význam pro organizaci a klíčový význam jejich řízení a hospodaření s nimi. Pokud se tyto zdroje totiž efektivně využijí, a pokud jednotlivé řídicí procesy, tj. plánování, organizování, vedení a kontrolování, jsou správně nastavené a řízené, dochází k naplnění požadovaného cíle organizace.



Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení

Zdroj: [13, str.3]

Krom toho Armstrong [1], označuje lidské zdroje jako lidský faktor v organizaci. Jde o kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností, což dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky v organizaci jsou ty složky, jež jsou schopny změny, učení se, inovace a kreativního úsilí, a pokud jsou dobře stimulovány, zabezpečují dlouhodobé přežití organizace. A právě tyto schopnosti by měl vlastnit každý z úspěšných manažerů.

1.1.1 Úlohy a funkce managementu lidských zdrojů

Koubek uvádí, že řízení lidských zdrojů má „sloužit k tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“ [13, str. 17]. Taktéž Armstrong potvrzuje tuto myšlenku a píše, že základní obecný úkol řízení lidských zdrojů má ve snaze „zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.“ [1, str.30]

Základní obecný úkol je rozdělen zprvu do několika dílčích cílů. Koubek [13] dělí tyto dílčí úkoly do několika bodů:

- Je zapotřebí nalézt správnou náplň práce pro daného člověka a maximálně tak využít jeho schopnosti. Přesněji jde o úsilí zařadit správného člověka na správné místo a o snahu toho, aby byl nepřetržitě připraven přizpůsobovat se změnám a požadavkům pracovního místa.

- Je důležité optimálně využívat pracovní síly, a to jak fondu pracovní doby, tak pracovní kvalifikace pracovníků.
- Další bod pojednává o utváření týmů, efektivnímu stylu řízení lidí a zdravých mezilidských vztahů. Což se uplatňuje v nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů.
- Jde o personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, viz následující kapitola (rozvoj osobnosti).
- Je nezbytné dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a tím vytvářet dobré mínění o organizaci.

Vedle toho Amstrong [1] přistupuje k vymezení hlavních úkolů řízení lidských zdrojů jiným způsobem, tj.:

- ***Efektivnost organizace*** – jde o zlepšování efektivnosti organizace prostřednictvím vytváření účinných postupů v oblastech jako je řízení znalostí či talentů.
- ***Řízení lidského kapitálu*** – cílem je udržení potřebných, dobře motivovaných pracovníků. Dát jim příležitost k učení, osobnímu růstu a rozvoji, vzdělávat je, motivovat, odměňovat.
- ***Řízení znalostí*** – plánem je podporovat rozvoj znalostí a dovedností pracovníků.
- ***Řízení odměňování*** – úmysl spočívá v tom, aby lidé byli odměňováni a hodnoceni dle svých výkonů, dovedností a činností.
- ***Zaměstnanecké vztahy*** – v organizaci je nutno udržovat harmonické a produktivní vztahy a vytvářet tak příjemné klima.
- ***Uspokojování rozdílných potřeb*** – berou se v potaz individuální a skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách a stylu práce; jde o respektování potřeb všech zainteresovaných stran.
- ***Překlenování propastí mezi rétorikou a realitou*** – jde o úsilí přeměnit aspirace na soustavné a efektivní akce; zajistit, aby nové inovativní postupy fungovaly.

Ačkoliv každý z těchto autorů má jiný pohled na dělení cílů a úkolů, tak lze říci, že uvedené výčty jsou ve výsledku víceméně shodné. Můžeme vidět, že v zájmu těchto úkolů se řízení lidských zdrojů zaměřuje na četnou škálu aktivit, z nichž se bude v mé práci nejvíce vyskytovat rozvoj a vzdělávání osobnosti, motivace, stimulace a vedení pracovníků.

1.2 Osobnost

Je zřejmé, že profese manažera vyžaduje určité osobnostní charakteristiky, které jsou nezbytné pro jeho výkonnost a úspěch. V této kapitole se proto zaměříme na teorii osobnosti, jak je vůbec osobnost v psychologii pojímána, dále na strukturu a typologii osobnosti a poté se budeme zabývat rozvojem a vzděláním osobnosti, stimulováním a vedením lidí. Tato teoretická východiska budou podkladem pro empirickou sondu.

Pojetí osobnosti

Každý z nás je individuální. Každý z nás je jedinečný! Na světě neexistují totožné osoby, jež by smýšlely, reagovaly, uvažovaly anebo se chovaly stejným způsobem.

Pojem osobnost nabývá v jednotlivých společenských vědách různých významů. Např. v hovorovém vyjádření chápeme osobnost jako člověka, který je něčím výrazný, známý či úspěšný. Existuje mnoho definic, které se vzájemně od sebe liší, a tudíž je obtížné pojem vymezit krátkou a jednotnou formulací.

Obecně z psychologického hlediska je osobnost chápána jako „... dynamický zdroj chování, identity a jedinečnosti každé osoby. Výraz chování zahrnuje procesy myšlení, emoce, rozhodování, tělesné činnosti, sociální interakci atd.“ [10, str.14]

Další autor obdobně uvádí, že v psychologii je osobnost chápána jako individuální celek duševního života člověka, jenž společně s tělem a životním prostředím tvoří jednotu. Přidává poznatek o tom, že lidé reagují v určitých situacích různým způsobem. Tím tedy nelze chování popsat jako pouhou přímou reakci na daný stimul, ale je třeba brát v potaz právě osobnost jedince. [17] Tedy rozdílnost je způsobena naší osobností.

Rovněž tento pojem definuje Balcar: „Osobnost, stejně jako člověk, její nositel, má povahu soustavy živé, která je zdrojem činnosti a je ve stálém vztahu vzájemného působení s okolím. V průběhu své existence a interakce s vnějškem také sama prochází změnou. Úkolem psychologie osobnosti je popsat a vysvětlit výskyt a průběh jejích činností a stavů jako jednu ze základních stránek života lidské bytosti.“ [2, str.14]

Psychologie osobnosti je rozsáhlou psychologickou disciplínou, jež má bohatou historii pramenící již z antiky. Zabývá se povahovými vlastnostmi, motivačními vlastnostmi, schopnostmi, vědomím, nevědomím, chováním, jednáním či utvářením osobnosti. Pozorováním vnitřních či vnějších podmínek se psychologie osobnosti snaží zachytit, proč a čím se od sebe lišíme, a naopak podobáme. [7]

1.2.1 Typologie osobnosti

Typologie je nástrojem, jenž nám umožňuje poznání svého „já“. A právě poznání sebe samotného je prvním krokem k úspěchu manažera. Pokud víme, jak reagujeme, můžeme tak předvídat a zvládat situace, na které můžeme být v onom okamžiku připraveni. A pokud známe své „já“, můžeme svým chováním ovlivnit ostatní. Ovšem je třeba avizovat, že nemáme moc a ani právo dotyčného změnit! Nevidíme do něj. Měli bychom respektovat a přijímat lidi takoví, jací jsou.

První typologie osobnosti se připisuje řeckému lékaři Galénovi z Pergamu, ovšem duchovním praotcem je považován Hippokratés. Ten rozlišil čtyři temperamenty, které jsou dány převahou tělních tekutin, a to krve, hlenu, žluči a černé žluči.

- S převahou **krve** je označován temperament sangvinika. Což je člověk dobrosrdečný, cílý, společenský, optimistický a snadno se pro něco nadchne.
- **Hlen** představuje flegmatika. Ten je klidný (občas až příliš) a nic ho nevyvede jen tak z míry. Někdy je lhostejný, netečný a zpravidla předvídatelný.
- **Žluč** je připisována k cholericovi. Je to jedinec vzteklý, prchlivý, snadno se rozhněvá a rychle „vychladne“.
- **Černá žluč** označuje povahu melancholika, který má častý sklon ke splínu a smutku; je pesimistou, precitlivělý a obtížně přizpůsobivý. [8]

Tato typologie ovlivnila psychologii na několik staletí dopředu, ovšem problém spočíval v tom, že zde nebylo uvažováno o smíšení typů. Proti tomu se na začátku 20. století postavil až Wundt, který vycházel z předpokladu, že člověk může být od každého kousek.

Další velmi významnou osobností pro typologii osobnosti byl psycholog a psychiatr Carl Gustav Jung (1921). „V jeho pojetí se lidé navzájem liší, i když mají totožný soubor instinktů (archetypů), jež je pohánějí zevnitř. Jeden instinkt není důležitější nebo významnější než jiný. Podstatné jsou naše preference, sklony k tomu, čemu dáváme přednost čili jak „fungujeme“. “ [8, str.14]

Jung taktéž zavedl do psychologie mnoho pojmů, přičemž nejznámějšími pojmy jsou **introverze (I)** a **extraverze (E)** - zaměření jedince na okolí.

- **Extravert** je zaměřen navenek, na realitu a objekty. Je společenský, otevřený a závislý na mínění ostatních. Myslí a jedná ve vztahu k objektu.

- **Introvert** je zaměřen sám na sebe, má bohatou fantazii a svůj vnitřní svět. Je uzavřený, nepřístupný a nespolečenský. V jednání váhá a má plno zábran. [17]

A k tomu navíc rozlišil typ osobnosti dle základní psychologických funkcí vyskytující se ve vzájemně neslučitelných dvojicích – dichotomiích. Tyto dimenze jsou označovány písmeny, které vycházejí z anglických názvů. Racionální jsou myšlení a cítění (T-F), mají funkci rozhodovací. Naopak iracionální jsou intuice a smyslové vnímání (N-S) s funkcí příjmu informací. Jedna funkce z každého páru převládá a druhá je spíše nápomocná. [10]

Intuice (N) a Smyslové vnímání (S)

Rozlišení těchto dvou pojmů tkví ve způsobu shromažďování dat a informací. Lidé „buď pracují s dojmy a předávají fakta bez jejich smyslu a hodnoty, nebo spoléhají na vnitřní úsudek bez ohledu na fakta.“ [8, str.40]

- **Smyslové vnímání** – lidé u nichž převažuje smyslové vnímání mají tendenci k doslovnosti, preciznosti a přesnosti. Jsou praktičtí a spoléhají na zkušenosti, vyžadují konkrétní a viditelné výsledky, staví na faktech.

- **Intuice** – člověk s touto osobnostní charakteristikou má „hlavu v oblacích“, myslí na více věcí najednou, je nápaditý a snadno se pro něco nadchne, vidí možnosti ke zlepšení, vítá změny, neměnnost ho děsí, naopak budoucnost ho vzrušuje.

Myšlení (T) a Cítění (F)

Myšlení a cítění souvisí s použitím, hodnocením a zpracováním dat a informací. Lidé mají buď sklon k myšlení, nebo k cítění, na nichž stavějí své rozhodnutí.

- **Myšlení** – lidé, u nich převažuje myšlení, řeší problémy pomocí logiky, zaměřují se na principy, rozhodují se neosobně, neberou ohled na okolí, přehlížejí emoce lidí okolo, otevřeně vyjadřují kritiku.

- **Cítění** – jedinci se silným cítěním nahlízejí na problémy v kontextu jejich dopadu na lidi, nabízejí podporu, při rozhodování analyzují jak své hodnoty, tak druhých lidí. Soustředí se na lidi a vztahy, otevřeně kritice se spíše vyhýbají.

Tyto rozměry dále rozšířily autorky, I. Myersová a K. Briggsová, a to o usuzování a vnímání (J-P). Vycházely z Jungových myšlenek a podílely se tak na vzniku indikátoru osobnostních typů MBTI. V současné době je tento osobnostní inventář jedním z nejrozšířenějších nástrojů, který umožňuje zjistit osobnostní typy a rozdíly mezi lidmi. Využívá se v oblasti personalistiky, řízení lidských zdrojů a dalších oblastí personálního managementu. [8]

Usuzování (J) a Vnímání (P)

Tyto typy se rozlišují dle preferenci k uzavřeným a definitivním věcem, na jejichž základě se jedinec může rozhodnout, nebo k věcem s otevřenými možnostmi, tedy neukončenými.

- **Usuzování** – tento charakter preferuje systematický styl práce, je dochvilný, pečlivý a vše si dopředu plánuje, dělá si seznam úkolů a nejprve dokončí jednu věc, než začne další. Rozhoduje se rychle a zaměřuje se více na výsledek než na proces.
- **Vnímání** – tento typ dává přednost méně strukturovanému prostředí, neplánuje, ale reaguje na okolnosti, dobře se adaptuje na změny, jeho styl práce působí chaoticky, vše dělá na poslední chvíli a dělá mu problém rychlé rozhodnutí.

Typologie osobnosti MBTI je vytvořena na základě kombinací již zmíněných čtyř dvojic písmen. MBTI nepoukazuje na to, zda jeden typ osobnosti je horší, či lepší než ten druhý. Naopak nabízí vysvětlení, proč si lidé „nesednou“ a proč některé vztahy nefungují. Popisuje pouze preference nikoliv schopnosti a dovednosti. V našem životě potřebujeme všech osm preferencí, které se ovšem v průběhu vývoje naší osobnosti mění. Díky nim máme možnosti určit náš vztah k realitě, utváříme své názory, přesvědčení a způsoby jednání. [8]

Kombinací těchto čtyř dimenzí se identifikuje šestnáct osobnostních typů, pomocí nichž dokáží manažeři lépe poznat svůj osobnostní typ.

1.2.2 Temperament

„Pojem temperamentu označuje v současné psychologii obecné vlastnosti duševní dynamiky, uplatňující se v prožívání a v projevech člověka.“ [2, str. 89]

Temperament je vrozený, určuje způsob našeho chování. Ovšem jedinec nemá možnost rozpoznat přímo své temperamentové vlastnosti, zjišťuje je až porovnáváním svých vnějších projevů s ostatními. A za předpokladu zjištění vlastností našeho temperamentu se jej můžeme naučit účelově ovládat. [2]

Teorie temperamentu

Vedle typologie MBTI existuje Keirseyho verze teorie temperamentů, která 16 typů osobnosti dělí na čtyři temperamenty (strážci, hráči, racionálové, idealisté). Temperamenty sdružují lidské typy do skupin s podobnými vlastnostmi. Jsou vyjádřeny kombinací dvojic písmen. Na prvním místě bude vždy stát písmeno určující způsob získávání informací – tedy S, anebo N. Naopak druhé písmeno vyjadřující způsob hodnocení informací.

- **Hráč SP** (smyslový typ s převahou vnímání – ISFP, ISTP, ESTP, ESTP) bývá rozeným vyjednávačem. Tento typ je praktický, realistický a spontánní. Je schopen improvizace, žije přítomností, vyžaduje svobodu a nezávaznost, dobře čelí nahodilým akcím a krizovým situacím. Jako manažer o své lidi pečuje a nenechá je pracovat v nepříznivých podmínkách.
- **Strážce SJ** (smyslový typ s převahou posuzování – ISFJ, ISTJ, ESFJ, ESTJ) charakterizuje zodpovědnost, pracovitost, čestnost, je oporou a ochráncem týmu. Uznává tradice, pořádek a pravidla. Často si na sebe klade vysoké nároky, čímž může dospět k depresi. Zároveň je šetrný a spořiví. Preferuje neměnnost, cestu pomalých změn.
- **Racionalista NT** (intuitivní typ s převahou myšlení – INTP, INTJ, ENTP, ENTJ) chce všemu rozumět, žene ho touha poznání a má rád teorie. K jeho silným stránkám patří systematické a strategické myšlení. Odmítá respektovat pravidla, u nichž nevidí smysl. Je sebekritický a zaujímá spíše pozici pozorovatele než aktivního společenského člověka. Působí chladně a bezcitně. Jako manažer vyzařuje nadšení a přesvědčení pro práci.
- **Idealista NF** (intuitivní typ s převahou cítění – INFP, INFJ, ENFP, ENFJ) se vyznačuje často nadprůměrnými mezilidskými dovednostmi. Hledá smysl života, a to jak svého, tak ostatních. Jeho nejsilnější stránkou je komunikace, je empatický. Má schopnost přesvědčovat druhé, je to budovatel týmového ducha. Naopak jeho slabou stránkou je přílišná lidskost a řešení osobních problémů. K výkonnosti v práci potřebují nekonfliktní prostředí a dobré vztahy. [7,8]

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

- SP, temperament hráče
- SJ, temperament strážce
- NF, temperament idealisty
- NT, temperament racionalisty

Obrázek 2: Čtyři temperamenty

Zdroj: [8]

Zatímco hráčů a strážců je v populaci cca 38 %, racionálové a idealisté jsou vzácnější, ke každému temperamentu připadá přibližně 12 % lidí. [8]

Další typologie se zaměřují více na jedincovu sociální stránku, čímž je myšleno jeho jednání a přístup k lidským hodnotám. Můžeme tak rozlišovat:

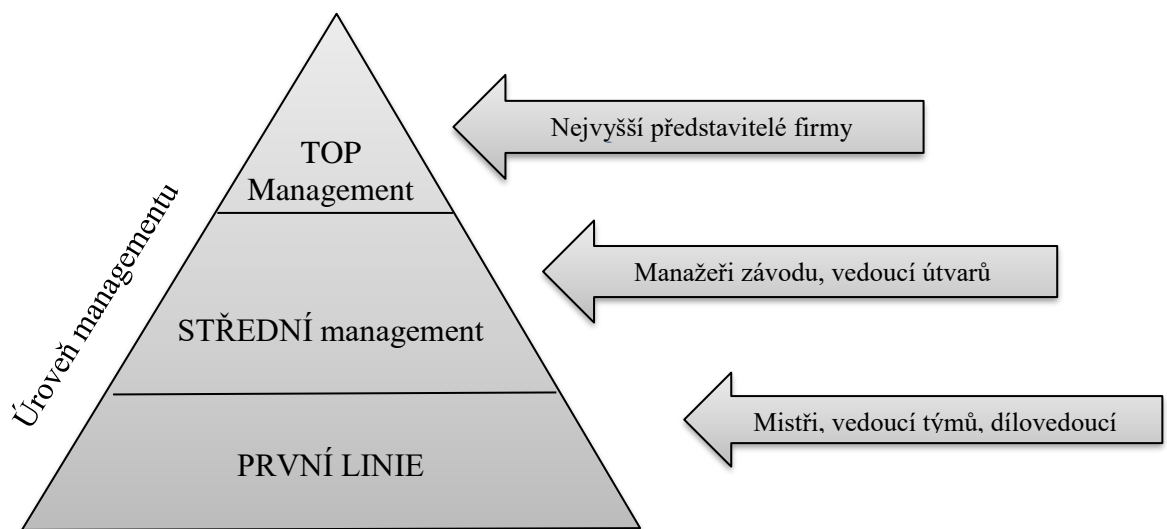
- *Ekonomický typ*
- *Teoretický typ*
- *Náboženský typ*
- *Sociální typ*
- *Estetický typ*
- *Demokratický typ*
- *Autokratický typ* [11]

2 OSOBNOST MANAŽERA

Obdobně jako u vymezování pojmu řízení lidských zdrojů, se setkáváme s mnoha definicemi pojmu manažer. „Manažer je především profese – a její nositel je především zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvářů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků. [18, str. 18]

Tedy manažer nevykonává danou práci sám, ale vykonává ji pomocí druhých lidí a to tak, že organizuje práci ostatním, rozděluje úkoly, stimuluje své zaměstnance k vyššímu výkonu a kontroluje jejich práci. Svým rozhodováním ovlivňuje činnost a výsledky organizace.

