

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Osobnost manažera se zaměřením na vybranou lokalitu

Bc. Lucie Vaňková

Diplomová práce

2020

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2019/2020

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE** (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Vaňková**  
Osobní číslo: **E18623**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Osobnost manažera se zaměřením na vybranou lokalitu.**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### **Zásady pro vypracování**

Cílem diplomové práce je charakterizovat osobnost manažera chápanou jako významný nástroj zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Diplomová práce bude zaměřena na vybranou lokalitu.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Osobnostní charakteristika manažera.
- Praktické ověření -dotazníkové šetření.
- Doporučení pro praxi.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací: **-**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

#### Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills for better leadership and management. Fourth edition. Philadelphia: Kogan Page, 2016. ISBN 9780-7494-7815-5. DYTRT, Zdeněk. Odpovědný management. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-348-9.

JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0. MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3. přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

STÝBLO, Jiří. Leadership v organizaci. 2. aktualizované vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2018. Právo a management. ISBN 978-80-87974-18-6.

SUCHÝ, Jiří, Petr PAPÁNEK a Pavel NÁHLOVSKÝ. Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5868-8.

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

Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.**  
děkanka

---

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

V Pardubicích dne 2. září 2019

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Vaňková**  
Osobní číslo: **E18623**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Osobnost manažera se zaměřením na vybranou lokalitu.**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je charakterizovat osobnost manažera chápanou jako významný nástroj zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Diplomová práce bude zaměřena na vybranou lokalitu.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Osobnostní charakteristika manažera.
- Praktické ověření -dotazníkové šetření.
- Doporučení pro praxi.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací: **-**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills for better leadership and management. Fourth edition. Philadelphia: Kogan Page, 2016. ISBN 9780-7494-7815-5. DYTRT, Zdeněk. Odpovědný management. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-348-9.

JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0. MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3. přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

STÝBLO, Jiří. Leadership v organizaci. 2. aktualizované vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2018. Právo a management. ISBN 978-80-87974-18-6.

SUCHÝ, Jiří, Petr PAPÁNEK a Pavel NÁHLOVSKÝ. Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5868-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **2. března 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
děkan

---

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

V Pardubicích dne 2. března 2020

Prohlašuji:

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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 31. 5. 2020

Bc. Lucie Vaňková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala vedoucím této diplomové práce doc. Ing. Jaroslavovi Pakostovi, CSc. a Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D. za cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům a hlavně společnostem, které mi řízené rozesílání dotazníku zprostředkovaly. V neposlední řadě děkuji svým rodičům a přátelům za velkou podporu při celém studiu.

## **ANOTACE**

*Tato diplomová práce se zabývá osobností manažera, která je důležitým předpokladem pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku, se zaměřením na vybranou lokalitu. První část se věnuje managementu, definicím manažera, manažerským funkcím, osobnosti manažera, stylu manažerské práce, a to vše z teoretického pohledu. Druhá část této práce se věnuje samotné analýze osobnosti manažera na Vysočině a hodnotí, jak se liší od ideální osobnosti manažera.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*management, manažer, osobnost, vlastnosti*

## **TITLE**

*Personality of the manager with a focus in the selected location*

## **ANNOTATION**

*This master thesis deals with the personality of the manager in the selected location, which is an important prerequisite for increasing the competitiveness of the company. The first part deals with management, manager definition, managerial functions, manager personality, managerial style, and all this from the theoretical point of view. The second part of this thesis is dedicated to the personality analysis of the manager in Vysočina Region and evaluates how it differs from the ideal personality of the manager.*

## **KEYWORDS**

*management, manager, personality, properties*



## OBSAH

Úvod.....	14
1 Úvod do problematiky .....	16
1.1 Management.....	16
1.1.1 Management jako proces řízení.....	16
1.1.2 Management jako soubor poznatků o řízení.....	17
1.1.3 Management jako řídicí pracovníci.....	17
1.2 Management a leadership.....	18
1.3 Shrnutí kapitoly .....	19
2 Osobnostní charakteristika manažera .....	21
2.1 Manažer.....	21
2.2 Manažerská úspěšnost.....	26
2.3 Manažerské funkce.....	27
2.3.1 Plánování.....	28
2.3.2 Organizování .....	29
2.3.3 Řízení lidských zdrojů.....	30
2.3.4 Vedení lidí .....	31
2.3.5 Kontrolování.....	32
2.3.6 Průběžné manažerské funkce .....	32
2.4 Osobnost, vlastnosti a schopnosti manažera .....	34
2.5 Styl manažerské práce.....	42
2.5.1 Manažerská mřížka.....	44
2.6 Shrnutí kapitoly .....	46
3 Dotazníkové šetření .....	48
3.1 Tvorba dotazníku .....	48
3.2 Sběr dat.....	50
3.3 Analýza získaných dat.....	51

3.4	Shrnutí kapitoly .....	72
4	Shrnutí a doporučení.....	74
	Závěr .....	79
	Seznam použité literatury.....	81
	Seznam příloh .....	83

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 – Prostředí kolem manažerů .....	24
Obrázek 2 – Úrovně managementu.....	25
Obrázek 3 – Tři zdroje manažerské úspěšnosti.....	26
Obrázek 4 – Maticové zobrazení manažerských funkcí .....	27
Obrázek 5 – Tři druhy plánů .....	29
Obrázek 6 – Model osobnosti manažera .....	35
Obrázek 7 – Typy učení .....	36
Obrázek 8 – Osobnost manažera.....	36
Obrázek 9 – Vlastnosti úspěšného manažera .....	38
Obrázek 10 – Manažerské atributy .....	40
Obrázek 11 – Vzájemné interakce .....	41
Obrázek 12 – Manažerská mřížka.....	44
Obrázek 13 – Manažerská mřížka podle Pilařové .....	45
Obrázek 14 – Manažerská mřížka podle Mikuláščíka.....	46
Obrázek 15 – Osobnostní vlastnosti respondentů .....	56
Obrázek 16 – Manažerské dovednosti .....	60
Obrázek 17 – Emoční inteligence .....	62
Obrázek 18 – Manažerské styly .....	68
Obrázek 19 – Pohlaví respondentů .....	70
Obrázek 20 – Věk respondentů.....	71
Obrázek 21 – Počet zaměstnanců podniku respondentů.....	72

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Management X Leadership .....	18
Tabulka 2 – Práce na Vysočině .....	51
Tabulka 3 – Úroveň managementu .....	52
Tabulka 4 – Náplň manažerské práce .....	53
Tabulka 5 – Korelace – Úroveň managementu a náplň manažerské práce .....	54
Tabulka 6 – Osobnostní vlastnosti .....	54
Tabulka 7 – Regrese – Úroveň managementu a osobnostní vlastnosti .....	55
Tabulka 8 – Korelace – Úroveň managementu a osobnostní vlastnosti .....	56
Tabulka 9 – Průměry – Pohlaví a osobnostní vlastnosti .....	57
Tabulka 10 – Propojení responzí otázek 4 a 5 .....	58
Tabulka 11 – Manažerské dovednosti .....	59
Tabulka 12 – Korelace – Pohlaví a manažerské dovednosti .....	60
Tabulka 13 – Kontingenční tabulka – Pohlaví a manažerské dovednosti .....	61
Tabulka 14 – Charakterové vlastnosti .....	64
Tabulka 15 – Kontingenční tabulka – Pohlaví a charakterové vlastnosti .....	65
Tabulka 16 – Chybějící charakterové vlastnosti .....	66
Tabulka 17 – Regrese – Úroveň managementu a charakterové vlastnosti .....	67
Tabulka 18 – Korelace – Pohlaví a charakterové vlastnosti .....	67

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EQ	emoční kvocient
IQ	intelligenční kvocient

## Úvod

V současnosti roste významnost managementu, z toho vyplývá, že roste významnost jeho vykonavatelů – manažerů. Manažeři jsou vedoucí pracovníci, kteří odpovídají za správný chod organizace a jejich manažerská rozhodování významně ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost firemního podnikání. Mezi jejich pravomoci a odpovědnosti patří právě taková rozhodnutí, která mají vliv na celkovou výkonnost společnosti. Management považuje manažery za klíčové činitele společnosti, a proto na jejich kvalitě záleží prosperita celé firmy. Proto je v dnešní době u manažerů velmi důležitý neustálý rozvoj a sebevzdělávání. Pokud má firma efektivní manažery, má velký předpoklad pro to, aby i ona byla maximálně efektivní. Ke zvyšování kvalit manažera mohou mimo jiné přispívat například různé manažerské kurzy a školení.

Aby byl manažer při své práci maximálně úspěšný, musí mít určitý charakter, schopnosti a dovednosti. Charakter manažera představuje jeho vztah k němu samotnému, vztah k druhým lidem, vztah k práci či jeho vztah k obecně uznávaným hodnotám. Pro zabezpečení průběhu vykonávané práce je potřeba, aby manažer disponoval i určitými schopnostmi – kombinací sociálních dovedností a technických a koncepčních znalostí. Sociální dovednosti se v současné době stávají čím dál více důležitějšími, jelikož tyto dovednosti odrážejí schopnost manažera vyjít s druhými. Všechny tyto atributy jsou zahrnuty v osobnosti manažera a právě ta, významně ovlivňuje manažerovu úspěšnost, tím pádem i úspěšnost celé organizace. Obecně lze osobnost manažera chápat jako klíčový faktor úspěchu společnosti. Tato diplomová práce bude zaměřena právě na osobnost manažera, jelikož osobnost, vlastnosti a schopnosti manažera představují důležitý předpoklad pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

**Cílem této diplomové práce je charakterizovat osobnost manažera na Vysočině, chápanou jako významný nástroj zvýšení konkurenceschopnosti podniku.**

Práce bude členěna na teoretickou část, kde autorka bude čerpat z odborné literatury a na část praktickou, kde bude autorka popisovat a analyzovat dotazníkové šetření. Diplomová práce bude rozdělena do čtyř hlavních kapitol a dále do několika podkapitol. První kapitola bude zaměřena na definice managementu, který bude definován z více hledisek – management jako proces řízení, management jako soubor poznatků o řízení a management jako řídicí pracovníci. Na konci této hlavní kapitoly budou popsány rozdíly mezi managementem a leadershipem.

Druhá kapitola bude zaměřena na definice manažera a manažerskou úspěšnost. Dále v této kapitole budou podrobně rozebrány manažerské funkce, jelikož se jedná o typické

činnosti, které by měli obecně všichni manažeři provádět. Budou zde definovány jak sekvenční funkce – plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrolování, tak paralelní manažerské funkce – analýza, rozhodování, implementace. Další podkapitola bude detailně popisovat osobnost, vlastnosti a schopnosti manažera. Poslední podkapitola této kapitoly se bude věnovat popisu stylu manažerské práce. Styl manažerské práce představuje způsob, jakým realizují manažeři řízení lidí, jak komunikují se svými podřízenými, jak jim zadávají úkoly a jak se k nim obecně chovají. Na konci kapitoly budou představeny manažerské mřížky, které se využívají u manažerů právě pro přiřazení konkrétního stylu řízení.

Třetí kapitolou začíná praktická část této diplomové práce. V této kapitole bude popsán průzkum trhu prostřednictvím dotazníkového šetření. Šetření bude zaměřeno pouze na manažery z různých úrovní managementu z kraje Vysočina. Vzhledem k zaměření na určitý kraj České republiky, bude zvolena forma online dotazníku. V jednotlivých podkapitolách této kapitoly bude popsána tvorba dotazníku, sběr dat a následně analýza sesbíraných dat z dotazníkového šetření. V této části budou detailně rozebrány jednotlivé otázky a získaná data z tohoto šetření. Tato data budou porovnávaná s teoretickými poznatky z praktické části této diplomové práce. U vybraných otázek bude provedena hlubší analýza dat, prostřednictvím statistického programu STATISTICA a programu Microsoft Excel. Analýzy budou doplněny přehlednými tabulkami a grafy s detailním popisem.

Závěrečná čtvrtá kapitola bude zaměřena na celkové zhodnocení, závěry a autorčino doporučení pro praxi.

# 1 Úvod do problematiky

Tato kapitola je zaměřena na definici managementu. Ten lze vysvětlovat z více hledisek. Autorka pro účely této diplomové práce vybrala management jako proces řízení, management jako soubor poznatků o řízení a management jako řídicí pracovníci. Na závěr této kapitoly budou vysvětleny rozdíly mezi managementem a leadershipem.

## 1.1 Management

Slovo management, které je původně americkým výrazem, lze nahradit českým slovem řízení. V současné době je však samotné slovo management, aniž by bylo, jakkoliv překládáno, využívané celosvětově. Management je určitým způsobem aplikovaný v každé organizaci a podniku, ať nevědomě či vědomě. Nezáleží na jejich velikosti, oboru činnosti nebo poslání. Slovy organizace a podnik je v tomto případě myšleno jak výrobní či obchodní podnik, ale také například nemocnice, vládní instituce, nadace, církve apod. Výraz management má několik významových rovin (Blažek, 2014).

### 1.1.1 Management jako proces řízení

Jak již je zmíněno, ekvivalent ke slovu management je řízení. V širším pojetí smyslu těchto slov, je řízení mnohem širším pojmem než management. Management je chápán jako speciální případ řízení. Jelikož řízení obecně probíhá v různých systémech, tak právě management je řízení v organizacích. Jedná se o řízení jednotlivců či skupin v účelově utvořeném ekonomicko-sociálním prostředí. Existuje nespočet definic pojmu management, jelikož se jedná o složitý a obtížně uchopitelných proces. Právě proto každá definice zachycuje jinou část z vlastností managementu, přestože žádná z nich, ho nedokáže definovat komplexně. V knize *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2014) je management definován jako proces, který se odehrává mezi skupinou (či jednotlivcem), která řídí a je tak považována za řídicí subjekt, a jinou skupinou (či jiným jednotlivcem), která je řízena, tím pádem je označována jako řízený objekt. V tomto procesu tedy řídicí subjekt stanovuje cíle a vzájemným působením řídicího a řízeného objektu vzniká cesta, kterou jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány (Blažek, 2014).

Jedna z definic je z knihy *Management* z roku 1993, kterou publikovali Koontz a Weihrich: „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“



### 1.1.2 Management jako soubor poznatků o řízení

Obecně lze management považovat za vědu, která se rozvíjí zhruba sto let, a je převážně vědou praktickou. Od exaktních věd se management odlišuje primárně v tom, že neumí formulovat základní vztahy jako obecně platné zákony, ale pouze jako zákonitosti. Přesto, ale platnost dané zákonitosti v konkrétní situaci závisí na mnoha faktorech, které ani manažer nemusí znát. V každé situaci by se mělo jednat o symbiózu umění a vědy. Pod pojmem umění jsou v tomto případě myšleny schopnosti manažera, které jsou založené na jeho intuici a zkušenostech.

Dále lze management považovat za obor studia či odbornou disciplínu. Jedná se o soubor přístupů, ale i principů, technik, názorů, doporučení či metod, které využívají řídicí pracovníci k zvládnutí manažerských funkcí, a následně také k dosažení vytyčených cílů organizace. V rámci oboru studia managementu je žádoucí se zaměřit na tři formy. První formou tvoří prezentace a diskuse k jednotlivým tematickým okruhům managementu. V druhé formě jsou zařazeny případové studie, ve kterých se jedná o analýzu a řešení smyšlených či reálných typických situací, které mohou potkat řídicí osoby. A poslední formu představují manažerské hry, ve kterých jde o simulaci reálné manažerské praxe (Blažek, 2014).

### 1.1.3 Management jako řídicí pracovníci

V této podkapitole jde o personifikaci pojmu management, a to tedy o pracovníky, kteří tento management dělají. Jedná se o vedoucí, řídicí pracovníky – manažery. Důležitost managementu roste a tím pádem roste významnost i jeho vykonavatelů. Již je minulostí doba, kdy existoval vedoucí, který jen rozdával úkoly a řídil a podřízený jeho příkazy plnil. Zvyšuje se participace zaměstnanců na řízení, což znamená, že spousta činností, které měl dříve na starosti pouze vedoucí pracovník, je částečně či zcela prováděna jeho spolupracovníky. Tato skutečnost však nijak nesnižuje důležitost manažerské práce – spíše naopak. Vedoucí pracovník musí svým pracovníkům umožnit projevit se v samostatné tvůrčí práci, participovat na řízení, což úzce souvisí s delegováním, musí umět své pracovníky vést a správně motivovat. Jedná se o složitý dlouhodobý proces, a proto je zapotřebí, aby měl správný manažer určité schopnosti a dovednosti (Blažek, 2014).

Každý manažer musí provádět manažerské funkce (činnosti), na ty poukazuje následující definice: „*Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.*“ (Vodáček, Vodáčková 2013).

## 1.2 Management a leadership

K přesnému pochopení dané problematiky je zapotřebí definovat rozdíl mezi managementem – řízením a leadershipem – vůdcovstvím. Za manažera je považován ten, kdo vede a efektivně řídí či jen udržuje správně fungující systém. Leader ovšem systém řízení vytváří, rozvíjí anebo mění jeho směr orientace a jeho podobu. U leadera je typická přímočará orientace na výsledky. Leadership je vyjádření zodpovědnosti managementu podniků při vedení lidí k vynikajícím výkonům. I přes jasné definice těchto pojmů se prvky činnosti manažera i lídra prolínají. Rozdíly mezi managementem a leadershipem jsou zachyceny v následující tabulce, která vyšla z praktických materiálů a podkladů známých společností Johnson and Johnson, Colgate a Palmolive (Stýblo, 2018).

Tabulka 1 – Management X Leadership

Management – řízení	Leadership – vůdcovství
Plánování a stanovení priorit	Strategie/vize
Řízení lidí a koučing	Formování a rozvoj týmů
Komunikace	Rozvíjení vztahů
Analytické způsobilosti/rozhodování	Inovace
	Ovlivňování/vyjednávání
	Orientace na výsledky
	Podnikatelský/globální přístup

Zdroj: Stýblo, 2018

Autor Zdeněk Dytrt ve své knize Odpovědný management (2015) definuje leadership jako nadstavbu managementu, protože jej doplňuje o atributy, které v dosavadním managementu chyběly. Za hlavní cíl leadershipu považuje nejenom řízení lidí, ale také je podle něj důležité respektovat komplexnost – respektovat všechny souvislosti, vztahy a jejich příčiny, daných problémů. Leadership napomáhá ke kreativnímu hodnocení a zabezpečování výsledků manažerských činností a rozšiřuje současný směr managementu například o kvalitativní stránku. Leadership také dodržuje své zásady, jako je například respektování jedinečnosti řízeného objektu či stabilizuje pracovní kolektiv. Konkrétní definici těchto dvou pojmů stanovil již v minulosti Peter F. Drucker: „*Management is doing things right; leadership is doing the right things.*“ (Drucker, 2017).

Mnoho literatur se však v definicích managementu a leadershipu liší. Někteří autoři považují tyto dva pojmy za synonyma, jiní je považují za něco velmi odlišného, ale úzce propojeno, další management označují jako podmnožinu leadershipu, jiní označují leadership jako nejpodstatnější a management považují za něco špatného. Například uznávaný autor John P. Kotter označuje manažery (management) za ty, kteří mají za cíl plánovat, financovat, organizovat a kontrolovat, zatímco lídři (leadership) by měli určovat směr, řídit změny a motivovat lidi. Autor mnoha knih o managementu a leadershipu Julian Birkinshaw tvrdí, že ač jsou tyto dva pojmy odlišné, každý správný vedoucí musí být manažerem i lídrem zároveň. Management považoval za akt, který propojuje lidi, a tak je směřuje k dosahování požadovaných cílů. Naopak leadership je pro něho proces sociálního vlivu, který se zabývá zvláštnostmi, styly a chováním jednotlivců, které způsobuje, že je ostatní lidé následují (Armstrong, 2016).

### **1.3 Shrnutí kapitoly**

První kapitola byla zaměřena na definice managementu. Autorka definovala management z více hledisek – management jako proces řízení, management jako soubor poznatků o řízení a management jako řídicí pracovníci.

Ekvivalentem ke slovu management je řízení, proto v této kapitole byl management definován jako složitý proces probíhající mezi dvěma skupinami, či dvěma jednotlivci (řídicí subjekt a řízený objekt). Management byl definován také jako soubor principů, technik, názorů, přístupů, metod, doporučení, které používají řídicí pracovníci k dosažení cílů a k zvládnutí manažerských funkcí. Dále autorka personifikovala pojem management. V současnosti roste významnost managementu, z toho vyplývá, že roste významnost jeho vykonavatelů – vedoucí, řídicí pracovníci, manažeři.

Na konci kapitoly byly popsány rozdíly mezi managementem a leadershipem. Leadership lze považovat jako určitou nadstavbu managementu. Spousta autorů se však v definicích těchto dvou pojmů mírně liší. I přesto se činnosti manažera i lídra prolínají.

V následující kapitole se bude autorka zaměřovat na definici manažera z pohledu různých autorů, manažerských funkcí a manažerskou úspěšnost, která zjišťuje odpovědi na tři základní otázky – co se má dělat, jak se to má dělat a proč se to má dělat. Manažerské funkce představují typické činnosti, které by měli obecně všichni manažeři provádět, proto toto téma autorka rozebere. Další podkapitola bude popisovat osobnosti, vlastnosti a schopnosti manažera. Osobnost, vlastnosti a schopnosti manažera jsou důležitým předpokladem pro

zvýšení konkurenceschopnosti podniku, proto se autorka této oblasti bude věnovat velmi podrobně. Poslední podkapitola této kapitoly bude popisovat styl manažerské práce, který představuje způsob, jakým realizují manažeři řízení lidí, jak zadávají úkoly svým podřízeným, jak s nimi komunikují a jak se k nim obecně chovají. Každý styl řízení má jiné výhody a nevýhody a je vhodný pro různé situace a lidi. Mezi základní styly řízení patří direktivní styl, liberální styl a participativní styl. Autorka tyto styly detailně vysvětlí. Styly řízení autorka přiblíží i za pomoci manažerské mřížky, která se u manažerů využívá pro přiřazení konkrétního stylu řízení.

## 2 Osobnostní charakteristika manažera

Manažer je vedoucí pracovník, který odpovídá za správný chod organizace. Ne každý člověk, se může stát úspěšným manažerem. Pro tuto funkci jsou nutné určité vlastnosti, dovednosti, znalosti a osobnostní profil. Na toto všechno se zaměří tato kapitola. Nejprve budou zmíněny některé definice manažera, dále budou definovány zdroje manažerské úspěšnosti a následně budou rozebrány manažerské funkce – činnosti manažera. Další podkapitola bude zaměřena na osobnost, vlastnosti a schopnosti manažera. Poslední podkapitola se bude věnovat stylu manažerské práce a manažerské mřížce.

### 2.1 Manažer

Z definic uvedených v předchozí kapitole vyplývá, že primární profesní charakteristikou člověka, který je označován jako manažer není existence podřízených, nýbrž jeho aktivní působení v procesu tvorby a udržování vhodného prostředí pro dosahování cílů. Na tuto charakteristiku navazuje prvotní poslání manažera, které spočívá v tvorbě prostředí a podmínek pro požadovaný výkon jednotlivců, aby bylo následně možné dosahování skupinových cílů organizace. Jednoduše řečeno, aby bylo využití synergického efektu maximální. Proto ale manažer potřebuje určité vlastnosti, dovednosti, schopnosti, které mu mimo jiné pomohou řešit pracovní, smíšené, osobní a každodenní problémy a konflikty (Cejthamr a Dědina, 2010; Jarošová 2011).

Definice manažera z knihy *Manažerské dovednosti*, Jan Lojda (2011): „*Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.*“.

V mnoha odborných publikacích se lze dočíst, že za úspěchy a neúspěchy celé organizace můžou primárně manažeři, kteří danou organizaci řídí, což je do značné míry pravda. Do budoucna lze očekávat, že úloha manažerů ještě více posílí, a to zejména díky některým novým skutečnostem (Veber, 2014):

- zrychlování tempa změn,
- globalizací světové ekonomiky,
- náročnost, flexibilita řízení vnitřních provozních procesů,
- rostoucí vliv informační společnosti atd.

Jednoznačně neplatí, že cílem manažerů ziskových organizací je pouze generování zisku. Zisk je jen měřítko vytvořené nadhodnoty, přesněji rozdíl sumy prodeje a celkových výdajů. V mnoha případech mají organizace za primární cíl například dosažení požadovaného

tržního podílu, a to právě na úkor zisku za dané období. Logičtější hlavním cílem pro všechny druhy organizací je tedy tvorba nadhodnoty, která představuje optimální využití disponibilních zdrojů a maximalizace funkčnosti oproti úsilí jednotlivců, kteří jsou zaměřeni stejným směrem. Z těchto důvodů má správný manažer za cíl vytváření takového prostředí, ve kterém mohou jeho podřízení dosahovat vytyčených skupinových cílů, a to při minimální spotřebě času, peněz, materiálu a osobní nespokojenosti. Popřípadě vytvářet takové prostředí, ve kterém budou lidé dosahovat požadovaných cílů pomocí reálně disponibilních zdrojů. Obecně cílem většiny manažerů je zvyšování jejich produktivity. Produktivita představuje poměr výstupů ke vstupům, za dané období, při dané kvalitě (Cejthamr a Dědina, 2010).

Úspěšní manažeři umějí správně rozklíčovat různé situace a znají optimální či adekvátní způsoby jejich řešení. Nejednají impulzivně, ale účelně – vědí, kdy je nutné zasáhnout do situace a kdy je naopak potřeba dát prostor svým pracovníkům. U manažera je velmi důležité, aby u něho v popředí nestál jeho vlastní úspěch, ale aby byl orientovaný na tým. Z praxe je známo, že manažeři, kteří se staví především za svůj tým a svoji odbornou úlohu tomu lehce podřizují, bývají ti úspěšnější.

Být úspěšný manažer neznamená být pouze dobrý odborník, ale měl by umět chápat druhé, musí být ochoten jim pomáhat a musí je umět vést. I pokud je manažer sebevíc zaneprázdněný, neměl by přestávat mluvit se svými pracovníky. Manažer by měl být vyrovnanou osobností a měl by vědět, že je důležité, vždy všechnu svoji energii vynakládat efektivně. S touto vyrovnaností je spjata i dávka životního optimismu, a i když se vždy manažerovi nevede, je nutné, aby v těchto případech psychicky neselhal. Jelikož má odpovědnost i za druhé, musí umět své vnitřní obavy potlačit, a naopak přesvědčit své pracovníky o tom, že společně najdou řešení. Velmi důležitá je také manažerova sebedůvěra, je totiž velice obtížné získat od svých pracovníků důvěru, pokud si sám nevěří (Frenzel, 2013; Khelerová, 2010).

V mnoha případech, se snaží manažeři mít vždy všechno pod kontrolou a do všeho zasahují. Z tohoto vyplývá, že mají často problémy s delegováním a zapojováním lidí do řídicích procesů – takový manažeři nikdy nebudou maximálně úspěšní. Podstata delegování je umožnit zaměstnancům provádět rozhodnutí, která dříve prováděli pouze jejich nadřízení. Manažer by tak svým podřízeným měl předat nejenom úkol, ale také pravomoci, které se týkají daného úkolu, jeho postupu či provedení. Delegování oběma stranám – jak manažerovi, tak podřízenému přináší řadu výhod. S delegováním je úzce spojena důvěra manažera

k podřízeným, a tedy že pracovník provede na základě svých schopností a zkušeností správná rozhodnutí. Pokud ale manažer neumí přizpůsobovat své přístupy k očekávání a potřebám svých pracovníků, k aktuálním nárokům dané situace, nebývají dlouhodobě efektivní. (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015; Urban, 2018).

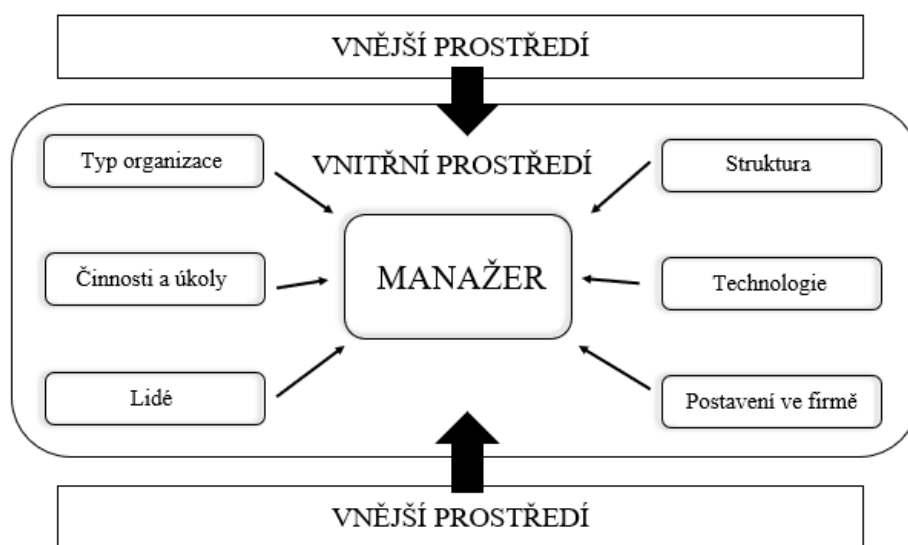
V mnoha knihách se autoři věnují rozdílu mezi pojmy lídr a manažer. Práce lídra je definovat strategický rámec podniku, hodnotit a přijímat informace, generovat myšlenky, rozhodovat a přesvědčovat. Zatímco práce manažera je zajistit, aby lidem stanovené cíle byly prostřednictvím pracovníků splněny. Proto je často tento post označován jako nejsložitější v organizaci. Úkolem manažera je přijímání a vyhodnocování myšlenek obsažených ve strategickém rámci a následné vyhodnocení, zda je uzná za správné nebo zda bude mít určité pochybnosti o jejich správnosti. Důležitá je jeho komunikace s lidem, nejen o strategickém rámci. Aby manažer dosáhl naplnění daných myšlenek, musí s nimi umět pracovat přesvědčivě. Nejprve musí tyto myšlenky strategického rámce rozložit na menší cíle a úlohy, aby jim podřízení dobře rozuměli a byli je schopni splnit. S tím souvisí další důležitý úkol manažera – zajistit adekvátní lidské zdroje. A tedy je včas naplánovat, zajistit, proškolit, aby měli odpovídající kompetence pro splnění daných cílů.

Pro správné vykonávání práce manažera je zapotřebí analytické myšlení, schopnost zadávat úkoly, schopnost myslet v souvislostech, schopnost delegovat, volit metriky, koordinovat, motivovat, hodnotit výsledky a mnoho dalších kompetencí. Mezi nejzákladnější osobnostní charakteristiky lídra se řadí inteligence, vytrvalost, integrita, sebedůvěra a sociabilita. Osobnost, dovednosti i kompetence lídra a manažera se ve většině případů neliší (Pilařová, 2016; Jarošová, Pauknerová a Lorencová, 2016).

Knihy Praktická psychologie pro manažery (Peclová, 2018) uvádí následující definici manažerské práce: „*Manažerovou prací je přimět druhé, aby udělali i něco, co ještě nikdy nedělali.*“. Práce manažera je velmi různorodá a bývá složena z mnoha částí. V praxi existuje spousta faktorů, které na práci manažera mají vliv, příkladem jsou:

- typ dané struktury,
- povaha dané organizace, její cíle, filozofie a velikost,
- technologie a metody prováděné práce,
- aktivity a úkoly, které jsou zde zahrnuty,
- stupeň, na kterém manažer působí,
- povaha zaměstnanců.

Svoji práci musí manažeři vždy vykonávat v takovém prostředí, v jakém se právě nachází. Na manažery tedy působí vnější a vnitřní prostředí, obrázek 1.



Obrázek 1 – Prostředí kolem manažerů

Zdroj: Vlastní zpracování podle Cejthamr a Dědina, 2010

Náplň práce manažerů se odvíjí od jejich zařazení do určité řídicí funkce. Toto zařazení záleží například na hierarchickém uspořádání struktury organizace. Pak lze dělit manažery následovně (Pauknerová, 2012):

- nejnižší (nižší, první stupeň),
- střední (druhý stupeň),
- vrcholový (nejvyšší stupeň, Top management).

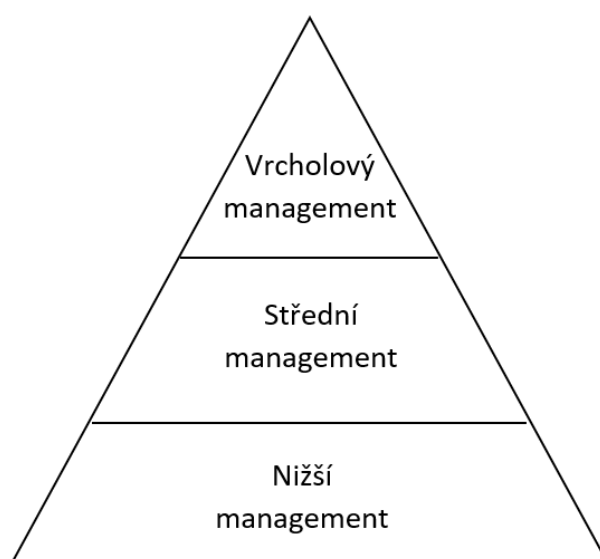
Ve velkých firmách se může objevovat i více než jenom tři úrovně. Manažeři prvního stupně jsou především vedoucí dílen a mistři, v některých společnostech jsou k této úrovni řazeny i funkce jako například předák, směnový mistr, vedoucí referátu či oddělení. Tito manažeři jsou svým postavením jen o stupeň nad běžnými zaměstnanci. Jedná se o vedoucí pracovníky, kteří odpovídají za činnosti základních pracovních skupin a nepodléhají jim žádní další vedoucí pracovníci, pouze ti řádoví (výkonní). Jejich náplň práce je tvořena především dílčími odbornými činnostmi, které se vztahují ke konkretizaci plánovaných úkolů, ke kontrole práce, k hodnocení výkonů a k produktům.

Střední úroveň zahrnuje manažery, kteří vedou například oddělení nákupu, personalistiky, nákupu, marketingu aj., vrchní mistři, vedoucí výroby, vedoucí odboru, vedoucí provozu atd. Tito manažeři zodpovídají za činnosti většího úseku organizace a přímo působí na



nižší, jemu podřízené vedoucí pracovníky. Tuto funkci tedy plní každý vedoucí pracovník, který se nachází mezi vedoucím základní pracovní skupiny – nejnižší management (mistr) a mezi vedoucím celé organizace – nejvyšší management (ředitel).

Na nejvyšším stupni managementu se nacházejí manažeři, kteří řídí a usměrňují všechny činnosti a tvoří hospodářskou politiku firmy. Tato skupina manažerů je velmi důležitá, protože na nich zpravidla závisejí konečné výsledky. Přebírají na sebe i odpovědnost vlastníků. Tito manažeři reprezentují organizaci, a to její dosahované výsledky i její politiku. Tato funkce klade na daného člověka vysoké nároky, nejenom na jeho osobnostní profil. Zmiňované nároky se liší a odvíjejí se od dané organizace (Pauknerová, 2012).



Obrázek 2 – Úrovně managementu

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Peclová, 2018*

Manažer má velký podíl na atmosféře v podniku, ale i na celkovém výkonu. Ke zvyšování výkonů v podniku nedochází jen díky zvyšování mezd. Správný manažer svým vedením posiluje jak výkonnost podniku, tak i loajalitu pracovníků. Ač vědomě či nevědomě přenáší své vlastní hodnoty na ostatní. Zajímá se o práci svých pracovníků, zda plní zadané úkoly a samozřejmě se zajímá i o ně samotné. Touto aktivitou dává příklad ostatním, dokáže je vést a ti ho následují. Manažer určuje správným lidem správné cíle, udělá maximum pro to, aby lidem k dosahování těchto cílů zajistil vše potřebné, k tomu je správně motivuje, a to nejenom finančně (Khelerová, 2010).

## 2.2 Manažerská úspěšnost

Suchý, Papánek a Náhlovský (2016) definovali ve své knize tři úrovně manažerského úspěchu, obrázek 3. Jedná se o odlišné zdroje podnětů a poznání ke změnám, které lze definovat třemi základními otázkami:

1. Co se má dělat?
2. Jak se to má dělat? / Jak to dělat lépe?
3. Proč se to má dělat?

Postup od první až po poslední otázku je procesem prohlubování manažerského poznání. Management se nezaměřuje pouze na zkušenosti, znalosti či dovednosti, ale jde také o proces zrání – lidské a manažerské zrání. Teprve pak se může manažer stát úspěšným a důvěryhodným partnerem a nadřazeným pro své pracovníky.



Obrázek 3 – Tři zdroje manažerské úspěšnosti

Zdroj: Vlastní zpracování podle Suchý, Papánek a Náhlovský, 2016

První otázka – Co? Manažerský hardware zahrnuje vše, co se má dělat, do kdy se to má dělat, kdo to má dělat, anebo co je prioritou. Jedná se o manažerskou praxi a to, co tvoří základ práce manažera – úkoly, závazky, povinnosti a kontrola.