Někdy se označení manažer používá jen u vrcholových pracovníků organizace, ovšem to jsou lidé, kteří řídí a zodpovídají za celkový chod organizace. Avšak manažeři působí na několika hierarchických úrovních (viz schéma č.2) a v podstatě usilují o totéž, tj. dosažení stanovených cílů organizace, a to prostřednictvím práce s lidmi a jejich koordinováním aktivit



Obrázek 3: Manažerská pyramida

Zdroj: vlastní zpracování

Není ani jasně stanovené, kdo a jaká osobnost je úspěšným nebo ideálním manažerem. Existuje totiž mnoho úspěšných manažerů velmi rozdílné osobnosti se spousty odlišnými schopnostmi a vlastnostmi. Nicméně na post manažera jsou kladeny poměrně náročné požadavky. Nejvýznamnější a nejdůležitější úlohou pro manažera je předvídat krizi. Musí mít odvalu riskovat a také umět přijímat kritická rozhodnutí. Jeho hlavní náplní práce jsou manažerské funkce, tj. **plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola.**¹ [24]

¹ Tyto manažerské funkce jako první formuloval Henri Fayol v roce 1916.

Manažer by měl především umět jasně vymezovat cíle a záměr, svá přání, náměty, příkazy i myšlenky. Taktéž by měl dokázat rozhodovat za složitých situacích, orientovat se v náročných problémech a zároveň rychle reagovat, mít silnou vůli a sebekontrolu, být tolerantní a chápat své podřízené. Měl by být k nim spravedlivý, čestně jednat a poskytovat jim zpětnou vazbu, být schopen dobře organizovat i kontrolovat. [16]

Manažer je tedy člověk, který pracuje s více zdroji, a to především s lidskými. A aby na své pozici prosperoval, mohl řídit lidi efektivně a docílil požadovaných výsledků, je třeba, aby měl jisté předpoklady – znalosti, dovednosti, kompetence a také sociální zralost – tzn. charakterové vlastnosti a charisma., jež jsou potřebné k zvládnutí manažerských rolí a funkcí.

2.1 Manažerské role

Manažerské role ze sociologického hlediska znamenají, jak manažer působí na jiné lidi svým chováním a vystupováním. V rámci své práce manažer vystupuje v různých rolích, a to ve vztahu ke svým podřízeným, nadřízeným, kolegům i klientům. Dělí se na:

- **Role formální:** plyne z pracovních a formálních vztahů pracovníka ve společnosti (ředitel, vedoucí...).
- **Role neformální:** vyplývá z osobních vztahů mezi pracovníky (rodinné, přátelské).

Obecně podle Henryho Mintzberga, který charakterizoval deset manažerských rolí pojednávajících o tom, jak manažer pracuje a za jakých okolností, dělíme role do tří základních kategorií:

Interpersonální role – zaměřuje se do oblasti mezilidských vztahů. Manažer zde hraje úlohu:

- **Představitel organizace:** reprezentant a mluvčí organizace, vystupuje jako nositel role, neplánuje, nerozhoduje a ani neřeší problémy.
- **Vůdce organizace:** vede kolektiv, vede lidi a jejich prostřednictvím dosahuje cílů, stimuluje, hodnotí výsledky a formuluje úkoly.
- **Spojovací článek:** má na starost přenos informací a kontaktů s jinými manažery na horizontální úrovni i mimo organizaci, udržuje vztahy mezi jednotlivými útvary organizace a jejím okolím.

Informační role – neboli oblast předávání informací znamená, že manažer neustále musí přijímat, předávat, třídit, filtrovat a rozšiřovat informace. Tedy manažer neustále sleduje informační toky uvnitř i vně podniku, sleduje své zaměstnance nejen v jejich produktivitě, ale také v jejich osobním pocitu spokojenosti. Zastává zde roli pozorovatele, šířitele a mluvčího.

- **Pozorovatel:** vyhledává informace z formálních (tisk, porady) i neformálních zdrojů (recepce, rozhovory).
- **Šířitel:** předává informace, které získal zvenčí, směrem do organizace, tj. nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům.
- **Mluvčí:** prezentuje a zastupuje svou organizaci ve společnosti, svým působením vytváří image společnosti na veřejnosti.

Rozhodovací role – oblast rozhodování. Tato role představuje cílevědomou činnost k dosažení cílů organizace. Manažer zhodnocuje informace v řídicím systému firmy. Zároveň se dostává do role:

- **Podnikatel:** se snaží vymyslet a implementovat nová řešení, využívá příležitosti, řeší komplikace a podniká akce k vylepšení stávající reality.
- **Krizový manažer:** neboli řešitel rušivých událostí reaguje na neočekávané události, které ohrožují stanovené cíle organizace. Přebírá zodpovědnost za nápravná ohrožení, pokud se organizace do nečekaných závažností.
- **Alokátor zdrojů:** rozhoduje o využívání disponibilních zdrojů, hospodaří s nimi. Zdroji jsou chápány peníze, lidé, čas, moc i zařízení.
- **Vyjednavač:** účastní se vyjednávání s jednotlivci, útvary a jednotlivými organizacemi. Nutnou podmínkou pro zastupování této role je pravomoc k hospodaření se zdroji. [4, 19]

Ne každý manažer může vykonávat všechny uvedené role, jelikož manažeři se liší jak pozicemi, které zastávají, tak i odvětvími, v nichž pracují. Nicméně všech dílčích deset rolí je vzájemně propojeno a navzájem se podmiňují.

Vlastnosti manažera

Hlavní funkcí manažera v organizaci je dosažení vytyčených cílů. K tomu, aby jich dosáhl, měl by mít typické vlastnosti, které se dělí na vrozené a získané.

Žádoucí vrozené vlastnosti se nedají příliš měnit ani potlačit. S vrozenými předpoklady se jedinec rodí a nedají se výchovou příliš ovlivňovat. Spadá do nich například temperament, inteligence, potřeba řídit a potřeba moci, sociální schopnosti, předvídavost či schopnost komunikace, adaptabilita, osobní dominance, osobní zralost, odolnost vůči zátěži, zaměření na sebe, úkoly, cíle či vztahy. [2]

Získané vlastnosti se dají budovat výchovou, výcvikem a vzděláním. Jsou to například znalosti, charakter, sociální schopnosti, empatie, komunikace, asertivita, schopnost předávat své myšlenky a pocity ostatním, tělesná a duševní kondice, zkušenosti, zájmy, povaha a postoje.

Lojda dělí vlastnosti do čtyř kategorií, tj. vztah k sobě samému, vztah k lidem, vztah k práci a vztah k hodnotám a ke světu. V návaznosti k těmto kategoriím připisuje vlastnosti, které by měly být součástí charakteru manažera:

- 1. důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost a sebejistota;*
- 2. komunikativnost a schopnost spolupráce;*
- 3. smysl pro povinnost, samostatnost a iniciativa, pracovitost;*
- 4. smysl pro spravedlnost a čestné jednání. [14]*

2.2 Manažerské znalosti a dovednosti

Prosperující řízení podniku je ve velké míře ovlivněno kvalitou vedoucích pracovníků, kteří by měli mít takové vlastnosti a schopnosti, aby pro své podřízené byli jak autoritou formální, tak neformální. Autoritu manažera určují žádoucí vlastnosti a dovednosti.

Se znalostmi a ani s dovednostmi se člověk nerodí. Znalosti během života získává učení se, a naopak dovednosti vnímá jako návyky, které získává výcvikem či praxí. [14]

Manažerské znalosti

Znalostmi se rozumí veškeré teoretické informace a poznatky, které se dají získat studiem. Čerpají se z přednášek, seminářů, literatury apod. Na pozici manažera jsou nezbytné znalosti ekonomického obchodního směru, znalosti odborné a znalosti managementu. S přibývajícimi lety se zpravidla pracovní pozice manažera mění – dochází k povýšení, přičemž se na pracovníka kladou vyšší nároky. [14]

Manažerské dovednosti

Výzkum, který provedl L. Katz ukázal, že manažeři potřebují tři základní manažerské dovednosti: [19]

- **Technické dovednosti**, kam patří znalosti a schopnosti v oblastech jako je strojírenství, počítače, účetnictví i výroba. Jsou typické pro manažery na nižší úrovni, poněvadž pracují s lidmi, kteří vyrábí a tvoří. Tedy manažer by měl umět používat specifické znalosti, metody a postupy, techniky teoretických a praktických disciplín.

- **Koncepční dovednosti**, představují schopnost myslet koncepčně a komplexně, vidět organizaci jako celek. Jsou to dovednosti umožňující manažerům chápat vztahy mezi jejími jednotlivými částmi organizace. Jsou důležité pro top management.

- **Lidské dovednosti** jsou v roli manažera klíčové. Jakýkoli manažer, ať už liniový, střední nebo vrcholový, musí umět jednat a spolupracovat s lidmi, efektivně s nimi komunikovat a chápat je, stimulovat je, vést je a probouzet v nich nadšení a důvěru.

- **Obdobně Lojda** [14] vymezuje dovednosti jako:

- **dovednosti technického rázu,**
- **dovednosti koncepčního charakteru,**
- **dovednosti v řízení lidských zdrojů,**

ovšem doplňuje je ještě o **dovednosti osobního charakteru**, tj. sebepoznání, schopnost sebereflexe a také schopnost sebe-řízení.

3 ROZVOJ OSOBNOSTI MANAŽERA

„Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu.“ [1, str. 489]

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka, v tomto případě manažera, se v dnešní moderní době nepřetržitě mění. A aby dokázal fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále rozvíjet. Rozvoj pracovních a individuálních schopností se pro roli manažera tedy stává celoživotním procesem. [13]

Manažer svým rozvojem přispívá nejen ke zlepšení svých schopností a dovedností, ale také přispívá k úspěšnosti organizace, uspokojení jejich současných a budoucích potřeb. Ovšem je velmi důležité, aby měl ke svému rozvoji dostatek příležitostí a možností. Proces rozvoje by měl být buď **anticipující** (tak, aby manažer přispíval k naplnění dlouhodobých cílů), **reagující** (aby manažer vyřešil možné problémy) anebo **motivační** (tedy aby odpovídal individuálním kariérním snahám a touhám). [1]

Mumford (1993) upozornil na tři specifické prvky, které přispívají k efektivnímu rozvoji manažerů:

- **Rozvíjení sama sebe (seberozvoj)** – klíčovým faktorem je motivace, kdy rozvoj nejvíce spočívá na jedincově iniciativě.
- **Rozvíjení pocházející od organizace** – firma vytváří formální postupy pro rozvoj manažerů.
- **Rozvíjení pocházející od vedoucího** – rozvoj iniciuje přímý nadřízený, především z důvodu skutečného pracovního problému. Individuální učení pracovníka jinou osobou se též nazývá koučování. [1,5]

3.1 Seberozvoj a celoživotní vzdělání

Osobní rozvoj je spjat nejen s profesním životem, ale také s jinými oblastmi života, a to například s partnerskými vztahy, manželstvím, volným časem, seberealizací v kulturní a sportovní oblasti apod. Do oblastí managementu osobního rozvoje se zahrnuje duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl. [3]

Je na místě zmínit samotného Abrahama Maslowa. Tento americký psycholog dvacátého století byl přesvědčen, že výkon zaměstnanců je nejen ovlivněn uspokojováním fyziologických potřeb (hlad, žízeň apod.), ale také uspokojováním potřeb sociálních. Maslow tak umístil

seberealizaci (rozvoj osobnosti a schopnosti) v pyramidě lidských potřeb na nejvyšší příčce, viz obr. č.3 – kap. 4.3.1.

Sebeřízení

Pokud má manažer řídit podřízené, musí nejprve umět řídit sám sebe. Řízení sebe sama neboli „self management“ je dlouhodobý proces, při kterém jedinec dochází k sebezdokonalování. Sebeřízení lze rozdělit do tří částí:

- sebepoznání,
- seberozvoj,
- sebehodnocení. [23]

Sebepoznání

Immanuel Kant řekl, že „sebepoznání je počátkem vší moudrosti.“ [16, str. 33]

Pokud manažer chce využít svůj potenciál, zdokonalovat se a chce především umět správně komunikovat, stimulovat a řídit své podřízené a také je podněcovat k vyšším výkonům, budou tyto činnosti pro něho daleko snazší, pokud porozumí sám sobě a bude umět zvládat své emoce. Manažer tedy nejprve musí poznat svou osobnost, uvědomit si své vlastnosti, uvědomit si, co umí a jaké jsou jeho znalosti, dovednosti a schopnosti, v čem se chce zlepšovat, čemu se věnovat a také naopak. Musí přijmout sám sebe takového, jaký je. Musí poznat své silné a slabé stránky. Ovšem měl by se soustředit pouze na ty silné stránky a rozvíjet je, nikoliv se zabývat a ztrácet čas slabými stránkami. Sebepoznávání by nemělo končit zjištěním, čím jsem, ale mělo by vést k otázkám: Kým chci být? Co bych měl znát? Co chci dokázat? [23]

Pokud manažer porozumí sám sobě, tak porozumí nejen svému týmu, svým kolegům, ale hlavně světu kolem sebe. Existuje mnoho dotazníků a testů, jak svou osobnost poznat, k tomu slouží i typologie osobnosti, viz kapitola 1.1.2.

Seberozvoj

„Jakmile se člověk stává dospělejším, ustupuje výchova prostřednictvím jiných lidí do pozadí a převládá sebevýchova.“ [16, str. 44] Od této chvíle je pak jedinec odkázaný sám na sebe. Seberozvoj je proces, který zdůrazňuje důležitost celoživotního učení a sebezdvělávání. Díky osobnímu rozvoji dochází u manažera ke zlepšení jeho kvalifikace. Manažeri by si měli uvědomit, že si se samotným formální vzděláním nevystačí a své poznatky by měli průběžně doplňovat, a to jak v osobním, tak v pracovním režimu. Nejedná se pouze

o vzdělávání jako o samotné poznatky a dovednosti, nýbrž i o vzdělávání ve smyslu sebevýchovy, ve způsobu chování, vystupování a jednání. [23]

Jedna z nejvíce účinných metod, kterou se manažer rozvíjí, je založena na **učení se z vlastních zkušeností**. Tuto myšlenku zastával právě Carl Ransom Rogers, nejvýznamnější představitel humanistické psychologie. Dle Rogerse se moudrost neskrývá jen v intelektu, ale především ve vnitřních pocitech jedince, čímž jsou myšleny i zkušenosti. Rogers tak zformuloval principy učení se ze zkušeností: [20]

- Učení ze zkušeností vyžaduje vlastní zájem zapojit se plně celou osobou, a to jak inteligencí, tak pocity.
- Zakládá na iniciativě jedince; proměňuje chování, postoj i osobnost jedince.
- Každá osoba má v sobě přirozenou schopnost učit se.
- Učení je snazší, pokud si jedinec uvědomí v procesu učení svou část zodpovědnosti.
- Učení se realizuje lépe, pokud si učící se jedinec uvědomí důležitost znalostí, které může získat.
- K pochopení a uchování poznatků dochází právě při provádění činností.
- Je důležité si osvojit umění učit se a osvojit si schopnost být nepřetržitě otevřený vůči svým zkušenostem a připustit si proces změny.

Dalšími rozvoji může být formální vzdělávání, kontakt s jinými manažery a přebírání zkušeností, učení se prostřednictvím internetu, čtením článků a knih atp. [1, 11]

Ze strany organizace existuje mnoho postupů, jak manažery rozvíjet. Ovšem nejprve je potřeba analyzovat jedincovy schopnosti a posoudit, zda a jak uspokojují potřeby podniku a poté je třeba plánovat jejich rozvoj. Jelikož aktivity rozvoje manažerů závisí na organizaci, její technologii a filozofii, je třeba podotknout, že každá organizace má jiný přístup k rozvoji.

- **Formální přístupy** – jsou založeny na zjištění potřeb rozvoje, a to na základě hodnocení pracovního výkonu. Jedná se například o rozvoj prostřednictvím koučování, konzultování či poskytování zpětné vazby ze strany nadřízených manažerů. Dále aktivní účastí na projektech či kurzech, učení se akcí a řadou dalších.