Druhá otázka – Jak? Manažerský software, který představuje manažerské dovednosti a znalosti, zlepšování, sebezlepšování. Cílem této oblasti je vyšší účinnost a prohloubit úspěšnost práce manažera.

Třetí otázka – Proč? Manažerský brainware, v této oblasti jde o hledání a objevování nových možností, díky ní lze pochopit širší a hlubší souvislosti a chápat smysl a účel práce. Mysl manažera se tak stává více otevřenou (Suchý, Papánek a Náhlovský, 2016).

## 2.3 Manažerské funkce

Autoři Vodáčkovi ve své knize (2013) definují management jako proces, ve kterém jde o systematické provádění manažerských funkcí a efektivní využívání všech podnikových zdrojů k dosahování podnikových cílů. Mezi tyto manažerské funkce patří:

- plánování,
- organizování,
- personalistika neboli řízení lidských zdrojů,
- vedení lidí,
- kontrolování.

Manažerské funkce se v různých literaturách mohou lišit. Někteří autoři uvádějí více funkcí, někteří méně, základ však zůstává vždy stejný. Výše uvedené manažerské funkce jsou těmi nejužívanějšími. Těchto pět funkcí lze označovat za sekvenční manažerské funkce, protože na sebe navazují a realizují se postupně. Je zde možné překrývání či zpětné návraty. Sekvenčními funkcemi prostupují průběžné neboli jiným názvem paralelní manažerské funkce, které jsou následující (Vodáček, Vodáčková, 2013):

- analýza (analyzování řešených problémů),
- rozhodování,
- implementace.

Paralelní funkce Sekvenční funkce	Analýza	Rozhodování	Implementace
<b>Plánování</b>			
<b>Organizování</b>			
<b>Výběr pracovníků</b>			
<b>Vedení lidí</b>			
<b>Kontrola</b>			

Obrázek 4 – Maticové zobrazení manažerských funkcí

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Vodáček a Vodáčková, 2013*

Na obrázku 4 je maticové zobrazení manažerských funkcí, které představuje ucelený systémový přehled o skladbě a vazbách využívaných sekvenčních a průběžných manažerských

funkcí. Toto zobrazení zjednodušeně, ale názorně zachycuje dva druhy procesů v manažerské práci. První proces spočívá v následnosti všech druhů manažerských činností, které v této posloupnosti tvoří základ manažerské práce – začíná konkrétním plánem a končí kontrolou jeho splnění. Druhý proces spočívá v následnosti fází pro uskutečnění jednotlivých paralelních manažerských funkcí – začíná analýzou situace a končí jejím uskutečněním (Vodáček a Vodáčková, 2013).

### **2.3.1 Plánování**

Plánování předchází všem manažerským funkcím neboli činnostem, jelikož součástí plánování je například stanovení cílů a definování cest, jak má těchto cílů být dosaženo. Plánování vychází ze slova plán, které lze chápat jako určitou představu o budoucím vývoji, a proto zahrnuje také činnosti, které se týkají právě určování cílů v budoucnu a prostředky, které budou potřeba k dosahování těchto cílů. Jelikož je plánování východiskem všech manažerských funkcí, je pro manažera velmi důležité, aby všichni pracovníci nejprve pochopili účel a cíle práce skupiny, včetně metod, jak jich dosáhnout. Pokud budou lidé vědět, co vše je potřeba udělat, lze dosáhnout maximální efektivity úsilí skupiny. Což je cílem plánování.

Manažeři obvykle plánují na krátké období, na jeden nebo dva roky. Jejich plánování úkolů, rozpočtů a cílů se pravděpodobně odvíjí od podnikového rozpočtu či plánu. Plánování má za cíl umožnit manažerům splnit úkoly včas, aniž by byli nuceni využít více zdrojů, než které jim byly přiděleny. Manažeři se musejí vyhnout krizím a vysokým nákladům s nimi spojenými. Plánování by mělo manažery informovat o možných krizích a poskytnout jim možnost vyhnout se těmto krizím. Pokud se vyskytnou nějaké problémy, díky kterým může původní plán manažera selhat, vypracovávají se alternativní či nouzové plány.

Při manažerském plánování se může stát, že manažeři budou přejímat určitá pravidla či postupy od jiných manažerů, tím však ztrácejí flexibilitu. To bude problém v případě, kdy se budou výsledné hodnoty v budoucnu lišit od původního plánu, což je v praxi velmi časté. Snahou manažerů by mělo být vytváření takových plánů, které lze změnit bez velkých problémů, pokud je změna nevyhnutelná. Pokud plán nepřipouští jakoukoliv změnu, jedná se o špatný plán (Armstrong a Stephens, 2008).

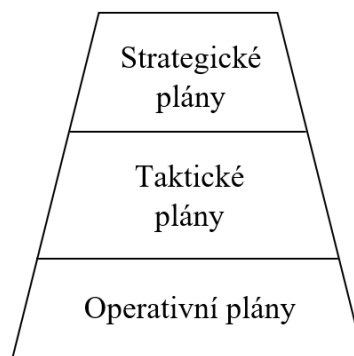
Existuje velká řada možností, jak lze členit plány – časové hledisko, dle charakteru rozhodovacího procesu, dle věcné náplně plánu, dle účelu aj. Podle časového hlediska se plány dělí na (Veber, 2014):

- krátkodobé, které se provádí na rok, popřípadě i méně než na rok,

- střednědobé, tyto se pohybují obvykle kolem jednoho až pěti let,
- dlouhodobé, většinou se provádějí na víc než pětileté období.

S ohledem na charakter rozhodovacího procesu lze plánování, respektive plány dělit na (Mikuláščík, 2015):

- strategické – plány, které mají spíše obecnější podobu a jsou málo detailní, nestrukturované, často se objevují ve výročních zprávách, pokud je to možné, jsou stanovovány na delší časový horizont a následně rozčleněny do dílčích časových úseků, navazují na strategické cíle podniku a jsou stanovovány vrcholovým managementem, například – zvýšit podíl na zahraničním trhu,
- taktické – tyto plány také vycházejí ze strategických cílů organizace, nicméně se jedná spíše o jejich praktické rozpracování do konkrétních podob, časový horizont je pouze zlomkem časového horizontu strategického plánování; jsou nejčastěji stanovovány středním managementem (na úrovni závodů či provozů), například – roční či kvartální plány výroby, mezd, kapacit strojů a zařízení,
- operativní – plány, které navazují na taktické plány a vycházejí z konkrétních známých podmínek a zdrojů, jsou detailně propracované, měřitelné, krátkodobé; tyto plány se mohou tvořit i ze dne na den a jsou nejčastěji náplní práce nižšího managementu, například – tvoření operativního plánu výroby, plány zadávání výrobků a jejich částí.



Obrázek 5 – Tři druhy plánů

Zdroj: Vlastní zpracování podle Vodáčková a Vodáčková, 2013

### 2.3.2 Organizování

Organizování, jako druhá sekvenční manažerská funkce, je zejména informačním procesem ke stanovení a uspořádání úloh společenské dělby práce v konkrétní organizační jednotce – v podniku, provozu, závodu apod. Stanovuje se postavení jednotlivců i dílčích

kolektivů v hierarchické struktuře, kteří mají zajistit uskutečnění plánu. Proto je důležité, obstarat sdružování lidí do jednotlivých pracovních kolektivů neboli vytvářet formální organizační struktury.

Dále se díky organizování vytyčují potřebné činnosti, jejich vzájemné vazby (následnost aj.), stanovují se zodpovědnosti a pravomoci a případně i další podmínky, jako například právní, zdrojové, administrativní. Jedná se také o rozvržení celkového množství manažerských úkolů do řady činností a procesů a následně o určování nástrojů, díky kterým budou tyto procesy prováděny efektivně a dané činnosti budou koordinovány. Zjednodušeně lze organizování také definovat jako proces přidělení zdrojů a činností v prostoru a čase, orientovaný na zajištění plánovaných úkolů neboli cílů plánu (Vodáček, Vodáčková, 2013; Armstrong, Stephens, 2008).

### **2.3.3 Řízení lidských zdrojů**

Ať má manažer v podniku jakékoliv cíle, lidé jsou klíčem k tomu, jak jich dosáhnout. Úspěchy, ale i neúspěchy manažerské práce výrazně závisí na dostupnosti vhodných pracovníků, a to hlavně na jejich počtu, kvalifikační a profesní úrovni, loajalitě a motivaci. Schopnost získat lidské zdroje, ale také jejich efektivní využívání a řízení je jedním ze základních faktorů úspěšnosti celé organizace. Řízení lidských zdrojů v organizaci zajišťují zejména liniioví manažeři, ve větších organizacích pak manažeři obvykle spolupracují se specializovanými personalisty.

Do této manažerské funkce obecně spadá například zjišťování požadavků na pracovníky, analýza současných pracovníků, vybírání, najímání, umísťování, sestup, převod, uvolňování, ohodnocování, zvyšování kvalifikace či rekvalifikace pracovníků. Cílem řízení lidských zdrojů neboli personalistiky je zjednodušeně dosažení jistoty, že jsou správní lidé na správném místě – tedy že jsou v podniku kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou schopni a ochotni plnit svoji práci. Proto je důležité jasně definovat organizační úlohy, požadavky na pracovníky, neustálé školení manažerů, aby docházelo ke zvyšování manažerské kvality či používání lepších technik hodnocení pracovníků. Je také velmi podstatné přesně definovat očekávané výsledky práce manažerů a všech pracovníků. Čím jasněji budou stanoveny všechny cíle a požadavky na manažerské aktivity, tím lépe bude možno daného pracovníka ohodnotit. Při hodnocení manažerů se nejčastěji jedná o posouzení kvality vykonávaných manažerských funkcí – plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola (Šikýř, 2014).

Některé publikace uvádějí rozdělení této manažerské funkce do tří celků (Vodáček, Vodáčková, 2013):

- plánování, zajištění, výběr a pracovní nasazení vhodných pracovníků,
- hodnocení pracovníků a jeho důsledky (například sestup, převod, uvolnění, či nutná rekvalifikace),
- odměňování a podmínky práce.

Z uvedených celků vyplývá poslání této manažerské funkce – manažer by měl zajistit kvalitní a dlouhodobě loajální zaměstnance, jejich rozmístění podle jejich kvalifikace a profesních předpokladů, dále by měl zajistit jejich objektivní ohodnocení a popřípadě další kvalifikační rozvoj (Vodáček, Vodáčková, 2013).

### **2.3.4 Vedení lidí**

V moderním managementu je právě vedení lidí a práce s lidmi považováno za primární náplň činnosti manažera. Lidé jsou totiž obecně považováni za největší kapitál dobrých společností. Proto se efektivní využívání vlastního lidského potenciálu bere za primární podmínku pro úspěšné fungování každé organizace. Spojení schopností lidí s finančními a hmotnými zdroji rozvíjejí základní schopnosti a kompetence organizace. Lidské zdroje je potřeba řídit tak, aby docházelo k zabezpečení plnění cílů dané organizace. Právě proto nelze řízení lidských zdrojů vnímat pouze jako náplň práce personálního úseku, ale je potřeba ji chápat jako nedílnou součást řídicích prací ve všech úrovních řízení – jedná se tedy o záležitost každého vedoucího pracovníka. Což je rozdíl oproti jiným manažerským aktivitám, které se vztahují pouze ke konkrétním řídicím úrovním. Současný management dává manažerům velké množství poznatků, zkušeností, přístupů a názorů, jak u svých pracovníků dosáhnout kvalitní a aktivní účasti na plnění cílů a poslání organizace.

Poslání této manažerské funkce spočívá ve vytváření a následném účinném využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, kdy by měl usměrňovat, stimulovat a také motivovat své pracovníky k aktivnímu, kvalitnímu a tvůrčímu plnění cílů jejich práce. Nejedná se však pouze o plnění zadaných úkolů, ale také o aktivity, které zabezpečují prosperitu organizace (Veber, 2014; Vodáček, Vodáčková, 2013).

Jelikož se vedení lidí dá popsat i jako vzájemné působení manažera a jeho pracovníků, je pro manažera velmi důležité pochopení jeho podřízených. Poznávání svých pracovníků je pro manažery nepřetržitým a nikdy nekončícím procesem. Skupina podřízených je více než jen jednotliví členové, zahrnuje i vztahy mezi těmito pracovníky, a tím pádem i jejich vztahy s manažerem. Proto musí každý manažer neustále přemýšlet nad lidmi a o nastalé kultuře ve firmě, ne jenom o úkolech a logice (Goffee a Jones, 2015).

### 2.3.5 Kontrolování

Kontrola je poslední, pátou sekvenční manažerskou funkcí. Má za cíl včas a hospodárně zjistit odchylky (rozdíl oproti záměru – plánu a jeho realizaci), provést rozbor a přijmout závěry. Právě proto tato funkce velmi úzce souvisí hlavně s první manažerskou funkcí – plánováním. V této funkci jde obecně o hodnocení správného provádění prvních čtyř sekvenčních manažerských funkcí. Avšak je nutné tuto funkci chápat širěji, ne jenom jako prověřování a případné následné represivní opatření. Funkce má velmi důležitý rozborový charakter.

Vodáček, Vodáčková (2013) definují 5 fází kontrolování:

- sběr informací, které budou využity pro účely kontroly,
- ověření správnosti informací z první fáze,
- hodnocení procesů,
- návrhy nových opatření,
- zpětná kontrola.

### 2.3.6 Průběžné manažerské funkce

Analýza představuje první průběžnou neboli paralelní manažerskou funkci. Jejím cílem je poznání a správné porozumění podmínkám pro uskutečnění procesů všech sekvenčních manažerských funkcí – analýza prostupuje každou z nich. Obecně se jedná o zjištění a zhodnocení jejich realizovatelnosti, účelnosti a účinnosti provedení. Jde o soubor metod a postupů, které mají zajistit přiměřeně přesné a spolehlivé porozumění zkoumaných procesů a jevů. Současně připravuje podklady pro další paralelní manažerské funkce – rozhodování a implementaci. Při provádění analýzy je podstatné dodržovat pravidlo přiměřenosti zkoumání – znát nároky na rozsah a přesné zaměření analýzy.

Obecný postup analýzy podle Vodáčka a Vodáčkové (2013):

- obsahová identifikace analyzovaného úkolu/problému/procesu,
- formulace úkolu samotné analýzy (cíle řešení, podmínky aj.),
- stanovení požadavků (aktuálnost, přesnost, hospodárnost, spolehlivost),
- vytvoření vhodného modelu pro řešení úkolu analýzy a stanovení způsobu jeho řešení,
- provedení rozboru, vyhodnocení výsledků, popřípadě jejich ověření,
- následuje využití výsledků analýzy.



V maticovém zobrazení manažerských funkcí (obrázek 4) je rozhodování druhou průběžnou funkcí. Rozhodování prostupuje všemi sekvenčními funkcemi a zároveň představuje pomyslný most mezi analýzou a implementací. V praxi bývá jednou z velmi významných příčin podnikatelského neúspěchu právě nekvalitní manažerské rozhodování. Odvíjí se mimo jiné od rozsahu zdrojů, především těch finančních. Podstatou rozhodování je volba minimálně mezi dvěma možnostmi neboli dvěma variantami rozhodování. Při rozhodování hraje velkou roli intuice manažera a v této funkci se prolínají vědecké přístupy s uměním rozhodovat (Fotr a Švecová, 2016).

V managementu se obecně rozlišují dva základní přístupy k rozhodování (Veber, 2014):

- Přístup popisný – deskriptivní: jde především o vytvoření poznávacího modelu, který má za cíl spolehlivě a přesně charakterizovat a předpovědět chování lidí, které ovlivní konkrétní rozhodovací proces. Při aplikaci tohoto přístupu v praxi mají výhodu lidé se znalostmi z oblasti psychologie, sociologie apod.
- Přístup normativní – preskriptivní: manažer usiluje o vytvoření vhodného modelu, jak rozhodovat a důraz je kladen na vyžadované vlastnosti rozhodnutí, volby metod a nástrojů. V praxi tento přístup využívají především linioví vedoucí pracovníci.

V manažerské praxi tyto dva základní přístupy probíhají současně, prolínají se, kombinují se a doplňují se. Jeden přístup může být využívat více, ale neznamená to, že druhý přístup je úplně ignorován.

Manažerské rozhodování je převážně výsledkem myšlenkových procesů manažera a jeho spolupracovníků. Právě proto je vždy rozhodování ovlivněno profesním profilem a kvalifikační úrovní, osobními vlastnostmi i zájmem účastníků konkrétního rozhodovacího procesu (např. vztah k riziku, opatrnost, odvaha aj.) (Veber, 2014).

Další možné dělení rozhodování (Mikuláščík, 2015):

- intuitivní,
- racionální, logické,
- strategické,
- operativní,
- rozhodování za nejistoty,
- rozhodování v podmínkách rizika,
- bezrizikové,

- jednotlivce,
- skupinové atd.

Implementace je poslední paralelní neboli průběžná manažerská funkce. Představuje závěr pro uzavření celku každé dílčí sekvenční manažerské funkce. Bez zakončení implementací by manažerská práce nebyla dobře provedena. Implementaci v rámci sekvenčních funkcí si lze představit jako proces tvůrčí syntézy předešlé analytické práce a rozhodování pro určité podmínky aplikace. Obecně se jedná o zajištění a doladění výstupu konkrétní sekvenční funkce. Důležitou součástí této průběžné funkce jsou i komunikační a koordinační činnosti. Konkrétní příklady výsledků implementace jednotlivých sekvenčních manažerských funkcí (Vodáček, Vodáčková, 2013):

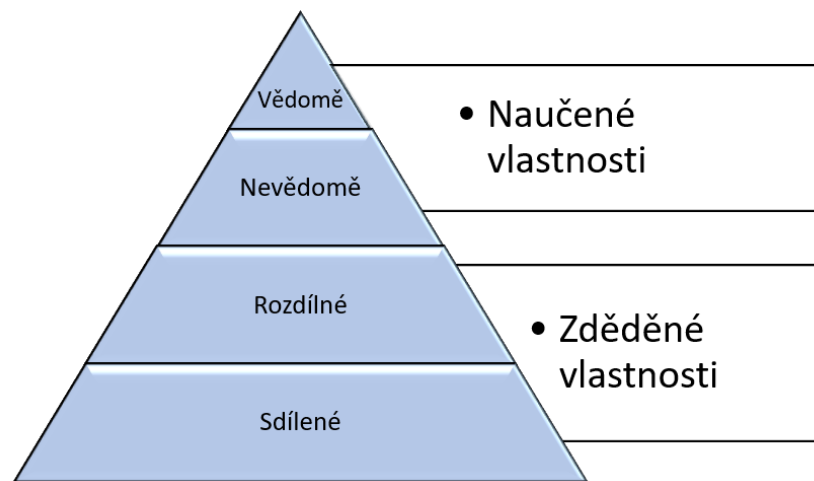
- plánování: podnikatelská strategie, operativní plán, taktický roční plán,
- organizování: funkcionální, výrobní, výrobně-technická struktura organizační jednotky, koncepce dělby práce,
- výběr a rozmístění pracovníků: personální struktura,
- vedení lidí: zvládnutí procesní reorganizace, úspěšné vedené vědecko-výzkumného týmu,
- kontrola: проверка plnění výrobního plánu, fungování systému průběžného hodnocení finančních výsledků.

## **2.4 Osobnost, vlastnosti a schopnosti manažera**

Formování osobnosti manažera tvoří dva odlišné procesy – dědění, které vytváří zděděné vlastnosti a učení, které vytváří naučené vlastnosti. Model osobnosti manažera znázorňuje obrázek 6.

Do skupiny zděděných sdílených vlastností patří instinkty, pudy, archetypální vzorce chování, hodnoty atp. Jedná se o velmi základní vlastnosti, které se projeví převážně v krizových situacích. Pro utváření osobnosti manažera jsou důležité i vlastnosti, které se dědí a jsou u všech odlišné. Jde například o způsob, jak člověk vnímá podněty, jak s nimi pracuje, vztah k riziku, míra vlivu citů či rozumu, způsob chování, stupeň uzavřenost aj. Pokud pracovní tým tvoří lidé, kteří mají do určité míry odlišné zděděné rozdílné vlastnosti, mohou tak mít výhodu při dosahování cílů – mají díky tomu širší spektrum reakcí na danou situaci a na daný úkol. Tyto vlastnosti se projevují především v nejistých situacích, kde se objevuje riziko či nejednoznačnost.

Druhým procesem formování osobnosti manažera je učení. Do skupiny naučených nevědomě získaných se řadí vlastnosti týkající se budování vztahů s odlišnými lidmi či komunikace s ostatními – tyto vlastnosti si člověk osvojuje v závislosti na situaci a na komunikačních a vztahových prostředích, které v průběhu života zažil. Tato vrstva osobnosti manažera se projeví zejména v rutinních rozhodovacích a problémových situacích, které zná a dobře se v nich orientuje. Promyšleně získávat vzdělání či racionálně měnit své chování – v tomto případě jde o učení vědomé. Tato vrstva ovlivňuje chování manažera jen v případě, že má dostatek času a klidu. Jakmile se manažer dostane pod významný tlak, jeho chování ovlivňují zejména nižší vrstvy z obrázku 6 – obecně čím je tlak na manažera intenzivnější, tím nižší vrstvy ovlivňují jeho chování (Plamínek, 2018).

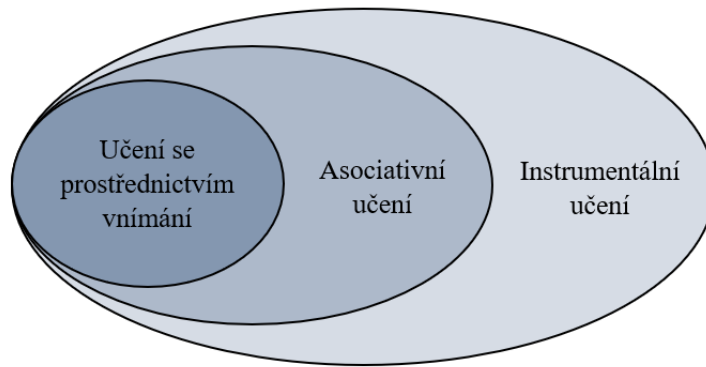


Obrázek 6 – Model osobnosti manažera

Zdroj: Vlastní zpracování podle Plamínek, 2018

V knize Psychologie pro manažery (2012) Steiger a Lippmann definují tři základní typy učení (obrázek 7):

- učení se s využitím vnímání,
- asociativní učení neboli podmiňování,
- instrumentální učení, jinak řečeno učení se prostřednictvím feedbacku.

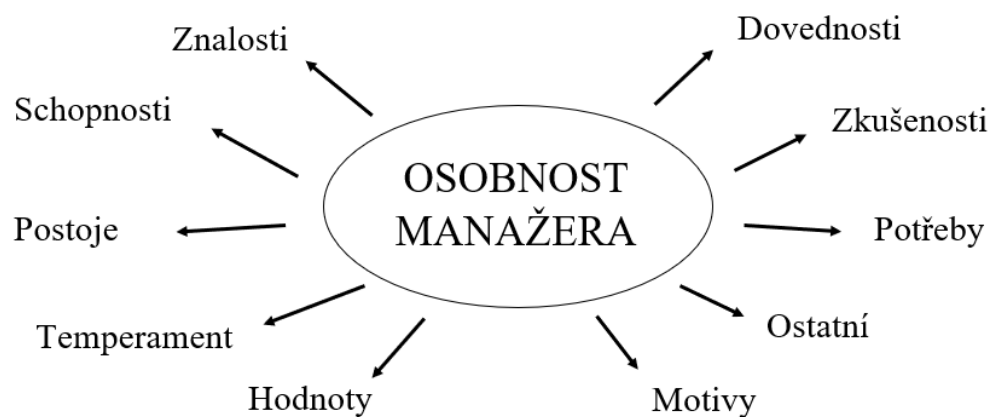


Obrázek 7 – Typy učení

Zdroj: Vlastní zpracování podle Steiger a Lippmann, 2012

Přesnou definici osobnosti manažera je velmi těžké stanovit, nicméně obrázek 8 zobrazuje vše, co spadá pod tento pojem. Pro posouzení osobnosti manažera lze využít následující tři kategorie otázek (Lojda, 2011):

- Jaký člověk je a jak se projevuje?
  - o chování, temperament, charakter, vlastnosti,
- Co člověk umí?
  - o dovednosti, kompetence, znalosti,
- Co člověk chce a kam směřuje?
  - o potřeby, motivy, postoje, hodnoty, zájmy.



Obrázek 8 – Osobnost manažera

Zdroj: Vlastní zpracování podle Lojda, 2011

K osobnosti manažera bezprostředně patří jeho charakter. Ten je utvářen prostředím, jeho výchovou a sebevýchovou. Charakter je možno hodnotit podle vztahu manažera k němu samotnému, podle vztahu k druhým lidem či podle jeho vztahu k obecně uznávaným hodnotám.

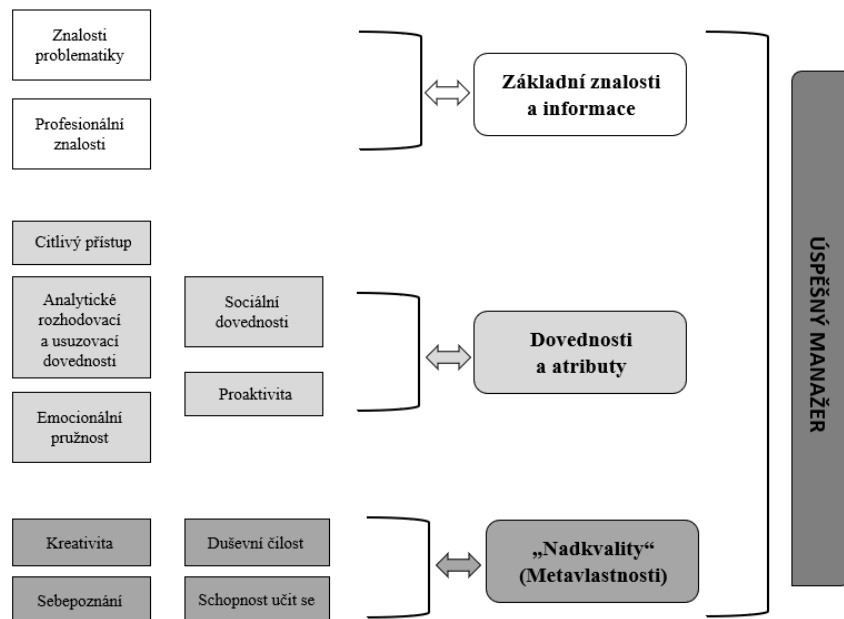
Vztah manažera v závislosti právě na jeho charakteru lze tedy obecně členit do čtyř základních kategorií (Lojda, 2011):

1. Vztah k sobě samému
  - míra sebejistoty, odvahy, skromnosti, rozhodnosti, velkorysosti, sebekritiky, aspirace aj.
2. Vztah k lidem
  - postoje manažera, obětavost, upřímnost, altruismus, družnost, konfliktnost, nedůvěryhodnost aj.
3. Vztah k práci
  - pracovitost, iniciativnost, povrchnost, lenost, svědomitost, nespolehlivost aj.
4. Vztah k hodnotám a ke světu
  - smysl pro fair play, zásadovost, čestnost, pravdomluvnost aj.

Vzhledem k těmto čtyřem základním kategoriím lze definovat vlastnosti, které by měli být součástí charakteru manažera (Lojda, 2011):

- vytrvalost, sebejistota, rozhodnost, důslednost, odpovědnost,
- schopnost spolupráce a komunikativnost,
- samostatnost, pracovitost, smysl pro povinnost, iniciativa,
- čestné jednání a smysl pro spravedlnost.

Autoři Padler, Burgyne a Boydell v minulosti sepsali podrobnější přehled vlastností, které by měl mít úspěšný manažer. Jedná se o jedenáct vlastností, které jsou rozděleny do tří základních skupin, obrázek 9. Vlastnosti se často prolínají a někdy je zapotřebí jedné pro získání jiné.



Obrázek 9 – Vlastnosti úspěšného manažera

Zdroj: Vlastní zpracování podle Cejthamr a Dědina, 2010

První skupinou jsou základní znalosti a informace, které jsou zapotřebí k rozhodování a jednání na nejzákladnější úrovni – profesionální znalosti či znalosti problematiky. Druhá skupina zahrnuje specifické znalosti a vlastnosti, které mají vliv přímo na chování a výkon manažerů – emocionální pružnost, sociální a usuzovací dovednosti. Poslední skupina nese název Nadkvality, tato skupina umožňuje manažerovi rozvíjet své znalosti a poznat své rezervy – kreativita, sebezpoznaní či schopnost učit se (Cejthamr a Dědina, 2010).

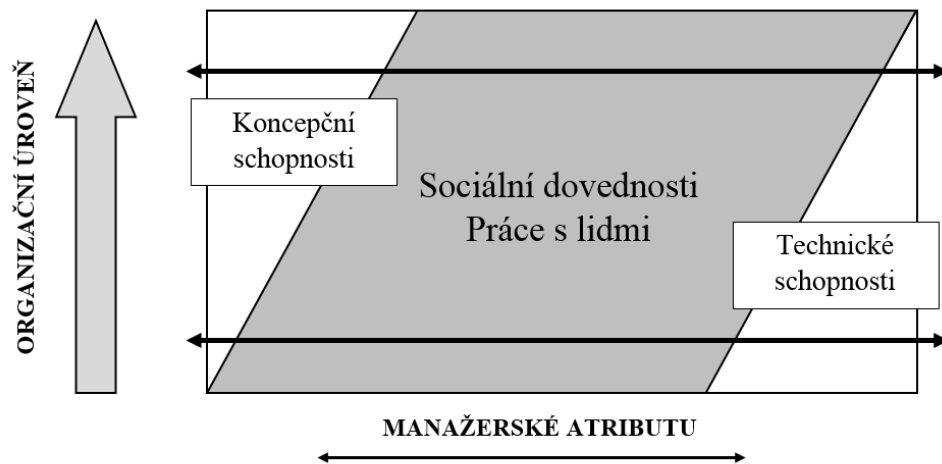
Pilařová ve své knize Leadership & management development (2016) definuje 10 osobnostních vlastností, které by měl mít správný manažer a měl by je využívat k ovlivňování svých podřízených:

1. Čestnost – manažer jde vždy svým podřízeným příkladem (to, co chce po svých podřízených, také sám dělá); zaměstnanci mají jistotu, že co manažer slíbí, to dodrží (příkladem jsou odměny za nadstandardní práci); manažer je pro pracovníky transparentní (dělá přesně to, co říká, je předvídatelný, jeho chování je stabilní atp.).
2. Dominance – zaměstnanci vidí v manažerovi oporu a autoritu (nemusejí se bát přijít k němu a řešit problémy); manažer musí umět prosadit to, co chce, a to co je důležité jak pro zaměstnance, tak pro společnost.
3. Emoční stabilita – manažer umí konflikty a problémy řešit věcně (pomáhá najít řešení a odstraňuje nedostatky); dokáže poskytnout věcnou zpětnou vazbu

(pomáhá svým zaměstnancům na jejich růstu, nemá potřebu se nad nimi povyšovat).

4. Vysoká frustrační tolerance – musí umět překonávat překážky, při problémech manažer udržuje motivaci zaměstnanců.
5. Zdravá sebedůvěra – manažer ví o svých silných, ale i slabých stránkách a zná svoji hodnotu, stejně tak jako zná hodnotu svých podřízených.
6. Aktivita – nečeká, až mu někdo přidělí úkol, sám si stanovuje cíle, přichází s novými návrhy a všímá si příležitostí.
7. Pozitivní myšlení – manažer vždy hledá způsoby, jak problémy vyřešit, místo toho, aby řešil důvody, proč daná aktivita nešla udělat.
8. Silná vnitřní motivovanost k úspěchům, zaměření na cíle – vnitřní motivovanost k úspěchu souvisí s ochotou riskovat, využívat nové postupy, dělat nové věci, přicházet se změnami, překonávat překážky, uplatňovat svoji vůli, tvrdě pracovat atd.
9. Konceptní myšlení – manažer vždy pracuje systematicky, vidí věci v souvislostech a stanovuje si dlouhodobé cíle.
10. Flexibilita, kreativita – tyto osobnostní vlastnosti manažer může uplatňovat při řešení problémů, při překonávání překážek, při nových postupech či při hledání nových způsobů atd.

Pro zabezpečení průběhu vykonávané práce je potřeba, aby manažer disponoval určitými schopnostmi – kombinací sociálních dovedností (praktické) a technických a konceptních znalostí (teoretické), obrázek 10. Schopnosti jsou až v 60 % geneticky předurčené. Rozměr konceptních a technických schopností se přizpůsobuje podle stupně, na kterém se manažer v organizaci nachází. Sociální dovednosti se v současnosti stávají čím dál více důležitějšími, jelikož tyto dovednosti odrážejí schopnost manažera vyjít s druhými. Proto jsou velmi důležité ve všech stupních managementu. Většina dnešních organizací již po manažerech požaduje, aby si všechny tři manažerské atributy osvojili co nejdříve.



Obrázek 10 – Manažerské atributy

Zdroj: Vlastní zpracování podle Cejthamr a Dědina, 2010

Koncepční schopnosti manažer potřebuje pro komplexní náhled na operace v podniku jako na celek. Spadá sem například schopnost přijímat správná rozhodnutí či plánování. Do sociálních dovedností se řadí společenské a lidské faktory, které se při práci projevují v mezilidských vztazích. Do této skupiny spadá i efektivní skupinová práce či řízení a vedení lidí, citlivost na zvláštní situace, které musí manažer dennodenně řešit či pružnost při osvojování nejlepšího manažerského stylu. Právě proto je také jedním z nejdůležitějších rysů managementu schopnost zabezpečit v podniku efektivní využívání lidských zdrojů. Pomocí technických schopností může manažer používat specifické znalosti, postupy a dovednosti při jednotlivých úkonech. Tyto schopnosti jsou potřeba především při kontrole, při zaškolení zaměstnanců, ale i u každodenních operací při výrobě (Cejthamr a Dědina, 2010).

Manažeri, kteří mají až příliš výborné odborné znalosti a kompetence, se často až moc zabývají technickými detaily plněných úkolů. Pak dochází k tomu, že přehlížejí širší organizační souvislosti a neřeší strategické otázky. Proto je důležité, aby byl manažer ve všech oblastech vyvážený (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015).

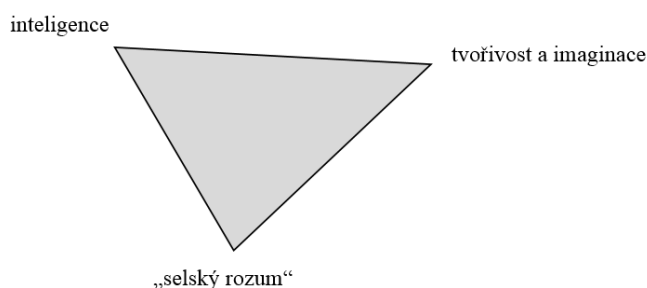
Další aktivity, které lze označit jako schopnosti manažera (Mikuláščík, 2015):

- verbální,
- paměťové (návyky, zkušenosti, vědomosti, dovednosti),
- numerické,
- představové (fantazijní, představy vizuální, paměťové, kinetické),
- percepční (hledací, korekturní, rozlišovací, orientační),



- rozumové (myšlení, rozumová inteligence, schopnost využívat paměť),
- psychomotorické dovednosti,
- pozornost (hloubka koncentrace, stálost, fluktuace),
- tvořivost aj.

Rozvíjení schopností (znalostí a dovedností) svých zaměstnanců je jedna z primárních strategií při práci s lidmi. Důležitost této strategie roste i kvůli stále pokročilejší technice, elektronice, ale také kvůli neustálému zlepšování komunikace s lidmi a kvůli efektivní a dobré spolupráci. Se schopnostmi úzce souvisí i pojem intelekt (IQ). Průměrný IQ se pohybuje od 90 do 110, od 110 do 120 se jedná o nadprůměrný intelekt, více jak 120 znamená vysoce nadprůměrný intelligenční kvocient, který má méně než 5 % lidí. IQ pod 90 je podprůměrný. IQ manažera by neměl být příliš nadprůměrný a značně se lišit od podřízených, protože by tak mohlo docházet k velmi nejasné komunikaci mezi spolupracovníky. Samozřejmě by IQ manažera neměl být ani podprůměrný. Některé starší publikace se shodly na následující interakci tří složek – obrázek 11.



Obrázek 11 – Vzájemné interakce

Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikuláščík, 2015

V současné době má pro manažery velký význam tzv. emoční inteligence (EQ). Je stanoveno pět základních složek emoční inteligence, které jsou důležité pro úspěšnou práci manažera (Mikuláščík, 2015):

- empatie – umět se vcítit do druhého,
- organizace vlastního života,
- sebevědomí,
- angažovanost v kontaktu s jinými lidmi,
- motivování sebe sama.