- **Neformální přístupy** – k rozvoji manažerů využívají příležitostí k učení, s nimiž se manažeři setkávají denně během své práce.

- **Ucelený přístup** – je kombinací formálních a neformálních přístupů. [1]

Sebehodnocení

Sebehodnocení je nástrojem případné kontroly a nástrojem k zjištění chyb, slabých i silných stránek. Slouží k uvědomění si svých nedokonalostí, které může manažer brát jako výzvu, zlepšovat se a vyvarovat se jim v budoucnu. Zároveň činí jedince otevřenějším a přístupnějším k pochopení chyb ostatních. Účelem sebehodnocení je nalézt další možnosti k rozvoji osobnosti. [23]

4 MOTIVACE, VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vedení a řízení lidí jsou pojmy, které občas splývají a často se zaměňují, přičemž každý z nich má jiný význam a je naprosto odlišný.

Pojem „**řízení**“ znamená dosahování stanovených cílů organizace prostřednictvím efektivního získávání, rozdělování, využívání i kontrolování všech nezbytných zdrojů (tj. lidé, peníze, materiál, informace a znalosti), které jsou záležitostí každého vedoucího pracovníka. [1, 16]

Pojem „**vedení lidí**“ je stěžejním úkolem a důležitou kompetencí každého manažera. Zaměřuje se na nejvýznamnější zdroj, tj. na lidi. Anglické znění „**leadership**“ nemá v českém jazyce jednoznačný překlad, ovšem můžeme se setkat s termíny jako je tvůrčí vedení, vůdcovství, charismatické vedení nebo lídrovské vedení. **Vést lidi** znamená stanovovat jejich úkoly, kontrolovat je a také motivovat, stimulovat či je inspirovat. Zároveň jim předávat podstatné informace a rozvíjet jejich schopnosti. [24]

Úspěšné **vedení lidí** závisí na interpersonálních dovednostech (měkké dovednosti), jimiž se např. rozumí: efektivní komunikace, koučování, naslouchání, poskytování a přijímání zpětné vazby, delegování, techniky jednání a prezentační schopnosti.

Obecně řečeno vedení je děláním „správných věcí“, kdežto řízením lidí se myslí „dělání věcí správně“, neboli rozdělování činností tak, aby byly efektivní.

Řízení a vedení lidí se realizuje pomocí manažerských stylů vedení. Každý manažer má odlišný přístup k naplnění své funkce vedení – jinak se rozhoduje, deleguje úkoly, kontroluje, či komunikuje.

4.1 Styl vedení

„Způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování aktivit podřízených, nazýváme styl vedení. Styl vedení je chování vedoucího, který může být pro pracovníky stimulující nebo nikoliv.“ [4, str. 133]

Teorie X, Y

Zprvu trochu odlišné východisko kategorizace stylu vedení je teorie X a Y, která vznikla zásluhou profesora Douglase McGregora. Její podstata „je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy.“ [24, str. 157]

Dle **teorie X** jsou lidé líní a snaží se práci vyhýbat. V takovémto případě manažer využívá metody „cukru a biče“, musí pracovníky řídit a kontrolovat je. Teorie X je v literatuře označována též jako autoritativní či direktivní styl vedení.

Naopak, **teorie Y** je postavena na důvěře člověka a jeho pozitivnímu vztahu k práci. V tomto smyslu člověk rád přejímá zodpovědnost i samostatnost. Hlavním motivátorem je tvůrčí práce. Značí se buď jako liberální, demokratický či participační styl vedení.

Ovšem je nezbytné zdůraznit, že tato teorie prezentuje dva účelově formulované extrémy. V reálu se totiž styl vedení pohybuje mezi body X a Y.

Moderní management se přiklání k teorii Y, ale je třeba hledat kompromis v obou teoriích. Kombinací těchto dvou tendencí vzniklo nekonečně mnoho diferencovaných metod a stylů vedení. Je třeba zdůraznit, že manažer v rozdílných podmínkách volí jiné metody stylu vedení a je čistě na něm, který z nich zvolí. Styl vedení ho totiž charakterizuje; je to jeho osobitý přístup z hlediska vztahu k řízeným pracovníkům. [24]

Rensis Likert, profesor Michiganské univerzity, např. rozdělil manažerské styly do čtyř skupin:

- **autoritativní styl** – direktivní určování úkolů, všechna rozhodnutí spočívají na manažerovi, aniž by dal možnost podřízenému k prosazení názoru;
- **benevolentní autoritativní styl** – manažer se pokouší vytvořit partnerské prostředí, i přestože je autokratický, používá metodu „cukru a biče“, svým podřízeným důvěřuje a při rozhodování se na ně obrací;
- **konzultativní styl** – prostředí je založené na důvěře, rozhodnutí činí manažer po konzultaci, funguje zde obousměrná komunikace a metoda odměn;
- **participativní styl** – manažer plně důvěřuje svým podřízeným, rozhodnutí jsou dělána skupinově.

Ty byly dále doplněny o další řadu stylu řízení, které rozšiřují výše zmíněné členění.

- **byrokratický styl řízení** se opírá o směrnice a autoritu nadřízených,
- **autoritativní styl řízení** je založen na příkazech a jejich plnění,
- **demokratický styl řízení** na vzájemné spolupráci vedoucího s podřízenými a na přirozené autoritě manažera,

- **cílové řízení** manažer uplatňuje v případě, kdy prostřednictvím daných úkolů dává podřízeným určité dlouhodobé zaměření jejich činnosti. [23]

Švecovo pojetí stylu vedení

Dle Ševce existují dvě kritéria, na jejichž základě vznikají čtyři styly vedení.

V prvním kritériu uvažuje o tom, kolik je manažer ochoten dávat prostoru svým podřízeným. Zda je orientován spíše sám na sebe, či nikoliv. Zda prosazuje zejména své názory a chrání své zájmy, anebo dává více prostoru druhým a vztahuje je do „hry“.

Druhé kritérium se vztahuje k tomu, jak je manažer při vedení aktivní a jak moc do něj zasahuje. Může být buď velmi aktivní a na vše mít vliv, anebo se může stáhnout do pozadí.

- **Direktivní styl vedení – vysoce aktivní vedoucí**

Manažer je velmi aktivní ve své činnosti a orientovaný více na sebe. Často zasahuje do rozhodování a též svá rozhodnutí oznamuje, aniž by je konzultoval. Vydává příkazy a rozkazy. Často hovoří v první osobě jednotného čísla. V direktivním stylu vedení do všeho zasahuje a rozhoduje, aniž by druzí zúčastnění měli prostor k prosazení. Tohoto stylu vedení se využívá v 10-20 % situace, kdy hrozí krize anebo kdy se vzdaluje od stanovených cílů.

- **Demokratický styl – prostor i pro druhé**

Vedoucí je též velice aktivní, ovšem nechává prostor druhým k vyjádření svých představ, nápadů i názorů. Značná část autority je delegována, ovšem v konečných rozhodnutích však figuruje právě on, jelikož jeho slovo má největší váhu. Hovoří v druhé osobě množného čísla.

- **Liberální styl – nepřijímat odpovědnost**

Tento styl je charakteristický pro manažera, jenž nechce být příliš aktivní. Může se zříci své zodpovědnosti a přenechat svou zodpovědnost ostatním. Tento styl se používá pro řízení tvůrčích a vědeckých pracovníků. Manažer se tak nachází v roli konzultanta či poradce.

- **Participativní styl – rozvoj týmové práce**

Manažer se nemusí aktivně projevovat, naopak se může uchýlit do pozadí, a přitom se zaměřit na rozvoj svého týmu. Může poskytnout prostor všem zúčastněným k projevení jejich názorů a připomínek. Především se snaží docílit toho, aby své pracovníky neustále vedl k osobnímu rozvoji, a proto jim do práce příliš nezasahuje. Až teprve po odvedené práci

s nimi výsledky konzultuje. Sděluje jim, co udělali dobře a čemu by se naopak měli příště vyvarovat. [22]

4.2 Další manažerské přístupy

Styly řízení nejsou jediným manažerským přístupem. Manažer totiž během své kariéry zaujímá více postojů a musí se věnovat i zdánlivě méně významným činnostem, tím může být např. komunikace s podřízenými, jejich kritika, prezentování dosažených výsledků a také odměňování či stimulování.

Komunikování se spolupracovníky

Komunikace s podřízenými je na denním pořádku každého manažera. Jakýkoliv jeho příkaz či sdělení má být impulsem pro další aktivity. A právě forma předání těchto pokynů a informací může aktivity do značné míry předurčit. Manažer v takovéto souvislosti:

- Měl by být při zadávání instrukcí rozhodný, instrukce musí být jednoznačně srozumitelné a podřízeným musí být jasné, co je sdělením myšleno;
- neměl by zadávat mnoho příkazů či úkolů najednou;
- měl by v případě, kdy nesouhlasí s možným řešením úkolu, požádat podřízeného o nové stanovisko, a naopak v případě shody by měl vydat souhlas s realizací;
- neměl by zachovávat přílišný odstup vůči podřízeným, nepředávat příkazy pouze písemně;
- měl by podporovat otevřenou komunikaci, jelikož ta je zdrojem zpětné vazby, a také odstranit z pracoviště strach a nejistotu;
- měl by jednat přátelsky a respektovat názor ostatních, ovšem pokud s dotyčným názorem nesouhlasí, neměl by říkat napřímo, že podřízený nemá pravdu, na nedostatky by měl upozorňovat nepřímou, tj. otázkami;
- měl by přiznat chybu v případě, kdy ví, že pochybil nebo že nemá pravdu. [23]

Kritika

Existují i situace, kdy manažer není spokojený s činností svých podřízených. Ovšem je otázkou, zda je ochoten a připraven čelit poměrně těžkým chvílím, kdy musí uplatnit kritiku. Obecně se má za to, že kritika bezpochyby patří do repertoáru manažerových činností, ale i zde pro ni platí určitá doporučení:

- cílem kritiky není trestat či zostudit kritizovaného, ale iniciovat zlepšení stavu;
- kritizovat je třeba jen přímé podřízené, nikoliv pracovníky z jiných útvarů;
- přímo vyřčená kritika se setkává s odmítnutím, a proto je vhodnější se nejprve kritizovaného zeptat na jeho názor, a poté kritiku vhodně začlenit do kontextu;
- kritiku je lepší prezentovat mezi čtyřma očima, a samozřejmě nikdy za jejími zády;
- kritika by měla být vyřčena v přímém kontaktu s kritizovaným, nikoliv prostřednictvím e-mailu či jiného média.

Stejně tak se manažer čas od času dostane do situací, kdy je povinen předstoupit před spolupracovníky, obchodní partnery nebo veřejnost s projevem či prezentací určitého stanoviska. A pokud má být prezentace úspěšná neboli pokud má manažer přesvědčit posluchače o svém výstupu, je potřeba, aby při přípravě a vlastním vystoupení dodržoval některá pravidla:

- vyjasnění cíle prezentace (co je předmětem sdělení, kdo se zúčastní, počet účastníků, rozsah času, technické vybavení);
- prezentující musí ovládat mluvené slovo a využít k prezentaci řeč svého těla;
- struktura vystoupení (úvod, vlastní část vystoupení a závěr). [23]

4.3 Motivace pracovníků

Vedení se definuje jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených. Manažer, který touží dosáhnout cíle, by měl nejprve přimět své podřízené k vyvinutí náležitého úsilí. Odborná literatura zabývající se řízením lidských zdrojů tak charakterizuje celou řadu přístupů ke stimulaci pracovníků. Motivování lidé zpravidla budují a snaží se něčeho dosáhnout, naopak nemotivovaní jsou neaktivní a neteční. [4]

Motivaci lze definovat jako „vnitřní pohnutku, potřebu, která modifikuje a usměrňuje lidské chování.“ Je silou určující aktivitu a dynamiku, flexibilitu či adaptabilitu, a ne vždy se dá za některými činy najít konkrétní motiv, poněvadž může být skrytý nebo nevědomý. [16, str.136]

Motivace vychází z hlavních dvou pojmů, *motivů a stimulu*.

- *Motiv* je vysvětlován jako přímý prožitek vedoucí k činu, vnitřní pohnutka člověka podněcující jeho následné chování. Za základní formu motivů jsou uváděny potřeby, ostatní formy se z nich vyvíjí. Potřeba je stav nedostatku, anebo nadbytku vedoucí k činnostem, kterými tuto potřebu uspokojujeme.

Motivy se dělí na:

- o *biogenní/fyziologické* – potřeba potravy, dýchání, pohybu, bezpečí atd.

- o *sociogenní/psychogenní* – potřeba výkonu, opory, kompetence, radosti atd.

- *Stimuly* jsou podněty, které mají působit na motivaci pracovníka. [4, 12]

Typy motivace

Pracovníci mohou být motivováni dvěma způsoby.

- *Vnitřní motivace*

V prvním případě lidé motivují sami sebe, a to tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která je naplňuje, uspokojuje jejich potřeby a vede je k naplnění jejich cílů. Taková motivace se označuje jako *vnitřní motivace*. Důležitým aspektem je zde zjistit potřeby pracovníka. Pokud se vyskytne kontext mezi jeho vnitřními podněty a cíli společnosti, vzniká tak dlouhodobá motivace.

- *Vnější motivace*

Ve druhé záležitosti jsou pracovníci motivováni managementem prostřednictvím metod jako je např. odměňování, oceňování, pochvala atp. Jsou motivováni tzv. zvenčí, jde tedy o *motivaci vnější*. Mínusem vnější motivace je to, že nepůsobí zpravidla dlouhodobě, a proto je nutné podněty nepřetržitě dodávat. Riziko také spočívá v tom, že si pracovník lehce na motivaci navykne a bude ji vnímat jako samozřejmost. Pro manažery tak v tuto chvíli nastává jeden z nejtěžších úkolů, poněvadž musí umět své spolupracovníky neustále stimulovat, vzbuzovat v nich zájem, chuť i ochotu spolupracovat a podílet se aktivně na činnostech, které mají spojitost s cíli organizace. Musí na své podřízené zapůsobit takovými prostředky (stimuly), které u nich způsobí požadované pracovní jednání, anebo je naopak odradí od nežádoucího jednání. A i přestože každý jedinec má zcela individuální potřeby, jež se současně mění a vyvíjí vzhledem k závislosti na čase a okolnosti, je třeba, aby manažer tyto motivy a potřeby svých podřízených znal. Výčty takových motivů uvádí např. Bělohlávek:

- o *peníze* – má-li manažer k dispozici dostatek financí, dostane z těchto pracovníků maximum;
- o *osobní postavení*
- o *pracovní postavení, výkon* – lidé, kterým se nedaří, se snaží zpravidla překonat ostatní pracovníky;
- o *přátelství* – preferují atmosféru na pracovišti, neradi se hádají;
- o *jistota* – neradi riskují, spokojí se s málem;
- o *odbornost* – preferují profesionální rozvoj, chtějí vyniknout ve své profesi
- o *samostatnost* – chtějí si udělat vše sami, nestojí o rady nadřízeného
- o *tvůrčivost* – mají potřebu kreativity, chtějí vymýšlet nové věci. [5]

4.3.1 Teorie motivace

Teorie motivace explikují, jak jsou uspokojovány potřeby lidí, a co se v nich děje před zahájením a během činnosti v průběhu motivování. Usnadňují tak manažerovi pochopit, proč a jak se lidé v daných situacích chovají. A ačkoliv existuje velké množství motivačních teorií, ze kterých vychází odborná literatura týkající se nejen problematiky managementu, je zapotřebí podotknout, že neexistuje žádný nejlepší přístup. Spíše jde o představení názorů a myšlenek, které mají manažeři k dispozici a na jejich základě tak mají možnost vytvořit svůj vlastní motivační přístup.

Motivační teorie lze dělit na teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Teorie zaměřené na obsah

Teorie, jež jsou zaměřené na obsah jsou teorie vysvětlující, co člověka motivuje k práci. Základem je přesvědčení, že náplní motivace jsou potřeby. Mezi nejznámější teorie spadá především Maslowova teorie hierarchie potřeb a Herzbergova teorie dvou faktorů.

- ***Maslowova hierarchická teorie potřeb***

Tuto motivační teorii, jež je jednou z nejznámějších, vypracoval v 40. až 50. letech americký psycholog a profesor Abraham Maslow. Ve své teorii vymezil klasifikaci pěti hierarchicky uspořádaných skupin, které jsou seřazeny od potřeb nižších po vývojově vyšší, do tzv. pyramidy potřeb.



Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: [15]

Koncept této pyramidy vychází z pravidla, které říká, že nejprve se musí alespoň částečně uspokojit potřeby nižší, aby mohlo dojít k uspokojení těch nad nimi.

1. *Fyziologické potřeby* – potrava, pití, teplo, spánek, mzda, pracovní podmínky...
2. *Potřeby bezpečí* – zajištění bezpečnosti, zdravotní stav, jistota zaměstnání
3. *Potřeby lásky* – přijetí sounáležitosti, rodinné vztahy, přátelství, dobré vztahy na pracovišti, sdružování
4. *Potřeby úcty* – respekt, sebeúcta, vážnost, důvěra ve vlastní znalosti, pochvala, ocenění
5. *Potřeba sebeaktualizace* – seberealizace, kreativita, rozvoj a využití vlastních schopností, potřeba vědění a porozumění, společenské uplatnění, naplnění pocitu životního poslání. [15, 2]

Maslowova teorie ovšem byla podrobena kritice. Paradoxem totiž je, že existují osoby, které radí vyšší potřeby nad fyziologické, mají jiné životní preference; osoby, jež trpí neurotickými poruchami a dále osoby, které o seberealizaci zkrátka nestojí, jsou motivováni jen nižšími fyziologickými potřebami.