Jednou z velmi důležitých vlastností manažera je právě empatie – humánní ohled a postoj k podřízeným. Empatický postoj manažera je v současnosti již velmi žádaný a účinný. Manažer by měl být schopen se vcítit do osobních problémů podřízených, vyslechnout je a v případě nutnosti i pomoci (Musil, 2013).

Díky praxi a výcviku může manažer získat praktické návyky neboli jinak řečeno dovednosti. Pro získání dovedností je potřeba dostatek času a jsou úzce spjati se schopnostmi konkrétního manažera. Jedná se tedy o individuální proces. Pro potřeby výkonu práce manažera jsou obecně nutné tyto dovednosti (Lojda, 2011):

- dovednosti v řízení lidských zdrojů, schopnost vést lidi, motivovat je, techniky vyjednávání a delegování,
- využívání příležitostí a plánování cílů,
- dovednosti technického oboru – manažerské techniky, odbornost,
- poznání sama sebe, reflexe a sebereflexe, sebeřízení.

Podle knihy Manažerské trumfy (2013) jsou nejdůležitějšími vlastnostmi a dovednostmi manažerů přirozenost, férovost, lidskost, odvážnost, morální chytrost, kompetentnost, odpovědnost a angažovanost, neustálé zaměření dopředu a měli by umět motivovat a inspirovat ostatní. Samozřejmostí jsou i odborné znalosti.

Osobnostní vlastnosti manažera jsou pouze jeden ze čtyř faktorů, které určují úroveň manažerské práce (Pauknerová, 2012):

- osobnostní vlastnosti manažera,
- potřeby, postoje a osobní vlastnosti řízených pracovníků,
- zvláštnosti podniku – organizační struktura, poslání aj.,
- celkové společenské a ekonomické prostředí.

## **2.5 Styl manažerské práce**

Styl manažerské práce neboli styl řízení manažera lze chápat jako způsob, jakým je realizováno řízení lidí, jakým manažer svým pracovníkům zadává úkoly, jak s nimi komunikuje, jak se k nim chová. Ten velmi výrazně ovlivňuje jejich ochotu plnit dané úkoly, dodržovat stanovené postupy a pravidla, popřípadě udělat pro manažera něco navíc atp. Styl manažerské práce se nejčastěji odvíjí od osobnosti manažera a jeho názorů na řízení. Nelze některé styly řízení označit za správné a některé za špatné. Každý styl má své výhody a nevýhody a každý se hodí pro jinou situaci a pro jiné lidi. Například v případě, kdy manažer

pracuje se zkušenými zaměstnanci, může je nechat samostatně se rozhodovat, v případě nezkušených pracovníků, je musí přesně instruovat. V každém případě, správný manažer musí umět používat řadu různých manažerských stylů a nejen ten, který on sám preferuje. V průběhu let se formovaly spousta teorií, které hodnotily styly řízení – teorie rysů, teorie správného stylu, kontingenční přístup, nový přístup a další (Pilařová, 2016).

Mezi klasické styly řízení, které spadají do období teorie správného stylu, se řadí (Urban, 2013):

- direktivní (autokratický) styl,
- liberální styl,
- participativní (demokratický) styl.

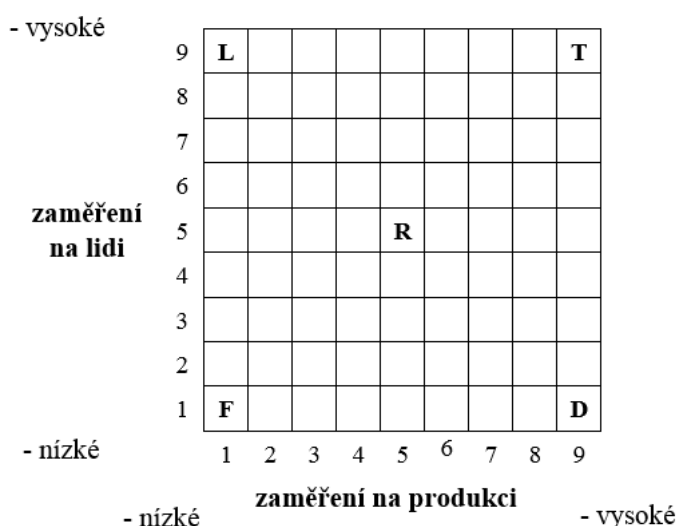
Direktivní neboli autokratický styl je založený na nezávislém a samostatném rozhodování manažera. Jeho řízení doprovází příkazy s možnými pohrůzkami se sankcemi, je úzce spjat s nízkým zájmem o potřeby svých podřízených a zahrnuje velmi málo kreativního rozhodování. Tento styl odpovídá tradičnímu pojetí řízení. Základní předpoklad tohoto manažerského stylu je, že lidé jsou od přírody líní a k vyšším výkonům musí být donuceni, a to prostřednictvím odměn či na základě obav z trestu. Řízení s využíváním příkazů a trestů sice přináší určité výsledky, ale zřídka kdy tento styl vede k tomu, aby byli pracovníci dlouhodobě vysoce výkonní. Komunikace tu probíhá jednosměrně – od manažera k podřízeným. V některých situacích je ale manažer nucen tento styl použít, například když firmě hrozí akutní nebezpečí neúspěchu, kdy je vyvolán tlak na rychlost rozhodování. Tyto situace však obvykle netrávají příliš dlouho.

Liberální styl je definován jen malými zásahy manažera do práce zaměstnanců a širokým prostorem pro jejich vlastní rozhodování. Odpovědnosti a pravomoci jsou tak přesunuty na podřízené. Komunikace tu probíhá především horizontálně – mezi členy pracovní skupiny. Základní předpoklad tohoto stylu je, že pracovníci jsou do práce motivováni sami o sobě. Tito manažeři by tak měli být citliví a vnímaví vůči pocitům a potřebám svých podřízených. Liberální styl je ze všech tří uvedených stylů většinou nejméně produktivní. Důvodem je to, že manažeři uplatňující tento řídicí styl obvykle nedokážou dosáhnout potřebné kooperace zaměstnanců a často se stává, že jsou manažeři svými podřízenými spíše zneužíváni a jejich práci vykonávají za ně. Výjimkou může být situace, kdy se ve firmě nacházejí pouze vysoce kvalifikovaní a silně vnitřně motivovaní pracovníci, pak je tento styl vyhovující.

Participativní neboli demokratický styl řízení je založený na možnosti zaměstnanců účastnit se a ovlivňovat důležitá rozhodnutí manažerů. Manažer, který uplatňuje tento řídicí styl, bere své podřízené jako partnery a váží si jejich názoru. Mezi typické prvky tohoto stylu patří širší delegování pravomocí, jasné vymezení práv a povinností zaměstnanců a manažerů či obousměrná komunikace – od manažera k podřízeným i od podřízených k manažerovi. Manažer si však vždy ponechává odpovědnost za konečná rozhodnutí. Ze všech tří uvedených stylů bývá demokratický styl většinou nejproduktivnější (Urban, 2013).

### 2.5.1 Manažerská mřížka

Manažerská mřížka zobrazuje pět základních stylů řízení, které k manažerům přiřazuje podle dvou klíčových faktorů – zaměření na produkci a zaměření na lidi, obrázek 12. Často lze vidět i proměnlivé styly řízení jako například model „cukru a biče“, který se nachází v mřížce okolo rutinního řízení a pohybuje se po úhlopříčce mezi liberálním a direktivním řízením.



Obrázek 12 – Manažerská mřížka

(D – direktivní řízení, F – formální řízení, L – liberální řízení, T – týmové řízení, R – rutinní řízení)

Zdroj: Vlastní zpracování podle Plamínek, 2018

Direktivní řízení představuje řízení, kdy rozhoduje pouze manažer a nejdůležitějšími body jsou pro něho plnění úkolů a udržování si respektu. Toto řízení je v praxi velmi využíváno, a to i v českých podnicích a státních institucích.

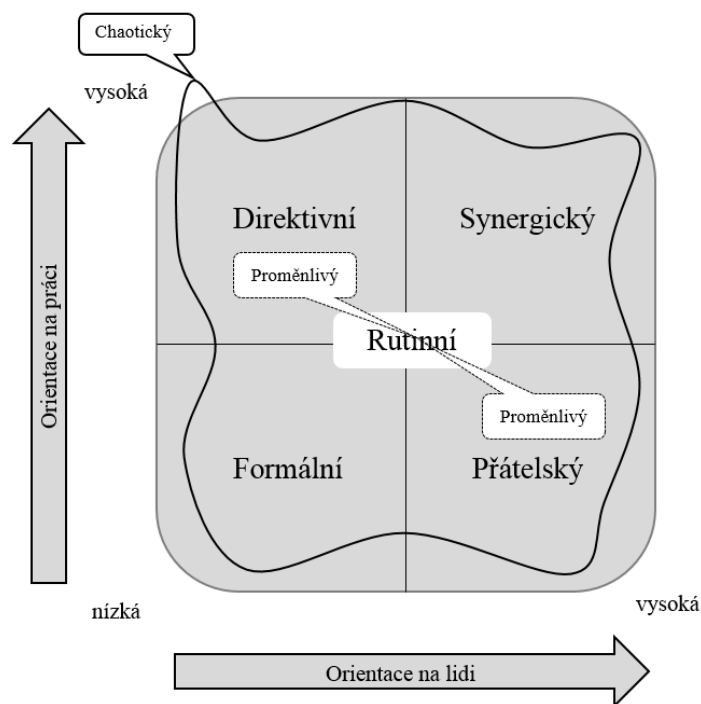
Při formálním řízení dbá manažer zvýšené pozornosti na procesní formality a zároveň ochraně vlastní osoby před problémy. Toto řízení vede k byrokratickým postupům a nikdy nevyužívá kreativitu. Často se využívá ve státní správě.

Liberální řízení je charakteristické velkou volností podřízených, co se týče práv a odpovědností. Manažer využívající tento druh řízení je zprvu velmi oblíbený, ale následně se toto řízení projeví i v jeho nedostačujících výsledcích. Tento styl bývá v praxi využíván například v neziskovém sektoru.

Za mírně teoretický styl je považováno týmové řízení, které věnuje všechnu pozornost jak lidem a vztahům, tak výsledkům, místo procesům. Manažer využívající tento druh řízení poskytuje svým podřízeným dostatečný volný prostor a jen koordinuje jejich úsilí. Toto řízení je v české praxi poměrně vzácné.

Při rutinním řízení jde manažerovi hlavně o opatrnost. Vyhýbá se problémům, které nejsou nezbytné a zároveň tento manažer zasahuje jen tehdy, je-li to nezbytné vůči okolnostem (Plamínek, 2018).

Tato mřížka má spousty různých provedení, ale základ zůstává vždy stejný, obrázek 13, 14.



Obrázek 13 – Manažerská mřížka podle Pilařové

Zdroj: Vlastní zpracování podle Pilařová, 2016



Obrázek 14 – Manažerská mřížka podle Mikuláštika

Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikuláštik, 2015

## 2.6 Shrnutí kapitoly

Druhá kapitola byla zaměřena na definice manažera, manažerské úspěšnosti a více popisovala manažerské funkce. Autorka definovala jak sekvenční funkce – plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrolování, tak paralelní manažerské funkce – analýza, rozhodování, implementace. Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer ve své práci musí vykonávat.

Nejvíce obsáhlá podkapitola byla zaměřena na osobnost, vlastnosti a schopnosti manažera. Osobnost, vlastnosti a schopnosti manažera jsou důležitým předpokladem pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku, proto se autorka této oblasti věnovala velmi podrobně. Poslední podkapitola se týkala popisu stylu manažerské práce. Styl manažerské práce představuje způsob, jakým realizují manažeři řízení lidí, jak komunikují se svými podřízenými, jak jim zadávají úkoly a jak se k nim obecně chovají. Autorka toto téma zahrнула kvůli tomu, že styl manažerské práce je závislý na osobnosti manažera. V této kapitole byly popsány i manažerské mřížky, které se využívají u manažerů právě pro přiřazení konkrétního stylu řízení.

Následující kapitola bude popisovat průzkum trhu prostřednictvím dotazníkového šetření. Autorka se v dotazníkovém šetření zaměří pouze na manažery z kraje Vysočina. Dotazník bude ve formě sebehodnocení osobnosti ovlivňující manažerskou práci. Předpokládaný minimální počet úspěšně oslovených respondentů je 100, aby byla zajištěna vypovídací schopnost získaných a analyzovaných dat. V první podkapitole se autorka bude věnovat popisu dotazníku a všech jeho otázek. V této podkapitole uvede, jak spolu korespondují teoretická část diplomové práce a dotazník. Další podkapitola bude popisovat, jak autorka

vybírala respondenty, respektive společnosti, k tomuto dotazníkovému šetření. Také se bude věnovat komunikaci mezi autorkou průzkumu a respondenty.

Následně se autorka zaměří na vyhodnocení tohoto průzkumu. Budou zde rozebrány detailně všechny otázky a získaná data z dotazníkového šetření, a tak dojde k analýze manažerů v kraji Vysočina ze všech úrovní. Autorka bude hodnotit, jak moc, a zdali vůbec, budou tyto výsledky korespondovat s ideálním manažerem, kterého popisovala v předešlých kapitolách – v teoretické části.

### 3 Dotazníkové šetření

Druhá část této diplomové práce bude částí praktickou. Prostřednictvím dotazníkového šetření dojde v této kapitole k průzkumu a následně ke zhodnocení osobnosti manažerů na Vysočině ve všech úrovních managementu. K hodnocení budou využívány teoretické poznatky z teoretické části této diplomové práce.

Kraj Vysočina má celkem 510 tisíc obyvatel – 254 tisíc mužů a 256 tisíc žen. Jedná se o třetí nejmenší kraj v ČR, co se týká počtu zaměstnanců. Průměrná měsíční mzda v tomto kraji je zhruba 30 500 Kč, což představuje osmé místo v žebříčku nejvyšších mezd v krajích České republiky (Czso.cz, 2020a; 2020b).

#### 3.1 Tvorba dotazníku

Cílem tohoto dotazníkového šetření je zjistit, jaké mají lidé pracující v nižším, středním a nejvyšším managementu v kraji Vysočina osobnostní vlastnosti, dovednosti a jaký je jejich styl manažerské práce. Následně bude autorka sesbíraná data porovnávat s osobností úspěšného manažera, kterého popisuje v teoretické části této diplomové práce. Jelikož osobnost, vlastnosti a schopnosti manažera jsou důležitým předpokladem pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Právě teoretická část této práce je podkladem pro vytvoření všech otázek do dotazníku. Dotazníkové šetření autorka přikládá do přílohy 1.

Toto dotazníkové šetření je zcela anonymní a autorka ho pojala jako sebehodnocení manažerské práce. Cílem je úspěšně oslovit 100 respondentů – manažerů z různých úrovní v kraji Vysočina, kteří budou odpovídat na otázky a tím hodnotit svoji osobnost, v závislosti na manažerské práci.

Autorka zvolila v dotazníku pouze uzavřené otázky, respondenti tak měli při každé otázce na výběr vždy z několika variant odpovědí (pohlaví, úroveň managementu apod.). Dotazník obsahuje 2 dichotomické otázky (možnost výběru ze dvou odpovědí), 3 alternativní (možnost výběru jedné z několika možností), 7 výčtových (možnost výběru libovolného množství z několika možností) a 2 s využitím škálování (otázky s označením souhlasím/nesouhlasím). Dohromady tak má dotazník 14 otázek a průměrná doba vyplnění se předpokládá okolo 5 minut. Autorka zvolila tento počet otázek z důvodu, aby nedocházelo ke ztrátě koncentrace respondenta a tím ke snižování na kvalitě získaných dat. Všechny otázky byly pro všechny respondenty povinné.



Dotazník pro tento průzkum má název Osobnost manažera na Vysočině. V úvodu dotazníku je průvodní zpráva o představení autorky, o účelu dotazníku, anonymitě dotazníku a vyhodnocení dotazníku. Nejprve je důležité selektovat respondenty, kteří by se k dotazníku mohli dostat náhodou, autorka tedy zvolila otázku – Pracuji v současné době na Vysočině a následně k jaké úrovni managementu respondent náleží. V případě odpovědi ne, na první otázku, by respondent ukončil vyplňování dotazníku a jeho případné odpovědi nebudou do dotazníku započítány.

Hlavní náplní práce každého manažera jsou klasické manažerské funkce – plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení, kontrolování, ale i další činnosti, proto autorka do dotazníkového šetření zapojila třetí otázku tohoto průzkumu, která má za cíl zjistit, co všechno manažeři považují za náplň své manažerské práce.

Následující čtyři otázky se týkají vlastností a dovedností konkrétního manažera, jde tu tedy o sebehodnocení. Ve všech čtyřech otázkách mohou respondenti vybrat libovolné množství odpovědí. Každá z těchto otázek obsahuje i jednu možnost, která představuje odpověď „žádné z uvedených“. Otázka ohledně vlastností kopíruje 10 osobnostních vlastností, které by měl mít úspěšný manažer podle autorky Pilařové, které jsou detailně popsány v teoretické části této diplomové práce. Odpovědi u otázky se zaměřením na manažerské dovednosti jsou inspirovány autorem Lojdou, jejichž výčet je také popsán v teoretické části této práce.

Osmou otázkou tohoto dotazníkového šetření autorka vytvořila s využitím škálování. V otázce je sepsáno pět popisů různých situací a respondenti musí označit, jak moc se ztotožňují s jejich osobou. Tato tvrzení skrytě popisují pět základních složek emoční inteligence od autora Mikuláščíka, která je v současnosti považována za jednu z nejdůležitějších oblastí u manažerů – empatie, organizace vlastního života, sebevědomí, angažovanost v kontaktu s jinými lidmi a motivování sebe sama.

Následující dvě otázky se zaměřují na charakter respondenta. Respondenti zde mohou opět vybrat libovolné množství odpovědí, včetně jedné, která představuje odpověď „žádné z uvedených“. Odpovědi v těchto otázkách jsou inspirovány autorem Lojdou z teoretické části práce. Vztah manažera v závislosti na jeho charakteru se obecně dělí do čtyř základních kategorií – vztah k sobě samému, vztah k lidem, vztah k práci a vztah k hodnotám a ke světu. Od těchto kategorií se odvíjí možné odpovědi.