- ***Herzbergova dvoufaktorová teorie***

Herzbergova teorie určitým způsobem modifikuje Maslowovu teorii potřeb, ovšem liší se klasifikační strukturou (nerozlišuje úroveň potřeb). Herzberg ve své teorii operuje především s působením vnějších stimulů. Všiml, že na pracovišti existují dva jisté činitele, čímž vymežil dvě skupiny faktorů ovlivňující motivovanost k práci. [16]

- První skupinu nazval **faktory hygienickými**: souvisí s pracovními podmínkami. Nepocítují se jako motivace, ale pouze jako nespokojenost v případě, kdy se objeví negativní stimul.
- Druhou **faktory motivačními**: mezi motivátory se řadí faktory související s obsahem práce a jejich přítomnost vede ke spokojenosti a motivaci. Jejich uspokojování není ukončeno, jelikož při uspokojení určité potřeby zaujetí pro věc narůstá. [1,16]

Faktory hygienické	Faktory motivační
Pracovní řády, směrnice, pracovní podmínky, firemní benefity (např. auto, mobil), plat, vztahy s nadřízenými a nadřízenými, osobní život.	Výkon, samotná práce, služební postup, úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok.

Obrázek 5: Klasifikace faktorů

Zdroj: [16, str. 141]

Pokud se hygienické faktory pracovníka nenaplní, vyvolají sice pracovní nespokojenost, ovšem nevyvolají ani při naplnění pocit spokojenosti. Pracovník je totiž považuje za samozřejmé a účinek jejich naplnění rychle vyprchá. Kdežto naplnění motivačních faktorů je nutnou podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům s tím, že jejich působení na motivaci je dlouhodobé. Navíc jejich nenaplnění nutně neznamená nespokojenost.

Manažer by se měl snažit naplnit pracovníkovi hygienické faktory a doplnit je o motivační, tím si zajistí daleko větší výkonnost svého pracovníka. [12]

Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)

Tyto teorie jsou zaměřené na průběh motivačního procesu, zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je vykládají a jak jim rozumí. Klade se zde důraz na psychologické procesy či síly ovlivňující motivaci a na základní potřeby. Kognitivní teorie mohou být pro manažery daleko užitečnější než teorie potřeb, poněvadž podávají realističtější instrukce pro motivování lidí. Jde o teorii očekávání (expektační teorie), teorii dosahování cílů a teorii spravedlnosti. [1]

- **Vroomova expektační teorie**

Vroomova teorie expektace (očekávání) – obsahuje tři složky: valenci (hodnotu), instrumentalitu (přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k druhé) a expektaci (očekávání, že čin či úsilí povedou k určitému výsledku). [1]

Vroom tedy vychází z předpokladu, že pracovníci jsou při práci motivováni k dosažení určitého cíle, výsledku. Jedinec očekává, že jeho pracovní výkon, úsilí bude něčím odměněno a že se mu dostane ocenění. Čím větší má význam pro pracovníka dané ocenění, o to větší vynaloží své pracovní úsilí. [16]

V praxi bývá tato teorie často pokládána za aplikačně náročnou, jelikož klade značné požadavky na psychologii a zásadovost jednání manažerů. [24]

- ***Teorie dosahování cílů***

Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem objasňuje principy spojující cíle s výsledky výkonu. Jestliže jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle (náročné, ale přijatelné) a pokud existuje zpětná vazba na výkon, je motivace i výkon vyšší. Důležitá je účast pracovníků na stanovování cílů, jelikož je to prostředek, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Dále teorie byla doplněna poznatky, že pokud lidé s cíli souhlasí, povedou obtížné cíle k vyššímu výkonu než cíle jednodušší. Teorie cíle představuje významnou roli v procesu řízení pracovního výkonu. [1]

- ***Teorie spravedlnosti***

Teorie „předpokládá, že nespravedlnost vede k demotivování a že spravedlnost je a priori hodnocena jako správná.“ [16, str. 142]

Spravedlnost se vztahuje především k pocitům a ke vnímání a vždy jde o porovnávání. Každý z pracovníků má tendenci se srovnávat s ostatními, např. se zajímá, jakou práci oproti nim odvedl a jak byl ohodnocen. Srovnávány jsou buď na vstupu schopnosti, dovednosti, vynaložený čas, zkušenosti či vlastnosti, nebo na výstupu výdělek, uznání, možnosti osobního růstu rozvoje atp. Teorie především tvrdí, že lidé budou lépe motivováni jen tehdy, pokud se s nimi bude spravedlivě zacházet. [1, 15]

5 EMPIRICKÁ SONDA

Tato kapitola bude věnována výzkumu, který byl proveden na základě získaných teoretických poznatků. Sonda se zajímá jak o názor manažerů na pojetí své role v řízení lidských zdrojů, tak o názor jejich podřízených. První část je věnována úvodu, cíli a metodice výzkumu. Druhá pojednává již o získaných a zpracovaných datech.

5.1 Metodologie empirické části

Průzkum je dle cíle celé práce tedy zaměřen na osobnost manažera a jeho působení v očích svých podřízených. Autorka práce se především zaměřila na oblasti, které vystihují jednotlivé rysy a znaky jeho osobnosti – temperament, schopnosti a dovednosti, slabé stránky, komunikace, motivace, styly vedení a stimulování lidí. Hlavním cílem empirické sondy je tudíž porovnání názorů jednotlivých stran současně s teoretickými poznatky.

Metodika výzkumu

Základním nástrojem k realizaci bylo zvoleno dotazníkové šetření, a to z toho důvodu, že patří mezi nejčastěji používané metody kvantitativního výzkumu a nese hned několik výhod:

- Může postihnout poměrně snadné získání informací od velké počtu jedinců v poměrně krátkém čase při relativně nízkých nákladech.
- Anonymita, která zaručí z velké části pravdivé či promyšlené odpovědi.

Ovšem naopak podstupuje riziko případné neochoty respondentů dotazník vyplnit a riziko nízké návratnosti. Dokonce některé otázky mohou být omylem či záměrně vynechány. [23]

V obou dotaznících byly přesněji použity polootevřené výčtové i výběrové otázky, dále byla použita Likertova škála², kterou se autorka práce rozhodla upravit na čtyřbodovou. Důvodem byla totiž snaha donutit respondenty zaujmout určitý postoj a vyhnout se tak neutrálním odpovědím. Dále aplikovány otevřené otázky, které daly respondentům možnost napsat svůj vlastní názor. V záhlaví dotazníků byl uveden cíl šetření včetně zmínění anonymity respondenta. Dotazníky byly nejprve vytvořeny v papírové podobě, ovšem toto zpracování neslo s sebou hned několik nevýhod. Jednak již zmíněná časová návratnost, ale také následné zpracování a přepisování dat do počítače, s tím, že ne všechna data šlo jednoduše rozluštit.

² Likertova škála je metoda, která se používá při určení míry stupně souhlasu či nesouhlasu s tvrzením, s nímž jsou respondenti výzkumu konfrontováni. Odpovědi na Likertově škále je možné seřadit podle číselné hodnoty od nejmenší po nejvyšší (např. 1-5). Obvykle je používána 3,5 či 7-ti stupňová škála. [23]

Vyskytla se i neochota u dvou vedoucích pracovníků, shodou okolností stejné organizace, kteří odmítli dotazník vyplnit, a to z toho důvodu, že v organizaci panovala napjatá atmosféra a též podstupovali riziko snadného odvození dotyčné osoby. Při opětovném požádání a návrhu vyplnění elektronického dotazníku již oba manažeři byli ochotni tuto formu vyplnit. Autorka se tak chtěla podobným konfliktům vyvarovat, a proto se rozhodla dále jen využívat dotazníky elektronické podoby. Přesné znění dotazníků je uvedeno na konci práce v příloze.

Objekt výzkumu

Objektem výzkumu se stali především manažeři, kteří působí v malých, středních i velkých podnicích na území České republiky, a to jak na vrcholových pozicích, tak na pozici středního managementu. Součástí tohoto vzorku ovšem byli i jejich podřízení. Podmínkou získání dat byl zprvu počet 20-ti respondentů na manažerských pozicích a dále vzorek nejméně sta respondentů, kteří pod nimi pracují. Což ovšem předčilo očekávání a ve výsledku se na výzkumu podílelo celkově 26 manažerů a 116 podřízených pracovníků. Vzorek byl získán nahodilým výběrem, a to proto, aby byl co možná nejpestřejší.

Časový plán

Jak už bylo zmíněno, veškerý výzkum byl prováděn formou dotazníkového šetření. Formulace dotazníku započala již v prosinci roku 2016, ovšem konečná verze vznikla na konci února roku 2017. Již během prvního týdne v březnu bylo vráceno 6 vyplněných dotazníků ve fyzické podobě (pro manažery) z celkových 8-mi a 27 dotazníků ze 40-ti (určených pro jejich podřízené). Po zpracování elektronického dotazníku, rozeslání přímého odkazu a následného šíření, bylo vyplněno včetně fyzických celkem 142 dotazníků, a to do konce března. Jednalo se tedy o náhodně vybrané prvky.

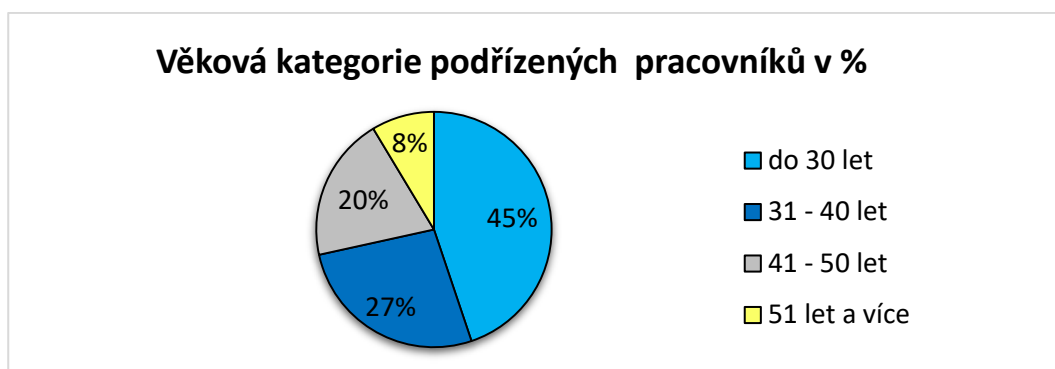
5.2 Interpretace zjištěných dat

Vzhledem k rozdělení zkoumaného vzorku do dvou skupin, tj. manažeři a podřízení, byla nejprve zvolena interpretace zjištěných dat u podřízených pracovníků a posléze u manažerů, kde byly zároveň porovnány jednotlivé názory obou skupin. Všechny grafy jsou vytvořeny na základě odpovědí z vlastního dotazníkového šetření.

Dotazník pro podřízené pracovníky

Dotazník obsahoval celkově 20 otázek, přičemž první část tvořily dotazy týkající se názoru přímých podřízených na svého vedoucího, tj. styl vedení, motivování³ či oceňování, čeho si na něm váží a naopak. Druhá část obsahovala tvrdá fakta. Avšak zde budou zpracovány jen vybrané otázky, poněvadž mnoho z dotazů koresponduje se záležitostmi ve druhém dotazníku.

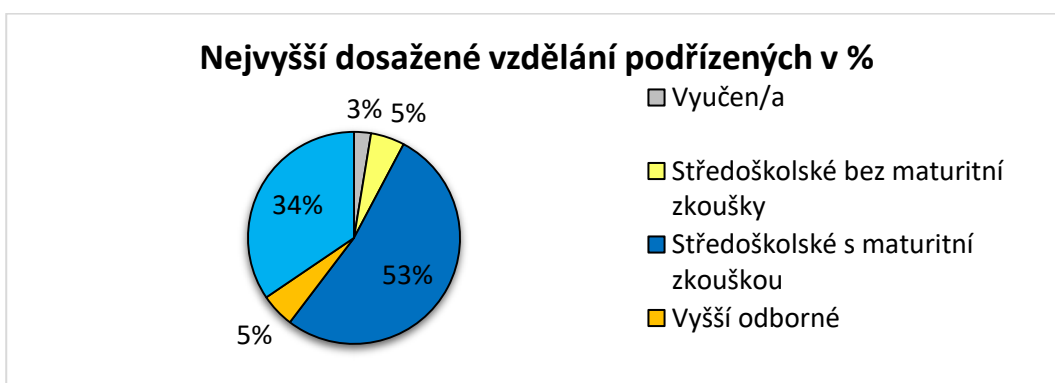
V souhrnu bylo získáno 116 respondentů, z čehož bylo celkem 46 mužů a 70 žen. Rozložení věkové kategorie znázorňuje obr. 6, kde je patrné, že převážnou většinu respondentů tvoří mladší generace.



Obrázek 6: Věková kategorie podřízených pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Též si lze všimnout, že více jak 50 % účastníků výzkumu dosáhlo středoškolského vzdělání, s tím, že v oboru, který vystudovali, zůstalo 41 %.



Obrázek 7: Dosažené vzdělání podřízených pracovníků

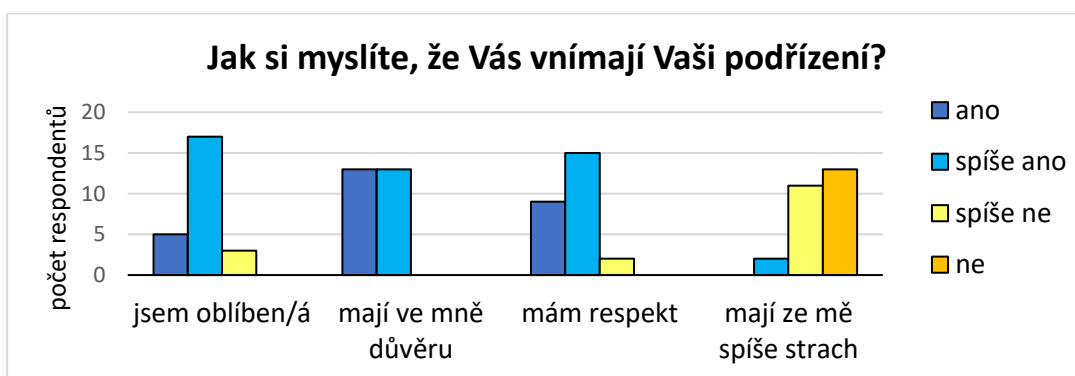
Zdroj: vlastní zpracování

³ Poněvadž v běžné řeči dochází k časté záměně a nerozlišování slov „stimulace“ x „motivace“, je potřeba zmínit, že v dotazníkovém šetření byl pojem „motivace“ použit záměrně, neboť se autorka práce domnívala, že by mohlo dojít k nepochopení z řad respondentů.

Hned v úvodu zazněl dotaz, jak respondenti vnímají svého vedoucího. 54,8 % dotázaných odpovědělo, že je oblíbený. 32,2 % sdělilo, že z něj mají spíše respekt a 3,2 % dokonce strach, což byly pouze 4 osoby. A zbytek 16,5 % respondentů uvedlo svůj osobní názor.

- „Ambiciózní, spravedlivý, ohleduplný, vyjde vstříc a celkově bez problému.“
- „Nevzdělaný patolizal, neoblíbený, nespolehlivý, nezkušený, nezralá osobnost, neschopný vedoucí“
- „Loutka. Nevážím si ho. Nemám ho rád.“

Tentýž dotaz obdrželi jejich vedoucí, kteří se téměř z 90-ti % domnívali, že jsou ve svém týmu oblíbení či jim tým důvěřuje. Dva manažeři uvedli, že jejich tým má z nich spíše strach a 92 % se zmýlilo v domněnce, že mají u svých podřízených respekt o celých 60 %.



Obrázek 8: Jak si myslíte, že Vás vnímají Vaši podřízení?

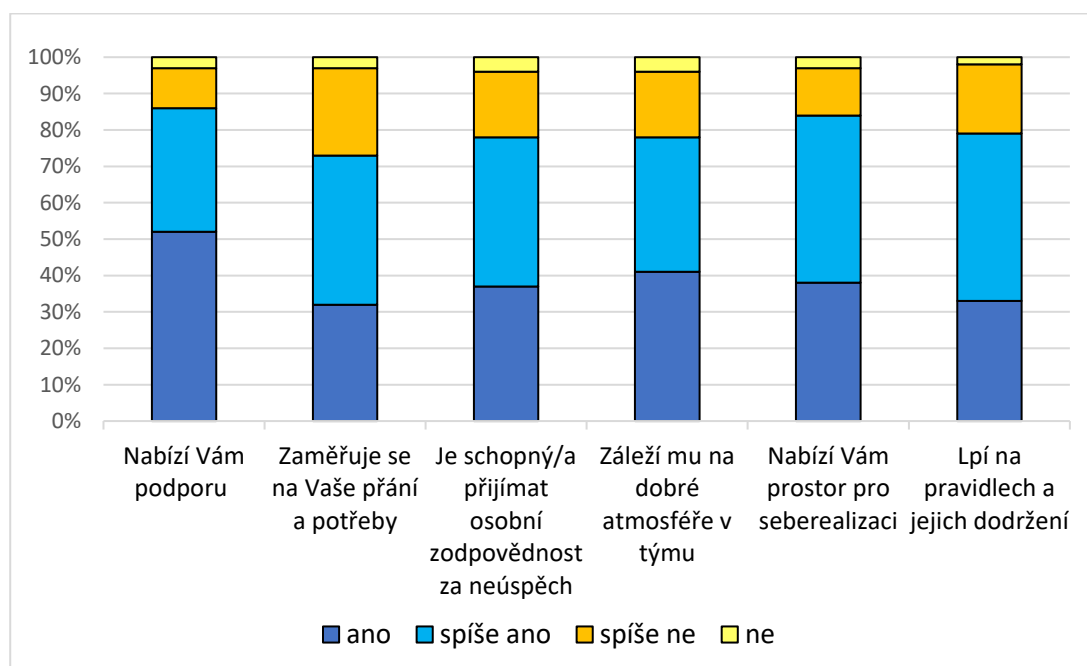
Zdroj: vlastní zpracování

Bohužel ale právě „respekt a absence autority“ byly často vyskytující se odpovědi na otevřenou otázku „**Uved'te alespoň jednu slabou stránku Vašeho podřízeného.**“ Mezi další výčty slabých stránek se nejčastěji vyskytovaly pojmy jako je např.:

- náladovost (6x), výbušnost (2x);
- není objektivní (5x), neupřímný, neférové jednání, lhaní (4x), nedrží slovo;
- neumí jednat s lidmi/ komunikovat (5x)
- neschopnost vést kolektiv a ocenit práci; druhých;
- časová tíseň, příliš zaneprázdněný, workoholismus (5x);
- až příliš se snaží být se všemi za dobře (5x), až moc hodný, málo přísný (5x);
- neřešení problémů (3x);

- *alibismus (2x),*
- *nezodpovědnost (3x);*
- *puntičkářství (3x);*
- *namyšlenost (2x), egoismus (2x), arogance;*
- *malé sebevědomí (2x);*
- *neumí si přiznat chybu;*
- *nedokáže říct "NE";*
- *nedochvilnost, nedodržování termínů;*
- *diktátorský styl, direktivní styl řízení;*
- *přílišná zásadovost;*
- *absence empatie;*
- *flegmatismus;*

Ovšem i přes tyto slabiny výzkum ukázal, že přístup manažerů ke svým podřízeným je ve větší míře pozitivní; neboť každá z možností (viz níže) obdržela kladný ohlas z více jak 70-ti %. Otázka zněla: „*Váš vedoucí...*“



Obrázek 9: Práce a role vedoucího z pohledu podřízených

Zdroj: vlastní zpracování

Na otevřenou otázku „*Jaký by podle Vás měl být „ideální manažer“?*“ reakce zpravidla souvisely s předchozím dotazem. Potažmo slabá stránka byla převzata a transformována na požadovanou silnou vlastnost. Avšak mimo responze toho typu, že by manažer měl být zodpovědný, upřímný, rozhodný atp., se naskytly zajímavé idey:

- „*Měl by umět jednat s lidmi, být velmi dobrý psycholog, zároveň učitel a měl by umět vyřešit skoro každý problém nebo spor. Měl by umět, jak pochválit, tak stejně tak i pokárat, stát za svými lidmi, které si sám vybral do svého týmu. Měl by dávat podřízeným možnost vyjádřit svůj názor, jak kladný, tak i záporný a umět mu na jeho názor reagovat, popřípadě usměrnit.*“

- „*Měl by umět inspirovat, motivovat, na nikoho si nehrát.*“

- „*Přirozená autorita. Měl by mít povědomí o oboru, kterému velí. Měl by umět poradit. Měl by se umět zastat svých podřízených. Měl by se prát za výši jejich ohodnocení. Měl by umět své podřízené ocenit. Měl by mít svůj názor a stát si za ním.*“

- „*Měl by být především lidský.*“

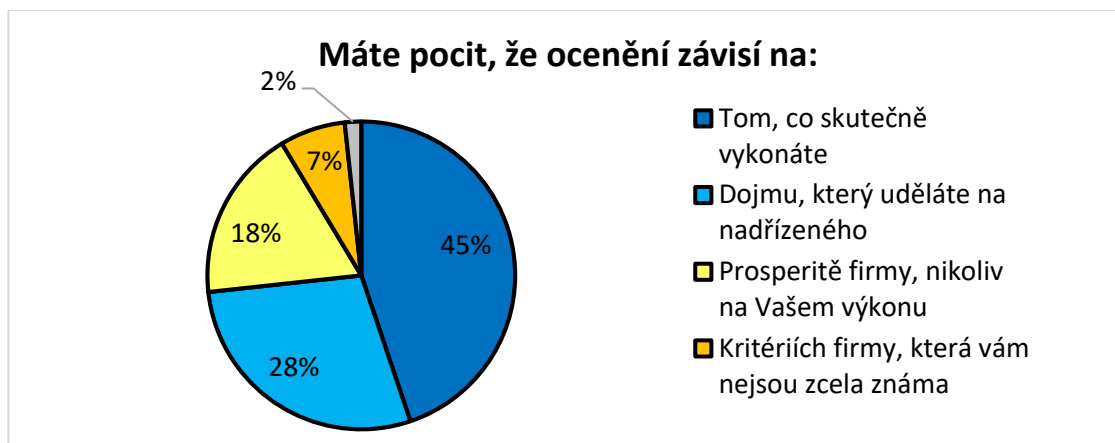
- „*Zlatý střed mezi direktivním a demokratickým způsobem řízení.*“

- „*Měl by umět rozlišit pracovní x osobní/přátelský vztah.*“

- „*IDEÁL NEEEXISTUJE, žádný manažer nebude nikdy dokonalý ve všech ohledech.*“

- „*Silný manažer dovede vést tým bez příkazů a výhružek a vynucování si své moci. Naopak svůj tým nechává být samostatný, tvořivý a důvěřuje svým odborníkům a oni zase jemu/ji. V případě problému dokáže přiznat chybu a v případě úspěchu, dokáže ocenit.*“

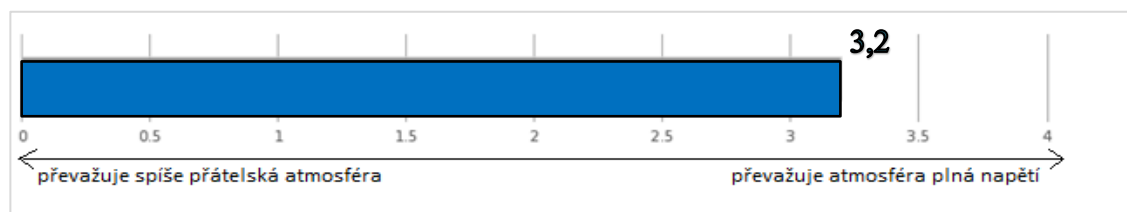
Je-li řeč o oceňování, 45 % účastníků šetření sdělilo, že je skutečně ohodnoceno dle vykonané práce. Nicméně 28 % respondentů má za to, že jejich ohodnocení závisí zejména na dojmu, který udělali na svého vedoucího. Ať už chceme, či nikoliv, člověk má všeobecně tendenci hodnotit podvědomě druhého podle celkového dojmu, kterým zapůsobil. Bohužel sympatie se projevují i v pracovním prostředí a kolikrát mohou mít negativní následky (např. diskriminace, šikana). Vedoucí může mít totiž své oblíbence, upřednostňovat je a naopak. Možná právě proto padla představa o ideálním manažerovi, který by měl umět rozlišit pracovní vztah od přátelského či by měl být spravedlivý a objektivní. Dále 18 % dotázaných je oceněno dle prosperity firmy a 7 % ani netuší na jakých kritérii závisí jejich odměny. Zbylá 2 % se uchýlila k negativnímu hodnocení a odvětila, že pocit ocenění rozhodně nemá.



Obrázek 10: Domnění podřízených pracovníků ohledně ocenění

Zdroj: vlastní zpracování

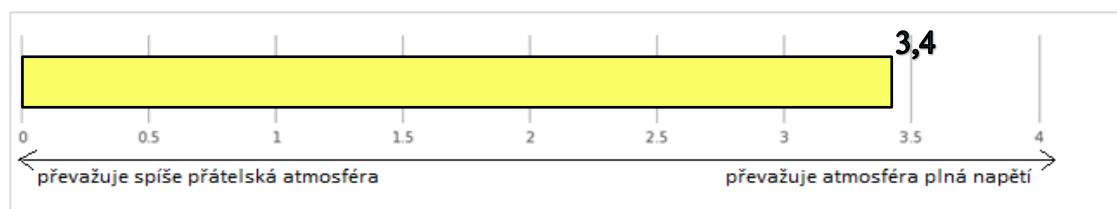
V další otázce měli respondenti ohodnotit atmosféru převažující mezi nimi a jejich vedoucími na základě použití hodnotové škály (grafického vyjádření), kde 4 hvězdičky značily přátelskou atmosféru a 1 hvězdička vyjadřovala napětí. Výsledkem průměrného hodnocení je 3,2, kde nejčastější známka byla 4. Zvolilo ji 46,6 %. Výsledek byl z necelých 80-ti % pozitivní. Potažmo jen celých 5,2 % pracovníků má špatný vztah se svým vedoucím a 15,5 % se v jeho přítomnosti necítí příliš dobře.



Obrázek 11: Atmosféra očima podřízených

Zdroj: vlastní zpracování

Naproti tomu v porovnání s týmem pracovníků polovina manažerů zvolila možnost tří hvězdiček a 46,2 % variantu 3 hvězdiček.



Obrázek 12: Atmosféra očima nadřízených

Zdroj: vlastní zpracování

Dílčí shrnutí: Jelikož jde pouze o názory respondentů, jsou tyto výsledky pravděpodobně subjektivní a částečně zkreslené, a to nejen z toho důvodu, že každý jedinec má jiný postoj a vztah ke svému vedoucímu, ale také lze předpokládat, že dotazník byl například vyplněn v přítomnosti spolupracovníků, což mohlo ovlivnit respondentovu věcnost a upřímnost. Mohl být též ovlivněn náladou, a tím pádem mohly být odpovědi i zveličovány. Avšak i přesto se ve většině názorech odpovědi shodují. Z výzkumu je patrné, že ne všichni zaměstnanci jsou se svým vedoucím spokojeni. Našli se tací, kteří svého vedoucího jistě nemají v oblibě, a proto docházelo v každé otázce k negativní odezvě. Ovšem jak již bylo řečeno: „*žádný manažer nebude nikdy ideální*“.

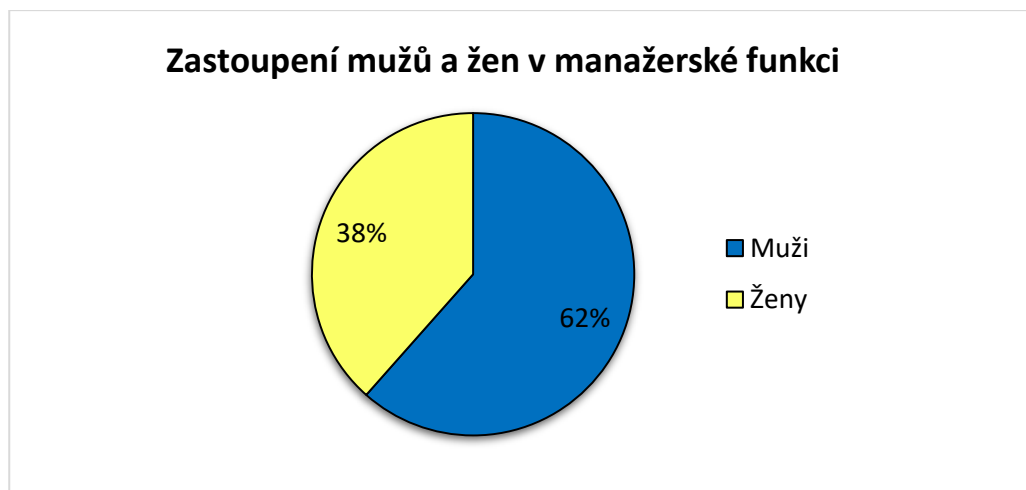
5.3 Dotazník pro manažery

Záměrem tohoto výzkumu bylo zjištění základních charakteristik či kompetencí, které jsou pro manažery při jejich výkonu na této pozici důležité a ve druhé řadě zjištění, zda se názory obou skupin respondentů shodují (názory na motivaci a působení manažera na podřízené).

Při vyhodnocení získaných materiálů nebyly všechny odpovědi manažerů zpracovány (např. počet členů v pracovním týmu, počet let ve funkci či odvětví/společnost), neboť autorka práce tyto otázky zvážila a zhodnotila, že nejsou pro následné zpracování příliš podstatné. Manažerům bylo položeno 24 otázek, přičemž z tohoto celku byla položena pouze 1 otevřená otázka „*Co Vás motivuje pro setrvání v organizaci?*“. Další otázky spočívaly právě již ve zmíněných osobnostních charakteristikách včetně temperamentu, stylu řízení a stimulování pracovníků a v neposlední řadě v demografických faktech respondentů.

Základní popis souboru

Osloveno bylo celkem 28 manažerů různých věkových kategorií a z rozdílných odvětví, z nichž 2 respondenti neodpověděli. Všichni byli dotázáni pomocí dotazníkového šetření, přičemž 8 z nich vyplnilo dotazník papírové formy a 18 z nich v elektronické podobě. Celkem bylo tedy obdrženo 26 dotazníků. z nichž bylo 16 mužů a 10 žen. Tedy 62 % odpovídajících respondentů tvořili muži a 38 % ženy.

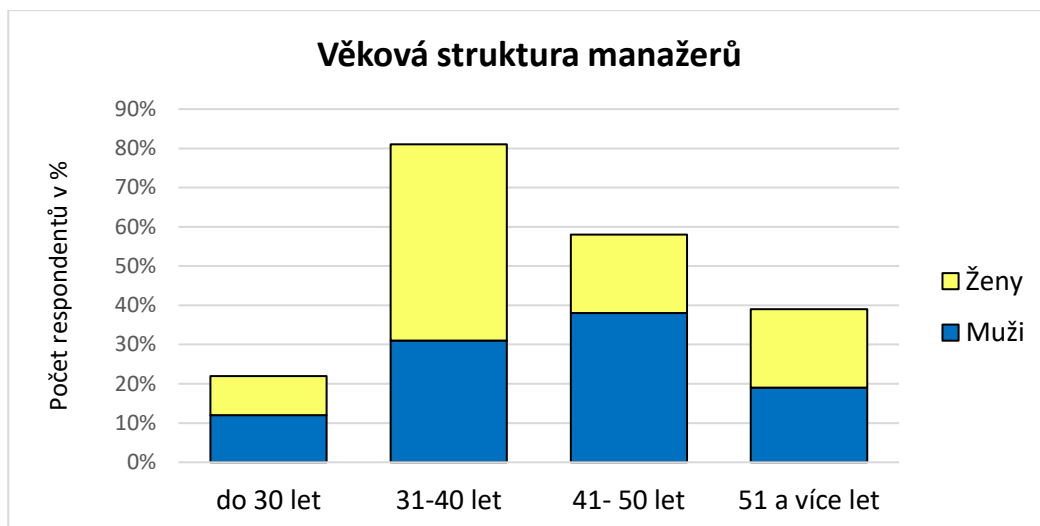


Obrázek 13: Zastoupení mužů a žen v manažerské funkci

Zdroj: vlastní zpracování

Již nad tímto údajem je možné se pozastavit, neboť zastoupení manažerských pozic z pohledu genderu bývá často diskutováno. Ženy na postech vedoucích nejsou už v dnešní době žádnou vzácností, a i přesto je jejich počet stále výrazně nižší, než je tomu u mužů. Může to být například způsobeno tím, že ženy vždy hrály ve společnosti úlohu pečovatelky a matky, a tak budování kariéry muselo jít nejen z časové náročnosti, ovšem i z vytíženosti stranou. Nicméně zůstává faktem, že péče o domácnost a o děti na rozdíl od budování kariéry bude vždy pro většinu žen prioritou. Jistě to má spojitost i s platovou diskriminací žen v České republice. Dle ČSÚ je totiž rozdíl v odměňování mužů a žen hned po Estonsku druhý nejvyšší v EU. Statistiky uvádí, že ženy v rozmezí věku 35 - 39 let vydělávaly v roce 2015 průměrně o 10 tisíc Kč méně než muži. [6] Ovšem nižší plat u žen není pochopitelně způsoben jen diskriminací, nýbrž i odlišnou strukturou na trhu práce.

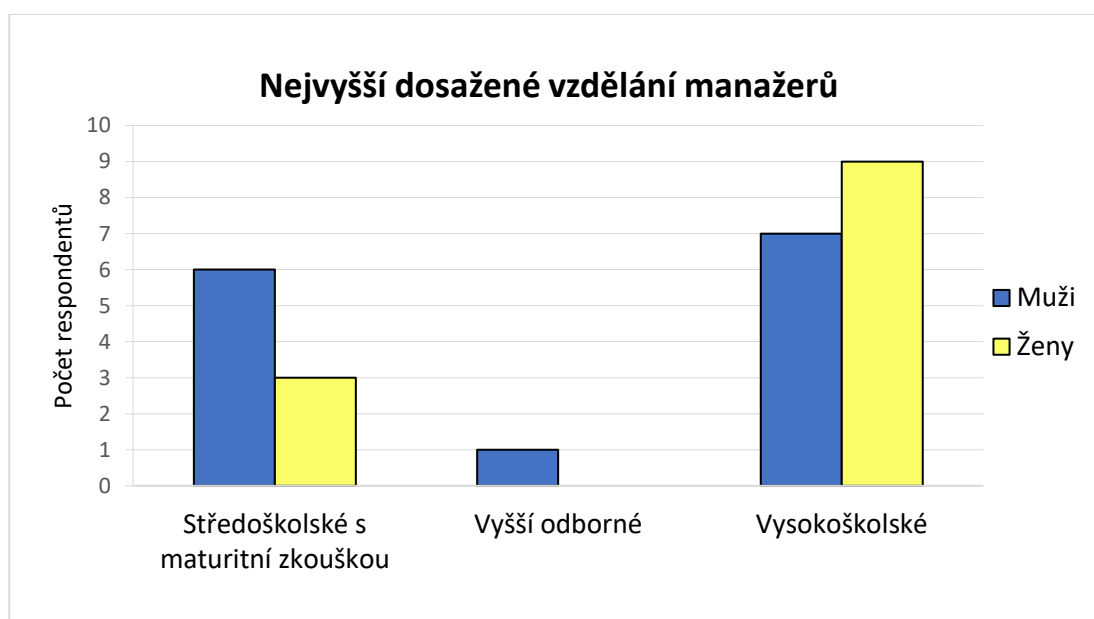
Ze čtyř věkových kategorií, které byly zvoleny, ovšem ženy tvořily nejvyšší četnost právě ve věkové skupině 31-40 let, což je 50 % z celkového počtu ženského pohlaví. Zbývající procenta byla rozdělena následně: 10 % z 1. kategorie, tedy věková kategorie do 30 let, 20 % žen ve věku 41-50 let a 20 % žen nad 50 let. U mužského pohlaví bylo zastoupeno největší procento ve 3. kategorii, tedy 38 % ve věku 41-50 let. Pouze 12 % dotázaných mužů bylo z 1. kategorie, tedy ve věku do 30 let, 31 % z 2. kategorie ve věku 31-40 let a 19 % ze 4. kategorie ve věku nad 50 let.