Další otázkou v tomto dotazníku je druhá otázka s využitím škálování. V otázce je sepsáno pět popisů různých situací, které popisují jednání manažerů. Opět zde respondenti musí ke každému tvrzení označit, jak moc se ztotožňují s jejich osobou. Tato tvrzení skrytě popisují různé manažerské styly, podle autora Plamínka z teoretické části práce – direktivní, formální, liberální, týmový a rutinní styl.

Na konci tohoto dotazníku jsou zařazeny 3 identifikační otázky – pohlaví respondenta, věk respondenta a podnik, ve kterém respondent pracuje. Toto rozdělení kopíruje dělení podniků podle počtu zaměstnanců – mikro, malé, střední a velké podniky.

### **3.2 Sběr dat**

Dotazníkové šetření probíhalo v únoru 2020, přesněji 29 dní. Dohromady úspěšně vyplnilo tento dotazník 104 respondentů, což splnilo autorčin cíl a překročil ho o 4 %. Vzhledem k zaměření na určitý kraj České republiky, jak vyplývá ze zadání této diplomové práce, autorka zvolila formu online dotazníku. Byl vytvořen na internetových stránkách [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Následně byl dotazník rozeslán prostřednictvím emailové komunikace vybraným respondentům. Autorka vybrané společnosti žádala o rozeslání dotazníků uvnitř firmy pro pracovníky v nižším, středním a nejvyšším managementu. Jelikož autorka zprávy rozesílala vždy na jeden, popřípadě dva kontaktní emaily v jedné společnosti, doplnila tuto komunikaci i o průvodní zprávu. Ta obsahovala základní informace – účel dotazníku, jednoduchý popis, jak vyplňovat dotazník, anonymita dotazníku, vyhodnocení dotazníku apod. Autorka komunikovala převážně s personálním oddělením, popřípadě s recepční společností.

Na začátku období určeného pro sesbírání odpovědí, autorka rozeslala dotazník pouze do 2 společností. Jednalo se o dva z deseti největších zaměstnavatelů v Kraji Vysočina. Jelikož autorka s těmito společnostmi blíže spolupracuje, měla zde domluveno řízené rozšíření dotazníku do všech vrstev managementu, a tak měla k dispozici poměrně velkou část potenciálních respondentů. Díky těmto velkým společnostem se podařilo sesbírat přes 70 odpovědí. Jelikož je v těchto dvou společnostech dohromady zhruba 110 pracovníků v různých úrovních managementu, považuje autorka počet sesbíraných odpovědí za velmi pozitivní. Návratnost odpovědí lze v tomto případě stanovit přibližně na 65 %.

V druhé polovině období určeného pro sesbírání odpovědí, autorka dotazník rozeslala do dalších 20 společností v kraji, k získání dodatečného množství respondentů. Společnosti byly vybírány na základě přehledu o počtech zaměstnanců ze stránky Českého statistického úřadu (ČSÚ). Jednalo se o malé a střední společnosti v kraji Vysočina. V tuto chvíli chybělo

do splnění stanoveného cíle jednoho sta respondentů, zhruba třicet respondentů. Ve dvou případech autorka dostala odpověď, že není ve společnosti možné řízené dotazníkové šetření. V jednom případě se emailová komunikace vrátila jako nedoručitelná zpráva. Ve zbytku období určeného pro sesbírání odpovědí, dotazník úspěšně oslovil 100 respondentů, autorka ho tak mohla ukončit a začít s přípravou podkladů pro analýzu odpovědí. Po ukončení dotazníkového šetření byla sesbíraná data zpracována prostřednictvím programu Microsoft Excel. Poměr 30 získaných odpovědí z 20 obeslaných různých společností, které měly do 250 zaměstnanců, autorka považuje za velmi malý, avšak díky předešlé spolupráci s velkými společnostmi dostačující.

### 3.3 Analýza získaných dat

Dotazník obsahoval 14 uzavřených, povinných otázek. Celkem bylo sesbíráno 104 odpovědí a respondenti u vyplňování dotazníku strávili od 4 do 10 minut.

První analyzovaná otázka „Pracuji v současné době na Vysočině?“ sloužila k identifikaci respondentů. Do tohoto dotazníku byla vložena hlavně kvůli eliminaci nežádoucích respondentů. Přestože samotný dotazník měl název „Osobnost manažera na Vysočině“ autorka se rozhodla tuto otázku do dotazníku zapojit a umístila ji hned na začátek. Důvodem bylo, aby nedošlo ke zkreslení výsledků a následně ke snižování na kvalitě získaných dat. Pokud by některý z respondentů zvolil zápornou odpověď, dotazník by byl v tuto chvíli ukončen.

Výsledky této otázky jsou jednoznačné, jak je vidět v tabulce 2. Všech 104 respondentů odpovědělo kladně. Stránka, na kterém bylo dotazníkové šetření prováděno, nezobrazuje počet respondentů, kteří dotazník na této otázce ukončili.

*Tabulka 2 – Práce na Vysočině*

<b>Pracuji na Vysočině:</b>	<b>Responzí</b>	<b>Podíl</b>
Ano	104	100 %
Ne (prosím, ukončete dotazník)	0	0 %

*Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření*

Druhá analyzovaná otázka také sloužila pro identifikaci respondentů. Otázka se týkala úrovně managementu, ve které daný respondent pracuje. Rozdělení úrovní záleží například na hierarchickém uspořádání struktury organizace – nejnižší management, střední management, vrcholový management. V teoretické části této diplomové práce autorka tyto úrovně detailněji

charakterizovala. Některé příklady autorka uvedla přímo u možností odpovědí, viz tabulka 3, aby respondentům zjednodušila výběr správné úrovně.

*Tabulka 3 – Úroveň managementu*

<b>Patřím k managementu:</b>	<b>Responzí</b>	<b>Podíl</b>
Nejnižší (např. mistr, vedoucí dílen, předák, směnový mistr aj.)	28	27 %
Střední (např. vedoucí provozu, výroby, odboru, manažer nákupu aj.)	58	56 %
Vrcholový (např. výrobní ředitel, ředitel společnosti, vlastník, vrcholový manažer – C-level aj.)	18	17 %

*Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření*

Jak je z tabulky 3 patrné, nejvíce respondentů, více jak polovina, pracuje ve středním managementu. Příkladem pracovníků v této úrovni jsou vedoucí provozu, výroby, odboru, manažer nákupu aj. Druhou nejvíce obsaženou skupinou respondentů tohoto průzkumu je management nejnižší. Tato skupina představuje 27 % respondentů. Příkladem pracovníků v této úrovni jsou mistr, vedoucí dílen, předák, směnový mistr aj. Třetí skupinou respondentů, je úroveň vrcholová. Příkladem jsou výrobní ředitel, ředitel společnosti, vlastník, vrcholový manažer – C-level aj. Vzhledem k příkladům je logické, že tato skupina je nejméně obsáhlá. V tomto průzkumu ji tvoří 17 % ze všech respondentů.

Následující otázky již slouží k sebehodnocení osobnosti ovlivňující manažerskou práci. Pro zhodnocení bude využívána teoretická část této diplomové práce, vzhledem k tomu, že dotazník je také tvořen na základě této části. Třetí otázka tohoto dotazníkového šetření měla za cíl zjistit, co všechno považují manažeři na Vysočině za náplň své manažerské práce. V teoretické části autorka popisovala, že kromě klasických manažerských funkcí, do náplně manažerské práce lze zahrnout i další činnosti, jako je – práce s lidmi, neustálé doplňování znalostí, zvyšování výkonnosti aj., viz tabulka 4.

Tabulka 4 – Náplň manažerské práce

Co považují za náplň mé manažerské práce:	Responzí	Podíl
Klasické manažerské činnosti – plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení, kontrolování	94	90,4 %
Práce s lidmi	87	83,7 %
Zaměření do budoucnosti	62	59,6 %
Trvalé zlepšování, zvyšování výkonnosti, produktivity	67	64,4 %
Rozvoj a doplňování svých znalostí	56	53,8 %
Nic z uvedeného	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

Respondenti mohli v této otázce označit libovolné množství odpovědí. Průměrně respondenti označili 3 činnosti za náplň své manažerské práce. 90 % všech respondentů za náplň své práce považuje klasické manažerské činnosti, jak je zobrazeno v tabulce 4. Druhou hodně zastoupenou odpovědí je práce s lidmi. Tuto odpověď zvolilo 84 % dotázaných. Další odpovědi jsou již s poměrně menšími hodnotami. 40 % respondentů, za svoji náplň manažerské práce nepovažují zaměření do budoucna, které je důležité například pro strategické řízení, koncepční myšlení, pro správné plánování apod. Pouze 64 % respondentů chápou trvalé zlepšování a zvyšování výkonnosti/produktivity za náplň své práce. Téměř polovina všech dotazovaných nepovažuje za náplň své manažerské práce rozvoj a doplňování svých znalostí. Avšak znalosti manažera jsou považovány za jednu z jeho nejdůležitějších oblastí. Znalosti a nejnovější informace manažeri potřebují k rozhodování a jednání na nejzákladnější úrovni – profesionální znalosti či znalosti problematiky, ale také mají jejich znalosti přímý vliv na jejich chování a výkon. Investice do vlastního vzdělávání a zvyšování kvalifikace jsou důležitým předpokladem pro zvýšení konkurenceschopnosti celé společnosti, ve které daný manažer pracuje.

Autorka dále prostřednictvím programu Microsoft Excel zkoumala, zda úroveň managementu a počet zvolených činností jako náplň manažerské práce mají mezi sebou vztah – zda úroveň managementu respondenta ovlivňuje počet činností vnímaných jako jeho náplň manažerské práce.

Tabulka 5 – Korelace – Úroveň managementu a náplň manažerské práce

Korelace	
Korelace	0,204741544
Pozorování	104

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

Hodnota korelace je v tomto případě  $R = 0,2047$ , což představuje velmi slabou kladnou korelaci. To tedy znamená, že úroveň managementu respondenta a počet činností vnímaných jako jeho náplň manažerské práce mezi sebou nemají žádný lineární vztah. V případě, kdy by se hodnota dané korelace pohybovala kolem 0,85, jednalo by se o určitý lineární vztah mezi těmito veličinami.

V otázce číslo 4 měli respondenti z výčtu možností označit všechny své osobnostní vlastnosti. Na výběr bylo z deseti vlastností, kde byla navíc i možnost odpovědi „žádné z uvedených“ viz tabulka 6. Těchto deset osobnostních vlastností, jsou považovány za nutné vlastnosti každého ideálního manažera, jak autorka detailně popsala v teoretické části.

Tabulka 6 – Osobnostní vlastnosti

Za mé osobnostní vlastnosti považuji:	Responzí	Podíl
Čestnost	86	82,7 %
Dominance	50	48,1 %
Emoční stabilita	64	61,5 %
Vysoká frustrační tolerance	34	32,7 %
Zdravá sebedůvěra	64	61,5 %
Aktivní přístup k práci	80	76,9 %
Pozitivní myšlení	77	74,0 %
Silná vnitřní motivovanost k úspěchu, zaměření na cíle	62	59,6 %
Koncepční myšlení	58	55,8 %
Flexibilita, kreativita	58	55,8 %
Žádné z uvedených	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

Respondenti mohli v této otázce označit libovolné množství odpovědí. Průměrně respondenti označili 6 osobnostních vlastností. Zvolené odpovědi respondentů v této otázce se velice lišily, jak je vidět v tabulce 6. 86 respondentů považuje za svoji osobnostní vlastnost čestnost, jedná se o jedinou odpověď u této otázky, kde podíl odpovědí činí více jak 80 %. Za svoji osobnostní vlastnost, 77 % tázaných, považuje aktivní přístup k práci a 74 % pozitivní

myšlení. Emoční stabilitou a zdravou sebedůvěrou disponuje pouze 62 % respondentů. Pokud manažer nemá emoční stabilitu, neumí konflikty a problémy řešit věcně a není schopen poskytnout věcnou zpětnou vazbu. Díky zdravé sebedůvěře ví manažer o svých silných, ale i slabých stránkách a zná svoji hodnotu, stejně tak jako zná hodnotu svých podřízených. 62 tázaných za svoji osobnostní vlastnost považuje silnou vnitřní motivovanost k úspěch a zaměření na cíle.

Z tohoto průzkumu tak vyplývá, že téměř polovině respondentů chybí osobnostní vlastnosti koncepční myšlení a flexibilita a kreativita. Koncepční myšlení potřebuje manažer pro systematické pracování. Díky tomuto myšlení vidí věci v souvislostech a stanovuje si dlouhodobé cíle. Flexibilita a kreativita je podstatná při řešení problémů, při překonávání překážek, při nových postupech či při hledání nových způsobů. Dominance chybí více jak polovině respondentů, jak vyplývá z výsledků dotazníkového šetření. Manažer bez ní nemusí být schopen prosadit to, co chce, a to co je důležité jak pro zaměstnance, tak pro společnost. Pouze 33 % tázaných považuje vysokou frustrační toleranci za svoji osobnostní vlastnost. Díky této vlastnosti mohou manažeři překonávat překážky a při problémech udržovat motivaci zaměstnanců. Vzhledem k nulovému podílu odpovědi „žádné z uvedených“, každý z respondentů označil alespoň jednu z osobnostních vlastností.

Autorka také počítala mnohonásobný korelační koeficient, kde je výsledkem Pearsonův korelační koeficient R. Cílem je zjistit, zda mezi odpověďmi respondentů existuje lineární vztah, zda jsou odpovědi korelované. Autorka pro tyto výpočty vybrala statistický program STATISTICA a Microsoft Excel.

Nejprve autorka zkoumala závislost úrovně managementu respondenta a jeho osobnostní vlastnosti, kde úroveň managementu představovala závislou proměnnou. Hodnota korelace je v tomto případě  $R = 0,3506$ , což představuje velmi slabou kladnou korelaci. To tedy znamená, že úroveň managementu respondenta není závislá na jeho osobnostních vlastnostech. V případě, kdy by se hodnota tohoto korelačního koeficientu pohybovala kolem 0,85, jednalo by se o určitý lineární vztah mezi těmito veličinami.

*Tabulka 7 – Regrese – Úroveň managementu a osobnostní vlastnosti*

<b>Regresní statistika</b>	
Násobné R	0,350588252
Pozorování	104

*Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření*

Dále autorka zkoumala, zda úroveň managementu a počet zvolených osobnostních vlastností mají mezi sebou vztah – zda úroveň managementu respondenta ovlivňuje počet jeho ideálních osobnostních vlastností.

Tabulka 8 – Korelace – Úroveň managementu a osobnostní vlastnosti

Korelace	
Korelace	0,06061106
Pozorování	104

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

Hodnota korelace je v tomto případě  $R = 0,0606$ , což představuje téměř nulovou korelaci. To tedy znamená, že úroveň managementu respondenta a počet jeho zvolených osobnostních vlastností mezi sebou nemají žádný vztah.

Otázka číslo 5 navazovala na předcházející otázku, kde měli respondenti označit, jaké jsou jejich osobnostní vlastnosti. V páté otázce měli respondenti vybrat ze stejných možností jako v předcházející otázce, osobnostní vlastnosti, na kterých by měli zapracovat. Na výběr bylo z deseti vlastností, kde byla navíc i možnost odpovědi „na žádných z uvedených“ viz obrázek 15.



Obrázek 15 – Osobnostní vlastnosti respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Autorka pomocí programu Microsoft Excel, s využitím kontingenční tabulky zjišťovala, kolik odpovědí průměrně označil muž a kolik žena. Jak je patrné z tabulky 9, muži průměrně vybrali tři osobnostní vlastnosti a ženy označily průměrně čtyři osobnostní vlastnosti, na kterých by měly zapracovat. Celkově všichni respondenti průměrně v této otázce označili 3 osobnostní vlastnosti.

*Tabulka 9 – Průměry – Pohlaví a osobnostní vlastnosti*

	<b>Muž</b>	<b>Žena</b>	<b>Celkový průměr</b>
<b>Průměr z odpovědí</b>	2,8	3,7	3,2

*Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření*

Respondenti mohli v této otázce označit libovolné množství odpovědí. Necelých 58 % respondentů označilo vysokou frustrační toleranci za osobnostní vlastnost, na které by měli zapracovat. Tato možnost byla respondenty v této otázce označována nejvíce. Manažer tuto vlastnost potřebuje zejména pro odolnost vůči stresu při práci. 45 % respondentů zvolilo, že potřebuje zapracovat na flexibilitě a kreativitě. Pokud manažer pracuje na své flexibilitě a kreativitě, může tak docházet k lepšímu přijímání nových postupů a hledání nových způsobů práce. Třetí nejčastější volenou osobnostní vlastností bylo koncepční myšlení. Tuto odpověď zvolilo 44 % respondentů. Díky koncepčnímu myšlení může manažer pracovat systematicky, vidí věci v souvislostech a stanovuje si dlouhodobé cíle. 35 % respondentů zvolilo emoční stabilitu, což představuje čtvrtou nejčastější odpověď v této otázce. V případě, kdy se manažeři snaží pracovat na své emoční stabilitě, učí se tak lépe pracovat se svými podřízenými a řešit konflikty a problémy věcně. 16 % respondentů označilo zdravou sebedůvěru, 14 % respondentů dominanci a 13 % respondentů označilo silnou vnitřní motivovanost k úspěchu, zaměření na cíle jako osobnostní vlastnost, na které by měli zapracovat. Naopak nikdo z respondentů neoznačil možnost čestnost. Dále nejméně volenou odpovědí byl aktivní přístup k práci (pouze 2 % respondentů), pozitivní myšlení (necelých 8 % respondentů) a 7 % respondentů zvolilo, že nemají žádné osobnostní vlastnosti, na kterých by měli zapracovat.

Odpovědi z této otázky převážně korespondují s odpověďmi z předešlé otázky, jak je zachyceno v tabulce 10. V případě otázky čtyři jsou odpovědi seřazeny od nejvyšší po nejnižší podíl a v případě otázky číslo pět jsou odpovědi v tabulce seřazeny od nejnižšího k nejvyššímu podílu.