Obrázek 14: Věková struktura manažerů

Zdroj: vlastní zpracování

Více jak polovina manažerů (62 %) dosáhla vysokoškolského vzdělání, 3 % dokončila vyšší odborné studium a zbývajících 35 % dotázaných uvedlo středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou. Zajímavým faktem je, že 80 % respondentů, kteří uvedli, že působí v týmž oboru, který vystudovali, jsou právě vysokoškolského vzdělání. Nicméně, obecně položená otázka: „*Studujete v oboru, který jste vystudoval/a?*“ získala pouhých 38 % pozitivních reakcí. Obrázek 15 (viz níže) znázorňuje nevyšší dosažené vzdělání dle genderu. A i přestože mají ženy v průměru nižší výdělky než muži, ohledně vzdělání jsou na tom o něco lépe.



Obrázek 15: Dosažené vzdělání manažerů

Zdroj: vlastní zpracování

Zpracování získaných dat

Z výzkumu bylo zjištěno, že na manažerských pozicích z poloviny působí temperament **sangvinika**. Což je silný, společenský a vyrovnaný typ osobnosti. Lehce se přizpůsobuje novým situacím, je iniciativní a dokáže se ovládat. A ačkoliv nelze stanovit, která z povah je jedinou správnou pro vykonávání funkce manažera (nepochybně každá z povah má více předností), sangvinik je jistě jeden z nejvhodnějších typů.

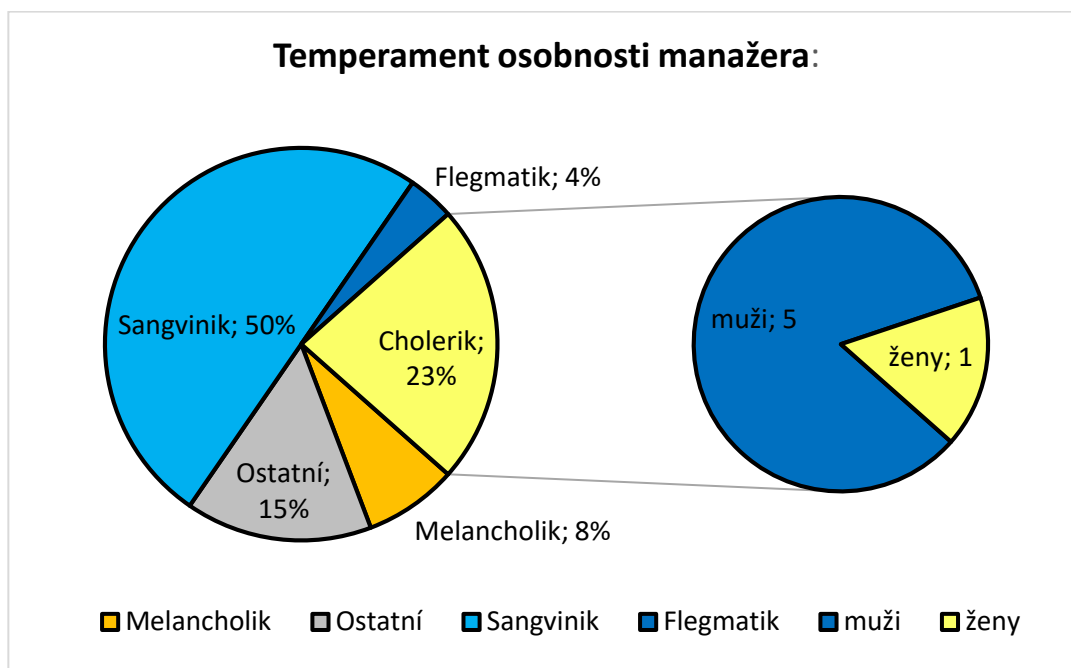
Typ osobnosti **flegmatika** je spojován s nezodpovědností, vyhýbání se konfrontacím a změnám, zároveň tak může demotivovat svůj tým. De facto se tak označil pouze jeden respondent. Ten uvedl, že vlastnost, kterou postrádá je právě důslednost. Přičemž pracovníci, jenž vede, se shodli na jeho slabých stránkách, tj. nespolehlivost, nedůslednost a nezodpovědnost. A zároveň tak vymezili „ideálního manažera“, který by měl být v první řadě spolehlivý.

Melancholika představuje 8 % z dotazovaných, což jsou lidé se sklonem k perfekcionismu a mívají problémy v komunikaci s podřízenými. Druhá strana dotazovaných mezi slabé stránky svého vedoucího uvedla:

- „*Je workoholik.*“
- „*Někdy mám pocit, že nám naprosto nerozumí. Kolikrát chce nemožné a my pak na dílně vůbec nestíháme.*“
- „*Komunikace s podřízenými.*“
- „*Dá se říci, že nemáme moc příležitosti k tomu, abychom ho poznali. Je zabeďněný a komunikace spíše mezi námi vážne, ale jinak je lidský. Jen to není zkrátka takový manažer, jaký by měl být.*“
- „*Neumí jednat s lidmi. Neumí řešit konflikty. Konkrétnímu člověku nesdělí nepříjemné rozhodnutí – ostatní vše vědí. Neumí ocenit dobrou práci. Nedokáže říct "NE".*“

Manažeři, kteří se označili za **cholerický typ** tvoří poměrně vysoké procento, tj. 23 % dotazovaných, nad čímž je potřeba se pozastavit, neboť tato povaha se vyznačuje svou výbušností, má sklon k hádkám a může působit arogantně. Má ale také silné stránky, např. si stojí za svým názorem, má vysoké pracovní nasazení, je rozhodným, a především vůdčím typem. Je pozoruhodné, že z tohoto vzorku tvoří 5/6 mužské pohlaví. Podřízení, mající za svého šéfa cholera, prozradili, že je: „*náladový, vzteklý, namyšlený, arogantní a málo ohleduplný, občas protivný a snadno rozčilitelný, přehnaně puntičkářský a nezkušený.*“

Dále jako jeho slabá stránka byl uveden egocentrismus a diktátorský styl. Naopak mezi jeho silné stránky byly zmíněny vědomosti, přehled a pocit jistoty a bezpečí v jeho přítomnosti.

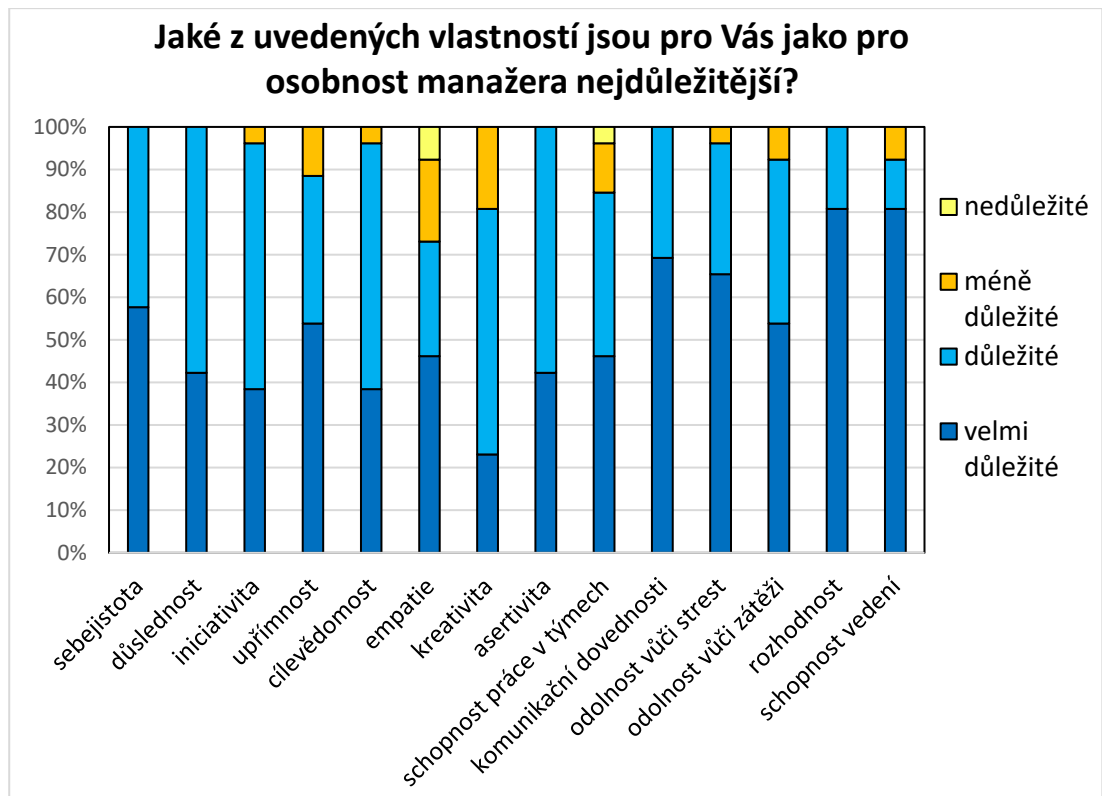


Obrázek 16: Temperament osobnosti manažera

Zdroj: vlastní zpracování

Zkráceně řečeno ideální temperament hodící se na pozici manažera vysloveně neexistuje, ledaže by měl dotýčný všechny silné stránky ze všech povahových typů. Zajisté ale existují všeobecně požadované vlastnosti, čímž jsou schopnost porozumění a jednání s lidmi. Dalo by se je vymyslet více, ale v první řadě záleží, na jaké úrovni a v jakém oboru manažer působí.

Dle respondentů na otázku: „**Jaké vlastnosti jsou pro osobnost manažera nejdůležitější?**“ byl vypracován graf (viz obr. 17). 85 % respondentů se shodlo v názoru, že schopnost vedení a rozhodnost je pro manažerskou pozici vůbec nejdůležitější. Dále pak nebyly opomíjeny ani komunikační dovednosti. Naopak mezi méně důležitými a nedůležitými vlastnosti dominovala empatie, kreativita či schopnost práce v týmech. De facto schopnost práce v týmech a se dá vysvětlit úrovní řízení, poněvadž manažer na pozici top managementu není v denním kontaktu s lidmi, kteří pracují pod ním. Empatie či kreativita hraje v roli manažera poměrně významnou roli, neboť empatie pomáhá k vedení a pochopení lidí, kreativita se zase projevuje vynalézavostí a tvůrčím řešením problémů. Ovšem, proč byly označeny za méně důležité se dá těžko opodstatnit. Padly také nápady dalších velmi důležitých vlastností jako: používání "zdravého selského rozumu", převzetí zodpovědnosti za svá rozhodnutí a proaktivita.



Obrázek 17: Důležité vlastnosti v roli manažera

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených vlastností nejvíce manažeři postrádali asertivitu, sebejistotu a odolnost vůči stresu a zátěži, což ve větší míře může vést k syndromu vyhoření. Tomu nejvíce podléhají povahy, které jsou velmi ctižádostivé, očekávají sami od sebe to nejlepší a jsou plné obav ze selhání, proto se snaží vydat ze sebe to nejlepší navzdory svému zdraví. V takovém případě je ve snaze samotného jedince, aby se naučil říkat „ne“ a delegovat či rozdělovat úkoly mezi své kolegy.

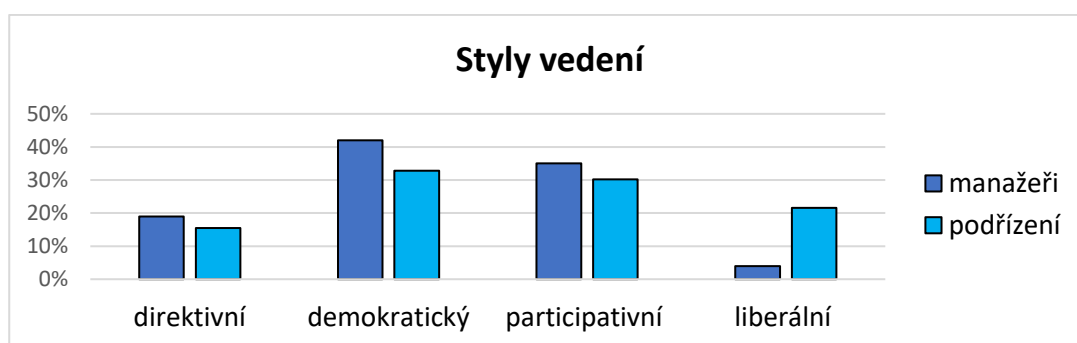
Mezi další slabinu, kterou respondenti přiznali, se řadila adaptace na nové podmínky. Spekulovat by se dalo též o rozhodování, jenž nemá nikoho poškodit. Ovšem, zda je to slabá stránka není úplně zřejmé. Někdo by to mohl považovat naopak za silnou stránku. Paradoxem ovšem je, že téměř vždy nastane situace, kdy dojde k poškození. Respektive, pokud se manažer rozhodne pro řešení, které nepoškodí jeho tým, nebo jednotlivce v něm, může tak uškodit organizaci jako celku, či jiným zúčastněným. Záleží totiž vždy na situaci, vážnosti a možnosti navrhovaných variant řešení. Ve výzkumu uvedlo 62 % respondentů, že se raději rozhodne pro řešení, které nikoho nepoškodí. Pozoruhodné je, že se mezi ně řadí 5/6 čistých choleriků.



Obrázek 17: Schopnosti a preference manažerů

Zdroj: vlastní zpracování

Jedna z dalších otázek spočívala ve **stylu vedení lidí**. Třebaže existuje tisíce možností výčtu stylů řízení, v dotazníkovém šetření bylo zvoleno dělení podle Švecova pojetí (viz kapitola 4.1.), neboť členění je přehledné a nijak složité pro pochopení respondenta. Tato otázka byla položena v obou skupinách dotazovaných, přičemž výsledky byly víceméně podobné, vyjma liberálního stylu vedení. Všeobecně demokratické vedení, které v průzkumu jasně získalo první příčku, bývá pokládáno za nejefektivnější. Naopak za nejméně přínosné je považováno liberální vedení. Neočekávané je, že právě tento styl získal poměrně vysoký rozdíl mezi odpověďmi manažerů a odpověďmi jejich podřízených. Což se dá ozřejmit tím, že každá taková odpověď mohla být zkreslena vztahem ke svému nadřízenému, neboť jistě každý zaměstnanec má v jisté míře tendenci hledat u svého vedoucího nedostatky a zveličovat je. Nicméně otázka byla věcí názoru každého jedince.



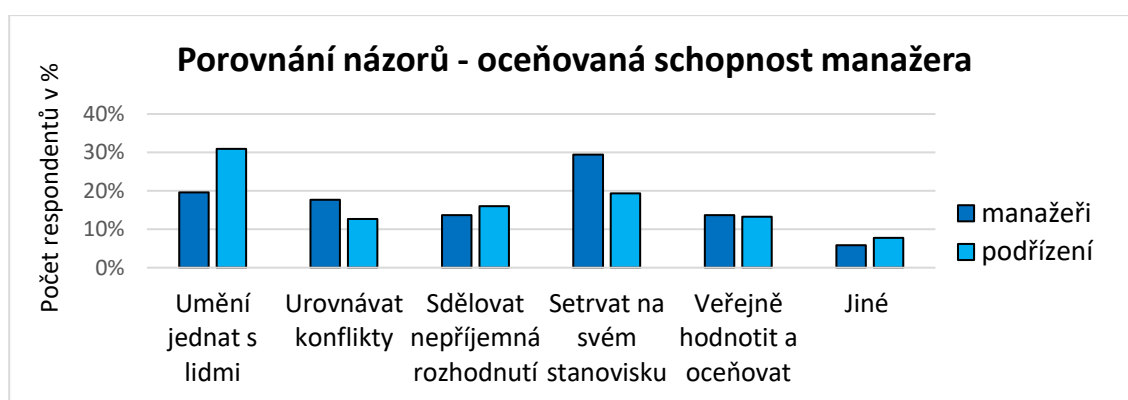
Obrázek 18: Styly vedení

Zdroj: vlastní zpracování

Za zmínku však stojí direktivní styl, jelikož celých 19 % tvoří muži. Může se jednat pouze o náhodu, ale dalo by se to vyložit tak, že ženy bývají na rozdíl od mužů méně průbojné, více empatické a mají sklon se všemi vycházet za dobře. To dokládají i odpovědi jejich podřízených:

- „*Ohleduplná, vyjde vstříc a celkově bez problému.*“
- „*Není ještě pro tuto pozici zralá, stále se učí, snaží se být se všemi za dobře.*“

Následující otázka poskytovala volbu jedné varianty. Manažeři, kteří měli vybrat schopnost, o které se domnívali, že ji zaměstnanci na jejich osobnosti nejvíce oceňují, zvolili v první řadě možnost „setrvat na svém stanovisku“. Naopak ale podřízení pracovníci zhruba ve stejném poměru odvětili na „schopnost umění jednat s lidmi“.