Tabulka 10 – Propojení responzí otázek 4 a 5

<b>Otázka č. 4: Za mé osobnostní vlastnosti považuji (řazeno sestupně)</b>		<b>Otázka č. 5: Osobnostní vlastnosti, na kterých bych měl zapracovat (řazeno vzestupně)</b>	
1. Čestnost	83 %	0 %	1. Čestnost
2. Aktivní přístup k práci	77 %	2 %	2. Aktivní přístup k práci
3. Pozitivní myšlení	74 %	8 %	3. Pozitivní myšlení
4. Emoční stabilita	62 %	13 %	4. Silná vnitřní motivovanost k úspěchu, zaměření na cíle
5. Zdravá sebedůvěra	62 %	14 %	5. Dominance
6. Silná vnitřní motivovanost k úspěchu, zaměření na cíle	60 %	16 %	6. Zdravá sebedůvěra
7. Konceptní myšlení	56 %	35 %	7. Emoční stabilita
8. Flexibilita, kreativita	56 %	44 %	8. Konceptní myšlení
9. Dominance	48 %	45 %	9. Flexibilita, kreativita
10. Vysoká frustrační tolerance	33 %	58 %	10. Vysoká frustrační tolerance

*Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření*

Respondenti ve čtvrté otázce za své osobnostní vlastnosti nejpočetněji volili čestnost – 83 % respondentů. V páté otázce však nikdo z respondentů neoznačil čestnost, jako osobnostní vlastnost, na které potřebují zapracovat. Vlastnosti aktivní přístup k práci – 77 % respondentů a pozitivní myšlení – 74 % respondentů byly další nejčastější odpovědi respondentů při otázce na jejich osobnostní vlastnosti. Naopak zapracovat na těchto dvou uvedených vlastnostech chce pouze 2 % respondentů v případě vlastnosti aktivní přístup k práci a 8 % respondentů v případě pozitivního myšlení. Vlastnost vysoká frustrační tolerance se u respondentů tohoto dotazníkového šetření objevuje nejméně. Oproti tomu nejvíce respondentů – 58 % chce na této vlastnosti zapracovat.

Otázka číslo 6 byla zaměřena na dovednosti manažerů. Respondenti u této otázky měli na výběr z osmi odpovědí, včetně odpovědi „žádné z uvedených“ viz tabulka 11. Možnosti

odpovědi u této otázky korespondují s výčtem ideálních dovedností manažera, které autorka detailně popsala v teoretické části.

*Tabulka 11 – Manažerské dovednosti*

<b>Za mé manažerské dovednosti považuji:</b>	<b>Responzí</b>	<b>Podíl</b>
Dovednosti v řízení lidských zdrojů	66	63,5 %
Schopnost vést lidi	87	83,7 %
Motivovat lidi	77	74,0 %
Techniky vyjednávání a delegování	47	45,2 %
Plánování cílů	68	65,4 %
Sebereflexe	51	49,0 %
Sebeřízení	44	42,3 %
Žádné z uvedených	0	0 %

*Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření*

Respondenti mohli v této otázce označit libovolné množství odpovědí. Každý respondent průměrně označil 4 manažerské dovednosti. Jak zachycuje tabulka 11, 84 % respondentů označilo za svoji manažerskou dovednost schopnost vést lidi, jedná se o jedinou odpověď u této otázky, kde podíl odpovědí činí více jak 80 %. Dovednost motivovat lidi označilo 74 % respondentů, 65 % respondentů označilo dovednost plánování cílů a 64 % respondentů dovednosti v řízení lidských zdrojů. Z průzkumu vyplývá, že více jak polovině respondentů chybí manažerská dovednost sebereflexe. Ta je často spojována s projevem inteligence. Díky sebereflexi manažer získává reálný a kritický pohled na sám sebe. Bez sebereflexe manažer není naplno schopen vnímat své možnosti, talent, pocity, schopnosti a může kvůli tomu mít špatné vztahy se svými podřízenými. Pouze 45 % respondentů považuje za svoji manažerskou dovednost techniky vyjednávání a delegování. Pokud manažer ovládá techniku delegování, může tak ušetřit hodně času například pro řešení významnějších úkolů (definování vize, strategie, cílů apod.), jelikož předá méně důležité úkoly svým podřízeným. Tato dovednost tak manažerům pomáhá s time managementem priorit a podporuje je v efektivním využívání času. 58 % respondentů nevnímá sebeřízení jako svoji manažerskou dovednost. Vzhledem k nulovému podílu odpovědi „žádné z uvedených“, každý z respondentů označil alespoň jednu z osobnostních vlastností.

Autorka dále prostřednictvím programu Microsoft Excel zkoumala, zda pohlaví a počet zvolených manažerských dovedností mají mezi sebou vztah – zda pohlaví respondenta ovlivňuje počet zvolených manažerských dovedností.

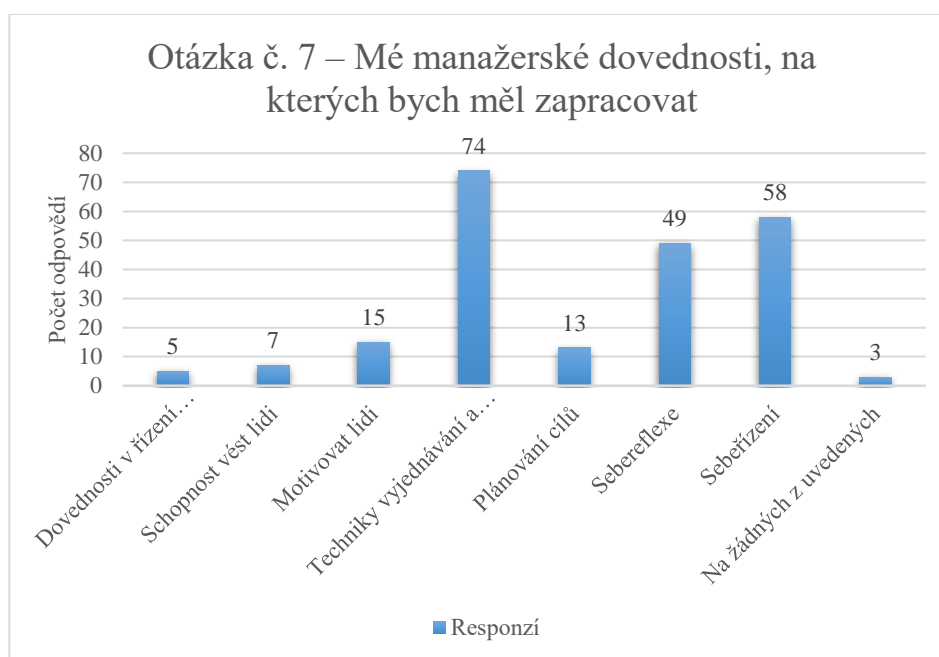
Tabulka 12 – Korelace – Pohlaví a manažerské dovednosti

Korelace	
Korelace	0,060947231
Pozorování	104

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotaznikového šetření

Hodnota korelace je v tomto případě  $R = 0,06$ , což představuje velmi slabou kladnou korelaci. To tedy znamená, že pohlaví respondenta a počet zvolených manažerských dovedností respondenta mezi sebou nemají žádný lineární vztah. V případě, kdy by se hodnota dané korelace pohybovala kolem 0,85, jednalo by se o určitý lineární vztah mezi těmito veličinami.

Otázka číslo 7 navazovala na předcházející otázku, kde měli respondenti označit, jaké jsou jejich manažerské dovednosti. V sedmé otázce měli respondenti vybrat ze stejného výčtu možností jako v předcházející otázce, manažerské dovednosti, na kterých by měli zapracovat. Na výběr bylo z osmi odpovědí včetně odpovědi „žádné z uvedených“ viz obrázek 16.



Obrázek 16 – Manažerské dovednosti

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotaznikového šetření

Respondenti mohli v této otázce označit libovolné množství odpovědí. Každý respondent průměrně označil 2 manažerské dovednosti, na kterých by měl zapracovat. Jak je z obrázku 16 patrné, největší podíl respondentů – 71 % označilo techniky vyjednávání a delegování. Pokud manažerům chybí dovednosti v oblasti vyjednávání a delegování, nesprávně koordinují svůj čas, nedochází k rozvoji jejich schopností a nedostatečně pracují se

svými podřízenými. 56 % respondentů označilo sebeřízení za svoji manažerskou dovednost, na které by chtěli zapracovat. V případě, kdy se manažeři naučí správně řídit sami sebe, budou tak schopni správně řídit i své podřízené. Třetí nejpočetnější responzí této otázky byla dovednost sebereflexe. Označilo ji 47 % respondentů. Pokud manažerům chybí tato dovednost, mohou špatně vnímat nejenom sebe, své schopnosti, silné a slabé stránky, ale mohou špatně vyhodnotit i vztah ke svým podřízeným. Tyto tři manažerské dovednosti představují v této otázce nejvyšší podíl respondentů, následující odpovědi již nepřesáhly hranici 15 % respondentů. 14 % respondentů označilo možnost motivovat lidi, 13 % označilo dovednost plánování cílů, pouze 7 % zvolilo možnost schopnost vést lidi, jen 5 % respondentů zvolilo dovednosti v řízení lidských zdrojů a 3 % respondentů nemusí zlepšovat žádnou z uvedených manažerských dovedností.

Autorka dále pomocí programu Microsoft Excel, s využitím kontingenční tabulky zjišťovala, jak se odpovědi na tuto otázku liší podle pohlaví respondenta. Data v tabulce 13 znázorňují, kolikrát danou možnost muž či žena označili za manažerskou dovednost, na které by chtěli zapracovat. Podíly v tabulce představují podíl z počtu respondentů daného pohlaví.

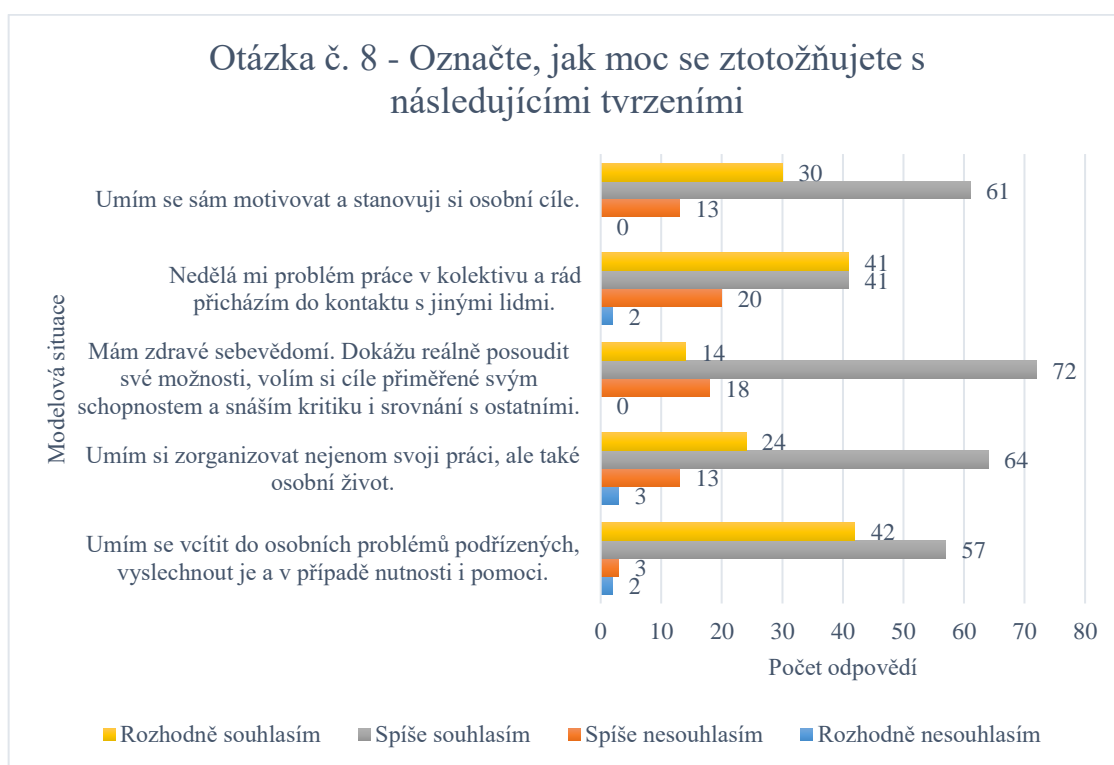
*Tabulka 13 – Kontingenční tabulka – Pohlaví a manažerské dovednosti*

	Muž		Žena		Celkový počet
	Počet	Podíl	Počet	Podíl	
Řízení lidských zdrojů	2	3 %	3	7 %	<b>5</b>
Schopnost vést lidi	4	7 %	3	7 %	<b>7</b>
Motivovat lidi	10	17 %	5	11 %	<b>15</b>
Vyjednávání a delegování	37	62 %	37	84 %	<b>74</b>
Plánování cílů	9	15 %	4	9 %	<b>13</b>
Sebereflexe	27	45 %	22	50 %	<b>49</b>
Sebeřízení	31	52 %	27	61 %	<b>58</b>
Žádné z uvedených	2	3 %	1	2 %	<b>3</b>
<b>Celkový součet</b>	<b>122</b>	-	<b>102</b>	-	-

*Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření*

Z celkových součtů zachycených v tabulce 13 je patrné, že více manažerských dovedností, na kterých je potřeba zapracovat, označovali muži. Toto číslo se však odvíjí od počtu celkových respondentů daného pohlaví. Muži tvořili většinu všech respondentů tohoto dotazníkového šetření. Proto autorka do této tabulky přidala podíly, které jsou přepočtené na počet respondentů daného pohlaví.

Otázka číslo 8 je první otázka v tomto dotazníkovém šetření s využitím škálování. V otázce bylo sepsáno pět popisů různých situací a respondenti museli označit, jak moc se ztotožňují s jejich osobou, znázorňuje obrázek 17. Tato tvrzení skrytě popisovala pět základních složek emoční inteligence, která je v současnosti považována za jednu z nejdůležitějších oblastí u manažerů – empatie, organizace vlastního života, sebevědomí, angažovanost v kontaktu s jinými lidmi a motivování sebe sama.



Obrázek 17 – Emoční inteligence

*Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření*

Respondenti museli u každé modelové situace vybrat jednu z možností odpovědi – rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím. První situace odpovídala první složce emoční inteligence – empatii. Respondenti měli označit, jak se ztotožňují s popisem „Umím se vcítit do osobních problémů podřízených, vyslechnout je a v případě nutnosti i pomoci“. 40 % respondentů se s tímto tvrzením rozhodně ztotožňuje, 55 % respondentů se s tvrzením spíše ztotožňuje, 3 % respondentů se s tvrzením spíše neztotožňuje a pouze 2 % respondentů se s tímto tvrzením rozhodně neztotožňuje. Z výsledků tohoto šetření vyplývá, že pouze u 5 % respondentů chybí jedna ze složek emoční inteligence – empatie. Těmto manažerům tak chybí schopnost vžít se v rámci komunikace do duševního stavu svého podřízeného či kolegy.

Druhá modelová situace „Umím si zorganizovat nejenom svoji práci, ale také osobní život“, odpovídala druhé složce emoční inteligence – organizace vlastního života. 23 % respondentů odpovědělo, že tato situace rozhodně odpovídá jejich osobě, 61 % respondentů odpovědělo, že tato situace spíše odpovídá jejich osobě, 13 % respondentů odpovědělo, že tato situace spíše neodpovídá jejich osobě a pouze 3 % respondentů odpovědělo, že tato situace rozhodně neodpovídá jejich osobě. Z vyhodnocení dotazníkové šetření vyplývá, že 16 % respondentům chybí druhá složka emoční inteligence – organizace vlastního života. Tito manažeři jsou ovlivněni svou náladou, nezvládají práci pod stresem a často tak přenášejí své emoce z osobního života na pracoviště.

Třetí modelová situace byla zaměřena na sebevědomí. Respondenti tak měli vyjádřit svůj souhlas s následujícím popisem – „Mám zdravé sebevědomí. Dokážu reálně posoudit své možnosti, volím si cíle přiměřené svým schopnostem a snáším kritiku i srovnání s ostatními“. 14 % respondentů se s tímto tvrzením rozhodně ztotožňuje, 69 % respondentů se s tímto tvrzením spíše ztotožňuje a 17 % respondentů se s tímto tvrzením spíše neztotožňuje. U této situace nikdo z respondentů nezvolil možnost „rozhodně nesouhlasím“. U 17 % respondentů chybí jedna ze složek emoční inteligence – sebevědomí, jak je patrné z výsledků tohoto dotazníkového šetření. Pokud u manažerů chybí tato složka, nemusí být schopni si uvědomit sami sebe, své možnosti, schopnosti, rezervy a nejsou tak schopni se reálně ohodnotit. To se následně prolíná i do práce s podřízenými.

Čtvrté tvrzení se odvíjí od další složky emoční inteligence – angažovanost v kontaktu s jinými lidmi. Respondenti tak měli vyjádřit svůj souhlas s následujícím popisem – „Nedělá mi problém práce v kolektivu a rád přicházím do kontaktu s jinými lidmi“. Shodně po 39 % respondentů odpovědělo, že tato situace rozhodně odpovídá a spíše odpovídá jejich osobě, 20 % respondentů odpovědělo, že tato situace spíše neodpovídá jejich osobě a pouze 2 % respondentů odpovědělo, že tato situace rozhodně neodpovídá jejich osobě. Z výsledků tohoto průzkumu je patrné, že až u 22 % respondentů chybí angažovanost v kontaktu s jinými lidmi. Jelikož je jednou z hlavních činností manažera vedení a řízení lidí, je zapotřebí, aby každý manažer uměl, a hlavně chtěl pracovat s lidmi a aby se nevyhýbal spolupráci a kolektivnímu jednání.

Poslední tvrzení této otázky „Umím se sám motivovat a stanovuji si osobní cíle“, se týká poslední složky emoční inteligence – motivování sebe sama. 29 % respondentů se s tímto tvrzením rozhodně ztotožňuje, 59 % respondentů se s tímto tvrzením spíše ztotožňuje

a 12 % respondentů se s tímto tvrzením spíše neztotožňuje. U této situace nikdo z respondentů nezvolil možnost „rozhodně nesouhlasím“. Z vyhodnocení dotazníkové šetření vyplývá, že u 12 % respondentů chybí jedna ze složek emoční inteligence – motivování sebe sama. Tito manažeři mají problém se setrváním u činností až do konce, jelikož jim chybí silná vnitřní motivovanost a často se tak nechávají odradit od prvních neúspěchů.

Otázka číslo 9 byla zaměřena na charakter manažerů. Respondenti u této otázky měli na výběr z třinácti možností, včetně odpovědi „žádné z uvedených“ viz tabulka 14. Charakterové vlastnosti, které jsou obsažené v možnostech této otázky korespondují s ideálním charakterem manažera, který autorka popsala v teoretické části.