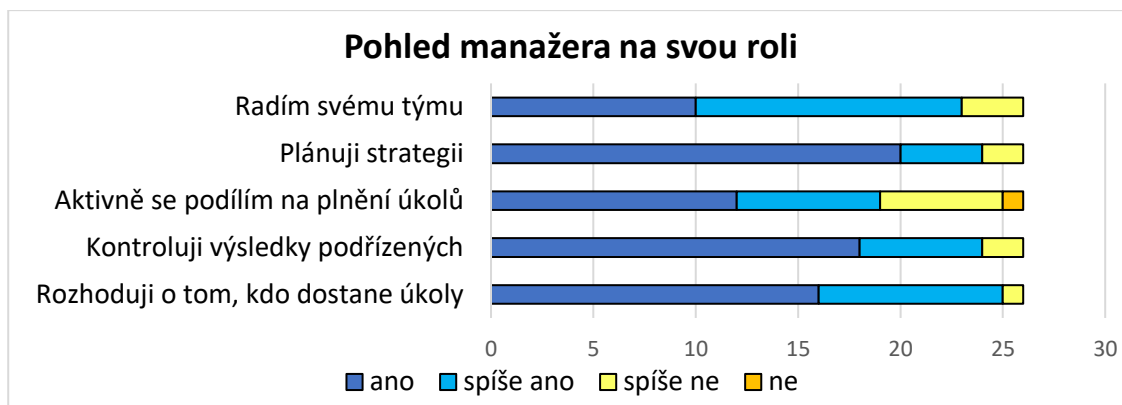
Obrázek 18: Porovnání názorů - oceňovaná schopnost manažera

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi jiné návrhy ze stran manažerů byly: *spravedlivé jednání, zajištění pracovních podmínek a jistoty, schopnost naslouchat a schopnost nalézt vyhovující řešení či prosazení zájmů divize*. Kupodivu podřízení vážně zmínili *pocit jistoty a zabezpečení; dále přehled, vědomosti, ohleduplnost, vstřícnost, poctivost a um namotivovat*. Bohužel se i tak dostavily negativní responze, kterých se na vedoucích „cení“:

- „*Vnáší chaos mezi pracovníky.*“
- „*Libí se mi to, jak umí bezvadně lhát*“

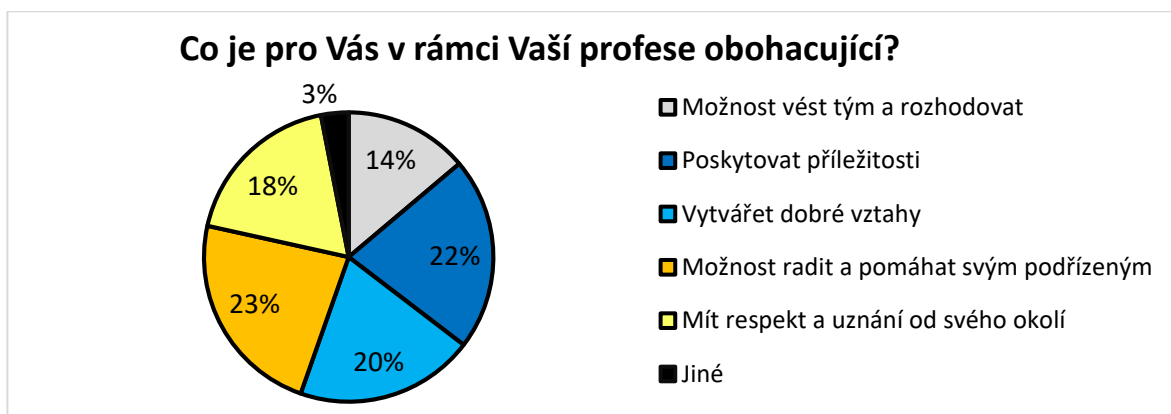
Vyhodnocením odpovědí na otázku „*Jak vnímáte svou roli v rámci řízení lidských zdrojů?*“ bylo zjištěno, že 88 % radí svému týmu, což 86 % podřízených takřka potvrdilo. Paradoxem je, že z 92 %, kteří si pod svou rolí představují převážně delegování a rozdělování úkolů, se na jejich plnění aktivně podílí 76 %.



Obrázek 19: Vnímání manažerské role

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce obohacující je pro respondenty v manažerské profesi možnost radit a pomáhat svému týmu, poté poskytovat příležitosti a vytvářet dobré vztahy. Vesměs všechny odpovědi získaly stejný podíl, pro zbylá 3 % je obohacující možnost „vést firmu a podávat dobré výsledky; koučovat a tím pádem i motivovat“.



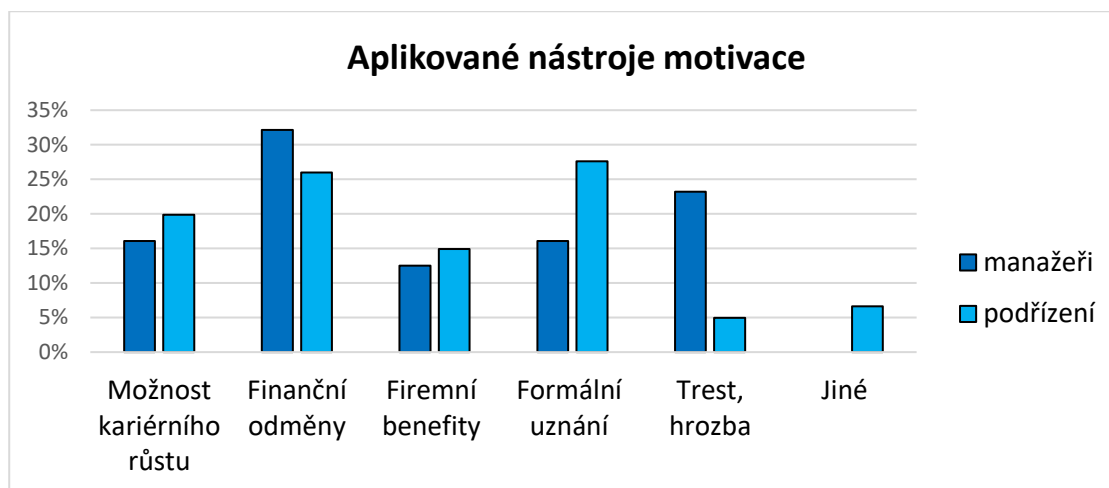
Obrázek 20: Činnosti obohacující manažerskou profesi

Zdroj: vlastní zpracování

Je-li řeč o stimulování, následující graf znázorňuje porovnání otázek: „*Jakým způsobem nejčastěji motivujete své spolupracovníky?*“ a „*Jakým způsobem jste motivován/a?*“. Všeobecně nejvyžívanějším nástrojem manažera pro stimulaci je finanční odměna. Varianta trestu a hrozeb je v rukou 23 % manažerů, kde vystupují 4/6 choleriků. Zarážejícím faktem je, že podřízení tuto formu nepocítují. Dá se to vysvětlit tím, že rozdíly mezi jednotlivými odpověďmi spočívají ve vnímání jedinců. Potažmo, manažeři nemusí vnímat to, že někoho chválí anebo mu děkují, jelikož to považují za všednost a automatiku. A naopak, druhá strana tyto banální skutky považuje za více než lidské a laskavé, a proto to vnímá více. Mezi 9-ti %

podřízených pracovníků se našli tací, kteří stimulaci doslova postrádají, anebo se motivují sami. Za zmínku stojí uvést tyto komentáře:

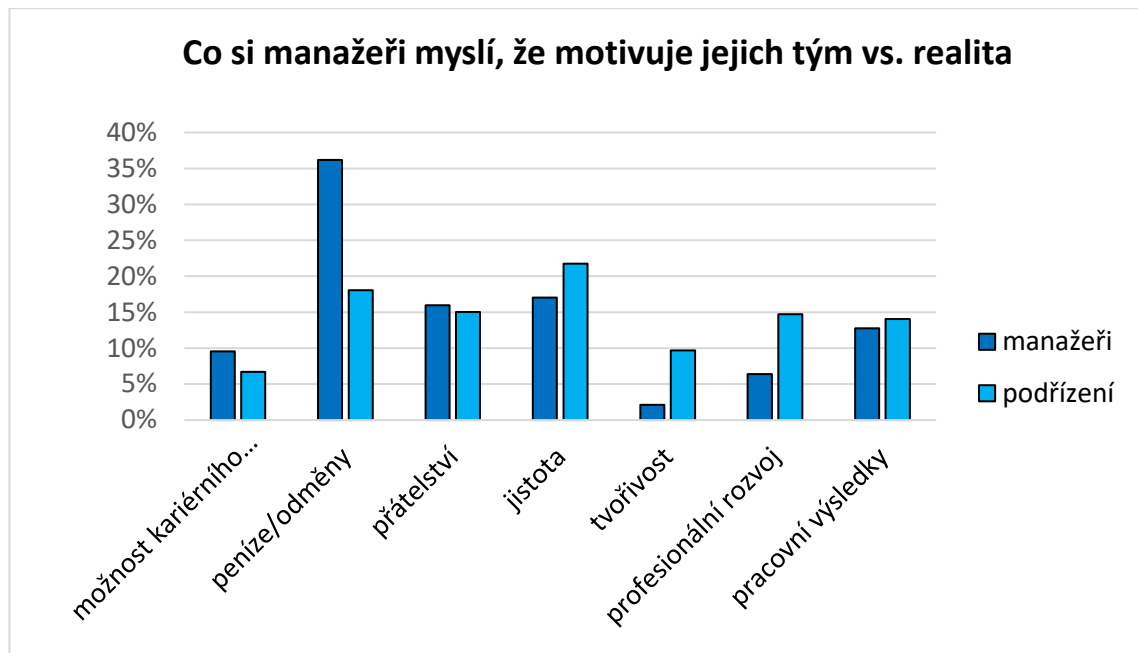
- „Motivuji se sama, nadřízený není od toho.“
- „Finanční odměny, které stejně nedostanu.“
- „Nejsem nijak motivován, přeji si zlepšení!“



Obrázek 21: Aplikované nástroje motivace

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně tak jak ji manažeri používají, tak si i myslí, že pro jejich podřízené je nejvíce motivujícím aspektem finanční odměna. Pravda je ovšem jen poloviční. Není ani tak překvapivé, že největším motivem je pro ně jistota. Neboť jistota zaměstnání dává možnost stálého příjmu, a pokud dotyční mají závazky (půjčka, hypotéka...), žijí v obavách ztráty své práce. S velkým odstupem pak jen 7 % dotázaných motivuje možnost kariérního růstu. První domněnkou, proč to tak je, byl věk. Předpokladem bylo, že starší kategorie už potřebu povýšení nemá, ale zajímavé je, že nejvíce zde byla zastoupena skupina ve věku do 30 let, a to z poloviny. Dá se to vyložit tím, že ne všechny profese tuto příležitost mají, a proto ji ani nezohledňují.



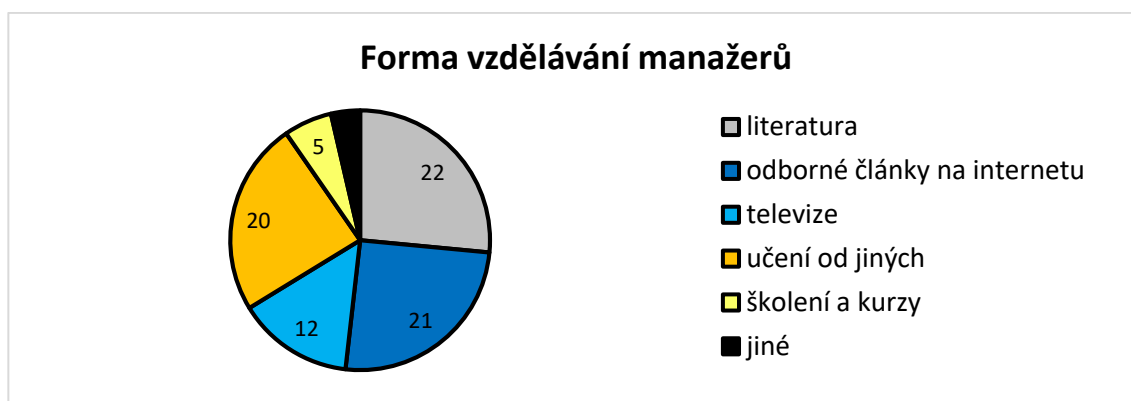
Obrázek 22: Co si manažeři myslí, že motivuje jejich tým vs. realita

Zdroj: vlastní zpracování

V porovnání oproti podřízeným pracovníkům si manažeři nezakládají ani na jistotě zaměstnání ani na financích. Jde jim hlavně o to, aby je jejich práce bavila a naplňovala, aby se mohli zdokonalovat a měli možnost vzdělávání se či seberealizace. Mají tedy oproti svému týmu jiné potřeby – ty, které se řadí na stupni Maslowovy pyramidy k těm nejvyšším, tj. potřeba seberealizace. Odpovědi na otevřenou otázku „*A co motivuje Vás pro setrvání v organizaci?*“ se opakovaly hned v několika podobně znějících slovech:

- *„protože mě baví, mám svoji práci ráda, obohacuje mne, náplň práce;*
- *přátelská atmosféra, kolektiv, baví mě můj tým;*
- *odbornost, profesionální rozvoj, možnost seberealizace, všestranná možnost vzdělávat se a zapojit se do vývoje v rámci oboru, možnost se stále učit, učit se něco nového, zlepšovat se sám a pomáhat k tomu i firmě, získávání nových zkušeností,*
- *dobré výsledky, výzva k dosažení firemních výsledků, dotažení úkolů do zdárného konce, uznání výsledků práce;*
- *Momentálně jak dopadne implementace změn v organizaci.*
- *Možnost kariérního růstu, volnost v rozhodování*
- *Zodpovědnost, vytváření hodnot a loajalita. Náročný nadřízený a cíle. Dobře určený strategický plán s jasně definovaným postupem při náhlé změně k horšímu“.*

Jde-li manažerům především o seberealizaci a vzdělávání se, je na místě zmínit výsledky z otázky „*Jakým způsobem se vzděláváte?*“, kde byla možnost výběru více odpovědí. Nejvíce se učí pomocí literatury a odborných článků. Přičemž literatura obdržela 84 % hlasů, odborné články 81 %, učení od jiných lidí 77 %, televize 46 %, školení pouhých 19 % a mezi ostatní byla uvedena aplikace, praxe a neurolingvistické programování⁴. Zarážející je, že školení či kurzy nemají takovou četnost responzí, jak by se očekávalo. Dá se to objasnit tím, že tuto možnost manažeri buď nevyužívají, nebo jim to k obohacení znalostí moc nedá, anebo v horším případě nemají k dispozici.

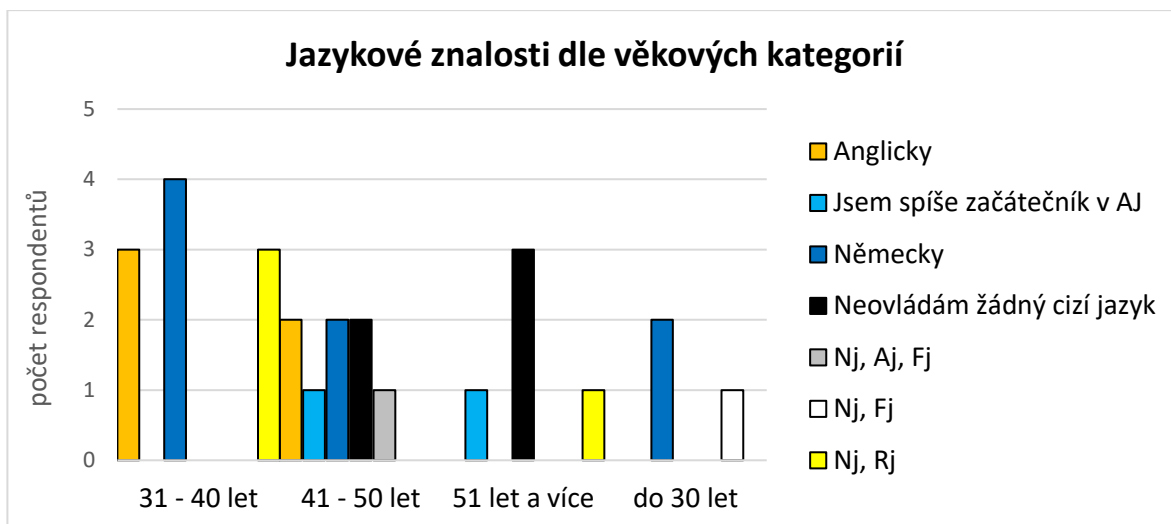


Obrázek 23: Forma vzdělávání manažerů

Zdroj: vlastní zpracování

V neposlední řadě významnou dovedností manažera je znalost cizího jazyka, díky kterému prohloubí nejen své zkušenosti a znalosti, ale též může pomoci své společnosti prostupovat na jiné zahraniční trhy. Mimo 5–ti se všichni manažeri dokáží dorozumět jinak než českým jazykem. Obdivuhodné je, že nejvyšší četnost získal německý jazyk, poté až anglický, následoval ruský a francouzský. A ačkoliv byla možnost uvést i jinou řeč, tak i přesto nebyla využita. Z pohledu věkových kategorií, skupina ve věku do 30 let ovládá jen německý a francouzský jazyk, nad 31 let a výše získal 7/10 respondentů německý jazyk, 3/10 anglický a 3/10 ruský jazyk. V kategorii 41–50 let 2/8 neovládají žádný cizí jazyk, 1 je začátečníkem v angličtině, 2 mluví německy, 2 anglicky a poslední se dokáže dorozumět němčinou, angličtinou i francouzštinou. Naopak poslední kategorie ve věku nad 51 a více let spíše jazyk neovládá. Pouze 1 mluví německy a rusky a druhý se učí anglicky.

⁴ NPL= neurolingvistické programování je psychoterapeutická komunikační metoda, která umožňuje jedinci poznání sebe samotného – ovládat své chování, jednání, citění, myšlení a může mu tak pozitivním způsobem ovlivnit život. Zabývá se též pochopení druhých. [21]



Obrázek 24: Jazykové znalosti dle věkových kategorií

Zdroj: vlastní zpracování

Dílčí shrnutí: Jak již bylo řečeno v předchozím dílčím shrnutí, výsledky výzkumu jsou pravděpodobně zkreslené a subjektivní, a to z toho důvodu, že každý respondent nebyl ve svém vyjadřování žádným způsobem omezován. Z vyhodnocení lze konstatovat, že profesi manažera vykonávají spíše muži. Ovšem obecně s ženským genderem tvoří nejpočetnější skupinu ve věku 31 až 40 let s dosaženým vysokoškolským vzděláním. Dále se vyznačují sangvinickým typem temperamentu osobnosti a uplatňují nejvíce demokratický styl vedení. Mezi požadované schopnosti manažera byly uvedeny především vedení lidí, rozhodnost, komunikace, sebejistota a asertivita, byť postrádanými se shledávaly asertivita, sebejistota a odolnost vůči stresu či zátěži. Zmíní-li se motivace, podřízení jsou stimulováni nejvíce finanční odměnou, ačkoliv z výzkumu vyplynulo, že si nejvíce cení formálního uznání. Naopak svou práci vykonávají proto, aby měli jistotu – jistotu zaměstnání a stálého příjmu (finanční). Kdežto oproti nim manažeři svou profesi dělají z principu náplně práce, dosahování výsledků, možnosti neustále na sobě pracovat a rozvíjet tak svoji osobnost. Překvapivé je, že se nejméně vzdělávají pomocí kurzů a školení, což ale dokazuje, že se učí z vlastní iniciativy, která je zároveň požadavkem pro charakter manažera (stejně tak jako seberozvoj). Co se týče jazykových dovedností, kupodivu vede německý jazyk, což se dá explikovat tím, že partneři společností, dodavatelé, anebo i klienti mohou být právě lidé uplatňující tuto řeč.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo analyzovat a definovat lidský faktor v managementu organizací z pohledu teorií osobnosti, etiky a motivace. Šlo tedy o výzkum, který zkoumal osobnost manažera, jeho charakter, temperament, styl vedení a motivaci obecně. Záměrem šetření bylo zjištění nejčastěji se vyskytujícího prvku, který se vyznačuje pro osobnost manažera. Dílčím cílem této práce pak bylo provedení komparace názorů samotných manažerů a jejich podřízených pracovníků.

Pro kompletní práci bylo dotazováno pomocí metody dotazníkového šetření celkem dvacet šest manažerů z různých odvětví a sto šestnáct podřízených pracovníků, kteří pracují přímo pod nimi. Otázky se tedy zaměřovaly na již zmíněný temperament a dovednosti manažerů, na styl vedení a stimulování lidí, motivaci i vzdělávání. Otázky byly současně a záměrně položeny i jejich podřízeným pracovníkům, aby mohlo dojít k realizaci komparace a následnému vyhodnocení jak v rámci skupiny manažerů, tak jejich podřízených.

Z výsledků práce je víc než parné, že typickým rysem osobnosti manažera je především temperament sangvinika. Z větší části je zastoupen věkovou kategorií 31 až 40 let a převážně mužským pohlavím. Značná část dotazovaných má ukončené vysokoškolské vzdělání a domluví se spíše německým jazykem. Pokud jde o vedení, nejčastěji aplikovaným stylem je demokratický. A právě schopnost vedení, rozhodnost či komunikační dovednosti je pro manažerskou pozici dle dotazovaných nejdůležitější. Tyto vlastnosti jsou rovněž uváděny v odborné literatuře. Ta dále říká, že manažer musí umět jednat s lidmi, znát nejen svoji osobnost, ale i tu jejich, stimulovat je. A zvláště um jednat s lidmi byl označen jako nejvíce oceňovaná schopnost vedoucího pracovníka. Komparací názorů obou skupin došlo k vyhodnocení, které se víceméně shodovalo. Značný rozdíl nastal pouze v případě motivace, kdy se manažeři zmýlili v domněnce, že nejvíce jejich podřízené motivuje finanční odměna (ačkoliv šlo o jistotu). Stejně tak znovu manažeři uvedli, že nejvíce svůj tým stimulují skrze finanční odměny, byť podřízení vnímají spíše formální uznání. Naopak pro samotné manažery je nejvíce motivující možnost seberealizace, nové příležitosti, učení se a dobré výsledky. A právě takovéto zaměstnance, dle teoretických poznatků, by organizace měla shledávat, pokud chce na trhu prosperovat; neboť mají zájem využít svůj potenciál, zdokonalovat se nejen v komunikaci, nýbrž i v řízení svých podřízených (což se dá naučit). Na základě výše uvedeného, se dá konstatovat, že cíl práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BALCAR, Karel. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983. Učebnice pro vysoké školy (Státní pedagogické nakladatelství).
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, 2016. *Důležitý je i osobní rozvoj manažerů, nejen ten profesní*. Pojistnyden [online]. [cit. 2017-03-21] Dostupné z WWW: <<http://www.pojistnyden.cz/2259-dulezity-je-i-osobni-rozvoj-manazeru-nejen-ten-profesni.html>>
- [4] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.
- [6] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *České ženy berou nižší platy* [on-line]. 9. února 2017 [cit. 2015-04-10]. Dostupné
- [7] 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. ISBN 978-80-7261-201-7.
- [8] ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. (6.dotisk). Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-859-4312-3.
- [9] DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.
- [10] DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 5. vyd. Přeložil Karel BALCAR. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-505-9.
- [11] DUPLINSKÝ, Josef a Šárka BRYCHTOVÁ. *Psychologie*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-673-7.
- [12] *Herzbergova motivační teorie dvou faktorů*. [online]. Managementmania. 27.01.2016 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>>

- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [14] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [15] MASLOW, A. H. Theory of human motivation. In *Psychological Review*. Vol. 50, Issue 4, 1943, s. 370 – 396.
- [16] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [17] NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0628-1.
- [18] OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3.
- [19] ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.
- [20] ROGERS, Carl Ransom. *Freedom to learn: a view of what education might become*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill, c1969. Studies of the person. ISBN 0-675-09579-4.
- [21] ŠRÁMĚK, Vít. *NLP? Není to nějaké vymývání mozku?* [online]. [cit. 2017-04-14] Dostupné z WWW: <http://www.leadershipcoach.cz/koucing-a-nlp/neuro-lingvisticke-programovani>
- [22] ŠVEC, Jakub, 2008. *Styl vedení závisí na situaci*. Interquality [online]. [cit. 2017-03-21] Dostupné z WWW: <http://www.interquality.cz/%C4%8CL%C3%81NKY/tabid/67/ctl/Details/mid/431/ItemID/11/Default.aspx>
- [23] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [24] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník (Podřízení pracovníci)

Příloha B – Dotazník (Osobnost manažera)

Příloha A – Dotazník (Podřízení pracovníci)

Dotazník pro člena týmu manažera

Vážený respondente, vážená respondentko,

Jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad pro moji bakalářskou práci na téma „Lidská osobnost jako klíčový prvek managementu lidských zdrojů“. Dovoluji si Vás taktéž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Zpracování dotazníků je anonymní.

Správné odpovědi zaškrtněte. V otázkách, kde odpověď znázorňuje škála, označte křížkem příslušný stupeň odpovídající Vaší odpovědi.

Za čas věnovaný Vámi k vyplnění dotazníku a spolupráci Vám předem mnohokrát děkuji.

Studentka Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice, Dominika Chadimová

1. Jak vnímáte Vašeho nadřízeného?

- Je oblíbený/á
- Mám z něj/ní respekt
- Mám z něj/ní spíše strach
- Jiné – prosím uveďte:

2. Dle Vašeho názoru Váš vedoucí upřednostňuje styl řízení lidí:

- Direktivní**– *uplatňuje své názory a myšlenky bez úsudku podřízených.*
- Participativní** – *do práce svým podřízeným příliš nezasahuje, nejprve dává prostor k vyjádření jim, nad výsledky společně pak diskutujeme*
- Demokratický**– *svým podřízeným nechává prostor k vyjádření názoru, radí se s nimi a podněcuje ke spolupráci, ovšem jeho názor má vždy větší váhu*
- Liberální** – *zodpovědnost se nebojí ponechat svým podřízeným, spoléhá na ně*

3. Váš vedoucí:

	Ano	spíše ano	spíše ne	ne
Nabízí Vám podporu a rady	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměřuje se na Vaše přání a potřeby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je schopný/a přijímat osobní zodpovědnost za neúspěch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Záleží mu na dobré atmosféře a vztazích v týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se s Vámi a s ostatními spolupracovníky radí zcela pravidelně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nabízí Vám prostor pro seberealizaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lpí na pravidlech a jejich dodržení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Názor ostatních pro něj není vůbec důležitý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Názor ostatních bere v úvahu jen zřídka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi je vždy v nejnútnejších případech k dispozici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikace mezi mnou a mým nadřízeným je plynulá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné – prosím uveďte:				

4. **Jakým způsobem jste motivován/a Vaším nadřízeným?** Možnost kariérního růstu, povýšení

- Finanční odměny
- Firemní benefity (stravenky, poukazy...)
- Formální uznání (vyznamenání, veřejná pochvala...)
- Trest, hrozba
- Jiné – prosím, uveďte:

5. **Které z uvedených možností jsou pro Vás nejvíce motivující?**

	nejvíce motivující	motivující	méně motivující	nejméně motivující
Peníze (odměny)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jistota zaměstnání/příjmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Povýšení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní výsledky, výkon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přátelství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilní doba práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samostatnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tvořivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jiné – prosím uveďte:

6. **Máte pocit, že ocenění závisí na:**

- Tom, co skutečně vykonáte
- Dojmu, který uděláte na nadřízeného
- Prosperitě firmy, nikoliv na Vašem výkonu
- Kritériích firmy, která vám nejsou zcela známa
- Jiné – prosím uveďte:

7. **Jak byste charakterizoval/a atmosféru mezi Vámi a Vaším nadřízeným?** (Označte tvrzení, které je Vám bližší, na uvedené stupnici)

1 2 3 4

Převažuje spíše přátelská atmosféra Převažuje atmosféra plná napětí

8. **Vyberte schopnost, kterou nejvíce oceňujete na Vašem vedoucím.**

- Umění jednat s lidmi
- Urovnávat konflikty
- Sdělovat nepříjemná rozhodnutí
- Setrvat na svém stanovisku
- Veřejně hodnotit a oceňovat
- Jiné – prosím, uveďte:

9. **Uveďte alespoň jednu slabou stránku Vašeho vedoucího.**

10. **Jaký by podle Vás měl být především „ideální manažer“?**

11. Pracujete v oboru, který jste vystudoval/a?

Ano

Ne

12. Svou funkci zastáváte let.

13. V jakém odvětví zastáváte svoji funkci?

Prosím, doplňte:

14. Věk:

do 30 let

31 – 40 let

41 – 50 let

51 let a více

15. Nejvyšší dosažené vzdělání:

Vyučen/a

Středoškolské bez maturitní zkoušky

Středoškolské s maturitní zkouškou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

16. Pohlaví:

Muž

Žena

Děkuji za čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

Příloha B – Dotazník (Osobnost manažera)

Dotazník – osobnost manažera

Vážený respondente, vážená respondentko,

Jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad pro mou bakalářskou práci na téma „Lidská osobnost jako klíčový prvek managementu lidských zdrojů“. Dovoluji si Vás taktéž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Zpracování dotazníků je anonymní.

Správné odpovědi zaškrtněte. V otázkách, kde odpověď znázorňuje škála, označte křížkem příslušný stupeň odpovídající Vaší odpovědi.

Za čas věnovaný Vámi k vyplnění dotazníku a spolupráci Vám předem mnohokrát děkuji.

Studentka Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice, Dominika Chadimová

1. Který z typů temperamentu osobnosti Vás nevíce vystihuje? (možnost volby více odpovědí)

- Melancholik
- Cholerik
- Sangvinik
- Flegmatik

2. Jaké z uvedených vlastností jsou pro Vás jako pro osobnost manažera nejdůležitější?

	Velmi důležité	důležité	méně důležité	nedůležité
a) Sebejistota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Důslednost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Upřímnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Cílevědomost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Empatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Kreativita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Asertivita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Schopnost práce v týmech	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Komunikační dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Odolnost vůči stresu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Odolnost vůči zátěži	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Rozhodnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Schopnost vedení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Jiné – prosím, uveďte:				

3. Postrádáte některé z uvedených vlastností z otázky č. 2? (stačí uvést písmena z předešlé otázky)

4. Jakým způsobem se vzděláváte? (možnost volby více odpovědí)

- Literatura, časopisy
- Odborné články na internetu
- Televize
- Jiné – prosím, uveďte:
- Učím se od jiných
- Školení, kurzy

5. Jak vnímáte roli manažera v rámci řízení lidských zdrojů?

	Ano	spíše ano	spíše ne	ne
Rozhduji o tom, kdo dostane úkoly	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontroluji výsledky podřízených	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktivně se podílím na plnění úkolů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plánuji strategii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radím svému týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné – prosím, uveďte:				

6. Co je pro Vás na ŘLZ v rámci náplně vedoucího nejvíce obohacující?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Možnost vést tým a rozhodovat | <input type="checkbox"/> Možnost radit a pomáhat svým podřízeným |
| <input type="checkbox"/> Poskytovat příležitosti | <input type="checkbox"/> Mít respekt a uznání od svého okolí |
| <input type="checkbox"/> Vytvářet dobré vztahy | |
| <input type="checkbox"/> Jiné – prosím, uveďte: | |

7. Zaškrtněte odpovídající možnost.

	Ano	spíše ano	spíše ne	ne
Svým podřízeným nabízím podporu a rady	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměřuji se na přání a potřeby svých podřízených	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsem schopný/a přijímat osobní zodpovědnost za neúspěch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Záleží mi na dobré atmosféře a vztazích v týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozhodnu se raději pro řešení, které nikoho nepoškodí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nabízím podřízeným prostor pro seberealizaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kladu důraz na aktivitu podřízených	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lpím na pravidlech a jejich dodržení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lehce se adaptuji na nové podmínky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsem schopna přijímat riziko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsem schopna přijímat kritiku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné – prosím, uveďte:				

8. Kolik členů má Váš pracovní tým, který řídíte?

- 1 – 5 členů
- 6 – 10 členů
- Více než 10 členů

9. Jak byste charakterizoval/a atmosféru mezi Vámi a Vašimi podřízenými? (Označte tvrzení, které je Vám bližší, na uvedené stupnici)

	1	2	3	4	
Převažuje spíše přátelská atmosféra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Převažuje atmosféra plná napětí

10. Jak si myslíte, že Vás vnímají Vaši podřízení?

	Ano	spíše ano	spíše ne	ne
Jsem oblíbený/á	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mají ve mně důvěru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mám respekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mají ze mě spíše strach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Vyberte schopnost, o které se domníváte, že ji Vaši zaměstnanci na Vás nejvíce oceňují:

- Umění jednat s lidmi
- Urovnávat konflikty
- Sdělovat nepříjemná rozhodnutí
- Setrvat na svém stanovisku
- Veřejně hodnotit a oceňovat
- Jiné – prosím, uveďte:

12. Jaký styl řízení lidí upřednostňujete?

- Direktivní**– *uplatňuji své názory a myšlenky bez úsudku podřízených.*
- Participativní** – *do práce svým podřízeným příliš nezasahuji, nejprve dávám prostor k vyjádření jim, nad výsledky diskutujeme*
- Demokratický**– *svým podřízeným nechávám prostor k vyjádření názoru, radím se s nimi a podněcuji ke spolupráci*
- Liberální** – *zodpovědnost se nebojím ponechat svým podřízeným, spoléhám na ně*

13. Jakým způsobem nejčastěji motivujete své spolupracovníky?

- Možnost kariérního růstu, povýšení
- Finanční odměny
- Firemní bonusy, benefity (stravenky, poukazy...)
- Formální uznání (vyznamenání, veřejná pochvala...)
- Trest, hrozba
- Jiné – prosím, uveďte:

14. Naopak, které motivy jsou podle Vás důležité pro Vaše zaměstnance?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Možnost kariérního růstu | <input type="checkbox"/> Jistota |
| <input type="checkbox"/> Finanční odměny | <input type="checkbox"/> Tvořivost |
| <input type="checkbox"/> Firemní bonusy, benefity | <input type="checkbox"/> Odbornost, profesionální rozvoj |
| <input type="checkbox"/> Formální uznání | <input type="checkbox"/> Pracovní výsledky |
| <input type="checkbox"/> Přátelství | <input type="checkbox"/> Jiné – prosím, uveďte: |

15. A co motivuje Vás pro setrvání v organizaci?

16. Jakými jazyky se dokážete dorozumět? (možnost volby více odpovědí)

- Anglicky
- Německy
- Francouzsky
- Rusky
- Jiné – prosím uveďte:
- Neovládám žádný cizí jazyk

17. Pracujete v oboru, který jste vystudoval/a?

Ano

Ne

18. V jakém odvětví zastáváte svoji funkci?

Prosím, doplňte:

19. Svou funkci zastáváte již let.

20. Váš věk:

do 30 let

31 – 40 let

41 – 50 let

51 let a více

21. Nejvyšší dosažené vzdělání:

Vyučen/a

Středoškolské bez maturitní zkoušky

Středoškolské s maturitní zkouškou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

22. Pohlaví:

Muž

Žena

Děkuji za čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.