Tabulka 14 – Charakterové vlastnosti

<b>Můj charakter vystihují tyto vlastnosti:</b>	<b>Responzí</b>	<b>Podíl</b>
Vytrvalost	70	67,3 %
Sebejistota	55	52,9 %
Rozhodnost	69	66,3 %
Důslednost	67	64,4 %
Odpovědnost	85	81,7 %
Schopnost spolupráce	79	76,0 %
Komunikativnost	71	68,3 %
Samostatnost	75	72,1 %
Pracovitost	69	66,3 %
Smysl pro povinnost	70	67,3 %
Čestné jednání	74	71,2 %
Smysl pro spravedlnost	65	62,5 %
Žádné z uvedených	0	0 %

*Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření*

Respondenti mohli v této otázce označit libovolné množství odpovědí. Každý respondent průměrně označil 8 charakterových vlastností. Data v tabulce 14 jsou poměrně vysoká, všechny možnosti nabyly podílu více jak 50 % a kromě jednoho, všechny podíly předkročily 60 % hranici. 53 % všech respondentů zvolili za svoji charakterovou vlastnost sebejistotu. Jedná se o nejnižší naměřenou hodnotu u této otázky. 63 % respondentů označilo smysl pro spravedlnost, 64 % důslednost a shodně po 66 % respondentů označilo rozhodnost a pracovitost. Shodně po 67 % respondentů za svou charakterovou vlastnost zvolilo vytrvalost a smysl pro povinnost a 68 % respondentů zvolilo komunikativnost, jako svoji charakterovou vlastnost. 29 % respondentů nepovažuje za svoji charakterovou vlastnost čestné jednání,



28 % respondentů nepovažuje za svoji charakterovou vlastnost samostatnost a 24 % respondentů nepovažuje za svoji charakterovou vlastnost spolupráci. Nejvyšší podíl u této otázky nabyla charakterová vlastnost odpovědnost. Tuto charakterovou vlastnost u sebe vnímá 82 % všech respondentů. Vzhledem k nulovému podílu odpovědi „žádné z uvedených“, každý z respondentů označil alespoň jednu z charakterových vlastností.

Autorka dále pomocí programu Microsoft Excel, s využitím kontingenční tabulky zjišťovala, jak se odpovědi na tuto otázku liší podle věku respondenta. Data v tabulce 15 znázorňují, kolikrát danou možnost respondenti různých věkových kategorií označili za jejich charakterovou vlastnost. Podíly v tabulce představují podíl z počtu respondentů dané věkové kategorie.

*Tabulka 15 – Kontingenční tabulka – Pohlaví a charakterové vlastnosti*

	19-30 let		31-42 let		43-54 let		55 let a více		Celkový součet
	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl	
Vytrvalost	13	76 %	24	60 %	20	63 %	13	87 %	<b>70</b>
Sebejistota	13	76 %	18	45 %	13	41 %	11	73 %	<b>55</b>
Rozhodnost	14	82 %	24	60 %	18	56 %	13	87 %	<b>69</b>
Důslednost	12	71 %	21	53 %	21	66 %	13	87 %	<b>67</b>
Odpovědnost	14	82 %	31	78 %	26	81 %	14	93 %	<b>85</b>
Schopnost spolupráce	12	71 %	28	70 %	26	81 %	13	87 %	<b>79</b>
Komunikativnost	13	76 %	27	68 %	21	66 %	10	67 %	<b>71</b>
Samostatnost	13	76 %	25	63 %	25	78 %	12	80 %	<b>75</b>
Pracovitost	12	71 %	25	63 %	20	63 %	12	80 %	<b>69</b>
Smysl pro povinnost	13	76 %	24	60 %	23	72 %	10	67 %	<b>70</b>
Čestné jednání	13	76 %	27	68 %	23	72 %	11	73 %	<b>74</b>
Smysl pro spravedlnost	13	76 %	23	58 %	19	59 %	10	67 %	<b>65</b>
<b>Celkový součet</b>	<b>155</b>	-	<b>297</b>	-	<b>255</b>	-	<b>142</b>	-	-

*Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření*

Z celkových součtů zachycených v tabulce 15 je patrné, že nejvíce charakterových vlastností označovali respondenti ve věku 31-42 let. Toto číslo se však odvíjí od počtu celkových respondentů jednotlivých věkových kategorií. Právě tato kategorie byla v tomto

dotazníkovém šetření nejvíce obsáhlá. Proto autorka do této tabulky přidala podíly, které jsou přepočtené na počet respondentů dané věkové kategorie. Dále autorka na základě této tabulky vypočítala průměry pro jednotlivé věkové kategorie. Respondent z věkové kategorie 19-30 let průměrně označil 9 charakterových vlastností, respondent z věkové kategorie 31-42 let označil průměrně 7 vlastností, respondent z věkové kategorie 43-54 let označil průměrně 8 vlastností a respondent z věkové kategorie 55 let a více označil průměrně 10 charakterových vlastností.

Otázka číslo 10 navazovala na předcházející otázku, kde měli respondenti označit, jaké jsou jejich charakterové vlastnosti. V desáté otázce měli respondenti vybrat ze stejných možností jako v předcházející otázce, manažerské dovednosti, na kterých by měli zapracovat. Na výběr bylo z třinácti možností, včetně odpovědi „žádné z uvedených“ viz tabulka 16.

*Tabulka 16 – Chybějící charakterové vlastnosti*

<b>Charakterové vlastnosti, na kterých bych měl zapracovat:</b>	<b>Responzí</b>	<b>Podíl</b>
Vytrvalost	11	10,6 %
Sebejistota	24	23,1 %
Rozhodnost	18	17,3 %
Důslednost	44	42,3 %
Odpovědnost	5	4,8 %
Schopnost spolupráce	20	19,2 %
Komunikativnost	53	51,0 %
Samostatnost	19	18,3 %
Pracovitost	5	4,8 %
Smysl pro povinnost	3	2,9 %
Čestné jednání	1	1,0 %
Smysl pro spravedlnost	3	2,9 %
Žádné z uvedených	6	5,8 %

*Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření*

Respondenti mohli v této otázce označit libovolné množství odpovědí. Celkově všichni respondenti průměrně v této otázce označili 2 charakterové vlastnosti, na kterých by měli zapracovat. Jak je uvedeno v tabulce 16, nejvíce respondentů označilo charakterovou vlastnost komunikativnost – 51 %. Jedná se o jedinou odpověď u této otázky, kdy podíl překročil 50 %. 42 % respondentů označilo důslednost za svoji charakterovou vlastnost, na které by chtěli zapracovat a 23 % zvolilo sebejistotu. Zbývající odpovědi už volilo pouze 20 % respondentů a méně. Schopnost spolupráce volilo pouze 19 % respondentů, samostatnost pouze

18 % respondentů a rozhodnost jen 17 % respondentů. 11 % respondentů odpovědělo, že by měli zapracovat na charakterové vlastnosti vytrvalosti, shodně po 5 % respondentů na odpovědnosti a pracovitosti, shodně po 3 % respondentů na smyslu pro spravedlnost a na smyslu pro povinnost a pouze jeden z respondentů označil, že by měl zapracovat na čestnosti, jako na své charakterové vlastnosti. 6 % respondentů se domnívá, že nemusí zlepšovat žádnou z uvedených charakterových vlastností.

Autorka dále počítala mnohonásobný korelační koeficient, s využitím statistického programu STATISTICA a Microsoft Excel. Nejprve autorka zkoumala závislost mezi úrovní managementu respondenta a jeho zvolenými charakterovými vlastnostmi, které potřebuje zlepšit. Úroveň managementu, ve které respondent pracuje, představovala závislou proměnnou.

Hodnota korelace je v tomto případě  $R = 0,4283$ , což představuje slabou kladnou korelaci. To tedy znamená, že úroveň managementu respondenta není závislé na charakterových vlastnostech, na kterých chce respondent pracovat. V případě, kdy by se hodnota tohoto korelačního koeficientu pohybovala kolem 0,85, jednalo by se o určitý lineární vztah mezi těmito veličinami.

*Tabulka 17 – Regrese – Úroveň managementu a charakterové vlastnosti*

<b>Regresní statistika</b>	
Násobné R	0,428274300
Pozorování	104

*Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření*

Autorka dále prostřednictvím programu Microsoft Excel zkoumala, zda pohlaví a počet zvolených charakterových vlastností, na kterých je potřeba zapracovat, mají mezi sebou vztah – zda pohlaví respondenta ovlivňuje počet zvolených charakterových vlastností, na kterých chce respondent pracovat.

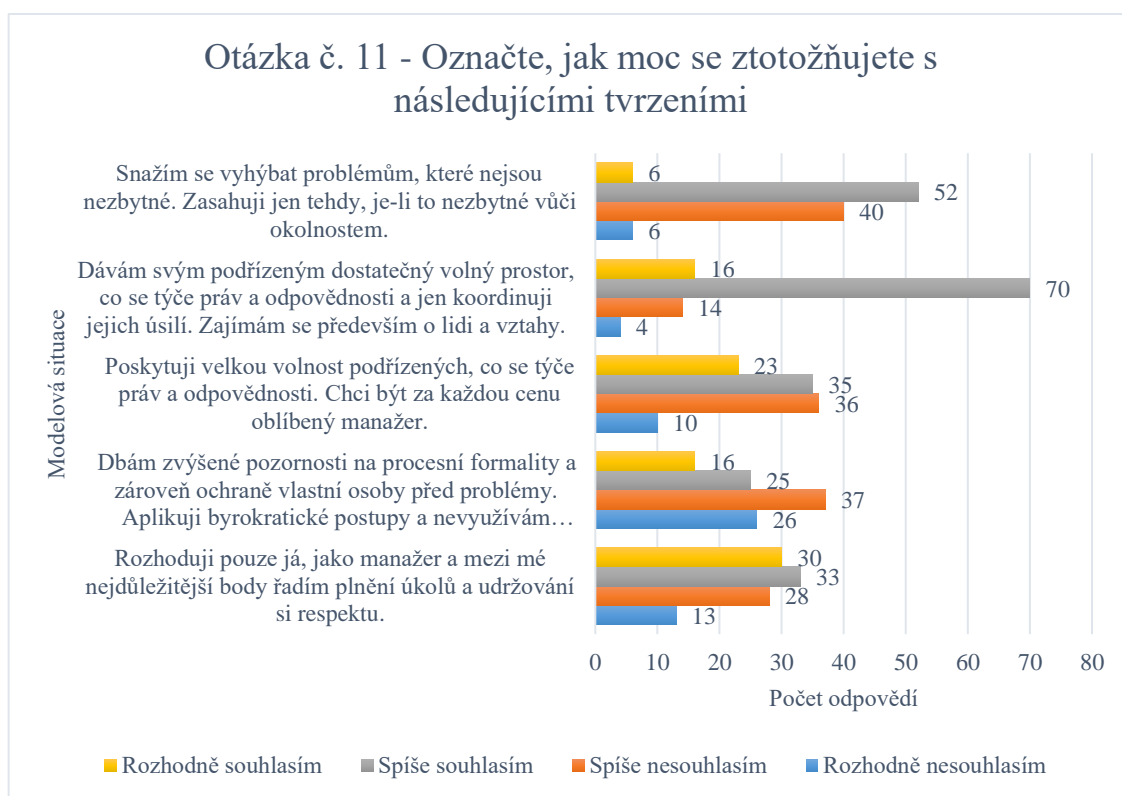
*Tabulka 18 – Korelace – Pohlaví a charakterové vlastnosti*

<b>Korelace</b>	
Korelace	0,476376283
Pozorování	104

*Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření*

Hodnota korelace je v tomto případě  $R = 0,4764$ , což představuje slabou kladnou korelaci. To tedy znamená, že pohlaví respondenta a počet zvolených charakterových vlastností, na kterých chce respondent pracovat, mezi sebou nemají žádný lineární vztah. V případě, kdy by se hodnota dané korelace pohybovala kolem 0,85, jednalo by se o určitý lineární vztah mezi těmito veličinami.

Otázka číslo 11 je druhá otázka v tomto dotazníkovém šetření s využitím škálování. V otázce bylo sepsáno pět různých situací a respondenti museli označit, jak moc se ztotožňují s jejich osobou. Každá z těchto pěti situací odpovídala různému jednání manažerů, které autorka detailně popsala v teoretické části práce. Jedná se o manažerský styl direktivní, formální, liberální, týmový a rutinní.



Obrázek 18 – Manažerské styly

*Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření*

Respondenti u každé modelové situace museli zvolit jednu z možností odpovědi – rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím, viz obrázek 18. První modelová situace odpovídala direktivnímu stylu jednání. Respondenti měli označit, jak se ztotožňují s tvrzením „Rozhduji pouze já, jako manažer a mezi mé nejdůležitější body řadím plnění úkolů a udržování si respektu“. 29 % respondentů se s tímto tvrzením rozhodně ztotožňuje, 32 % respondentů se s tvrzením spíše ztotožňuje, 27 % respondentů se s tvrzením

spíše neztotožňuje a 12 % respondentů se s tímto tvrzením rozhodně neztotožňuje. Z výsledků tohoto šetření vyplývá, že 61 % respondentů při svém jednání s podřízenými využívá v určité míře direktivní styl. Tento manažerský styl je založen na samostatném, nezávislém a také v mnoha případech málo kreativním rozhodování manažera. Často je spojen s nízkým zájmem o potřeby svých podřízených.

V druhé modelové situaci „Dbám zvýšené pozornosti na procesní formality a zároveň ochraně vlastní osoby před problémy. Aplikuji byrokratické postupy a nevyužívám kreativitu“ byl využit formální manažerský styl. 15 % respondentů odpovědělo, že tato situace rozhodně odpovídá jejich osobě, 24 % respondentů odpovědělo, že tato situace spíše odpovídá jejich osobě, 36 % respondentů odpovědělo, že tato situace spíše neodpovídá jejich osobě a 25 % respondentů odpovědělo, že tato situace rozhodně neodpovídá jejich osobě. Z tohoto dotazníkového šetření plyne, že 39 % respondentů při své práci určitým způsobem využívá formální manažerský styl. Tito manažeři jednají vždy podle stanovených pravidel a všechny jejich kroky mají jasný řád. Při svém jednání tak nikdy nevyužívají kreativitu a neumějí rychle a bezprostředně reagovat na vzniklé problémy.

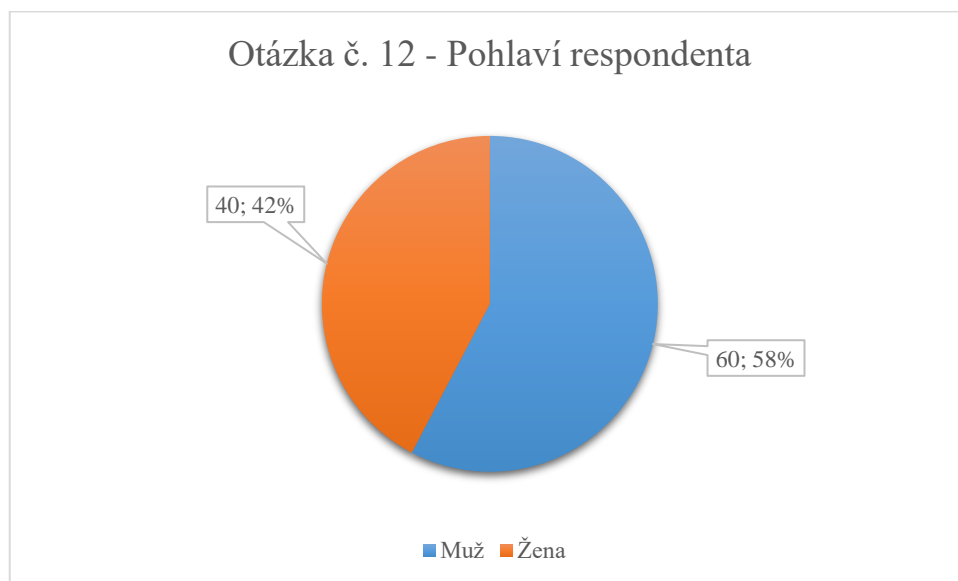
Třetí tvrzení v této otázce odpovídalo liberálnímu stylu jednání. Respondenti tak měli vyjádřit svůj souhlas s následujícím popisem – „Poskytuji velkou volnost podřízených, co se týče práv a odpovědnosti. Chci být za každou cenu oblíbený manažer“. S tímto popisem se zcela ztotožňuje 22 % respondentů, částečně se ztotožňuje 34 % respondentů, spíše se neztotožňuje 35 % respondentů a 9 % respondentů se s tímto popisem rozhodně neztotožňuje. Z dat je patrné, že 56 % všech respondentů do určité míry využívá při své práci s podřízenými liberální styl. Pro tento manažerský styl jsou typické malé zásahy manažera do práce svých podřízených. Manažeři využívající tento styl dávají svým podřízeným široký prostor pro jejich vlastní rozhodování, a proto jsou často pravomoci a odpovědnosti přesunuty přímo na podřízené.

Čtvrtá modelová situace „Dávám svým podřízeným dostatečný volný prostor, co se týče práv a odpovědnosti a jen koordinuji jejich úsilí. Zajímám se především o lidi a vztahy“ odpovídala týmovému stylu jednání. 15 % respondentů odpovědělo, že tato situace rozhodně odpovídá jejich osobě, 67 % respondentů odpovědělo, že tato situace spíše odpovídá jejich osobě, 14 % respondentů odpovědělo, že tato situace spíše neodpovídá jejich osobě a pouze 4 % respondentů odpovědělo, že tato situace rozhodně neodpovídá jejich osobě. Z dotazníku tak vyplývá, že až 82 % respondentů při své práci určitým způsobem využívá týmové

manažerské jednání. Tito manažeři vnímají své podřízené jako partnery a váží si jejich názoru. U tohoto stylu je typické širší delegování pravomocí. V mnoha případech bývá tento druh manažerského stylu nejproduktivnější.

Poslední tvrzení v této otázce představovalo rutinní jednání. Respondenti tak měli vyjádřit svůj souhlas s následujícím popisem – „Snažím se vyhýbat problémům, které nejsou nezbytné. Zasahuji jen tehdy, je-li to nezbytné vůči okolnostem“. S tímto popisem se zcela ztotožňuje pouze 6 % respondentů, částečně se ztotožňuje polovina všech respondentů, spíše se neztotožňuje 39 % respondentů a pouze 5 % respondentů se s tímto popisem rozhodně neztotožňuje. Z dat je patrné, že 56 % všech respondentů do určité míry využívá při své práci s podřízenými rutinní styl jednání. Pro tento styl je typická opatrnost manažera, která se promítá do všech jeho činností. Manažer se tak zaměřuje hlavně na kontrolu odvedené práce a nezasahuje, pokud to není nutné.

Tři závěrečné otázky tohoto dotazníkového šetření sloužily pro identifikaci respondentů. Následně je také autorka využila při analýze závislosti mezi ostatními otázkami. První identifikační otázkou bylo pohlaví respondenta.



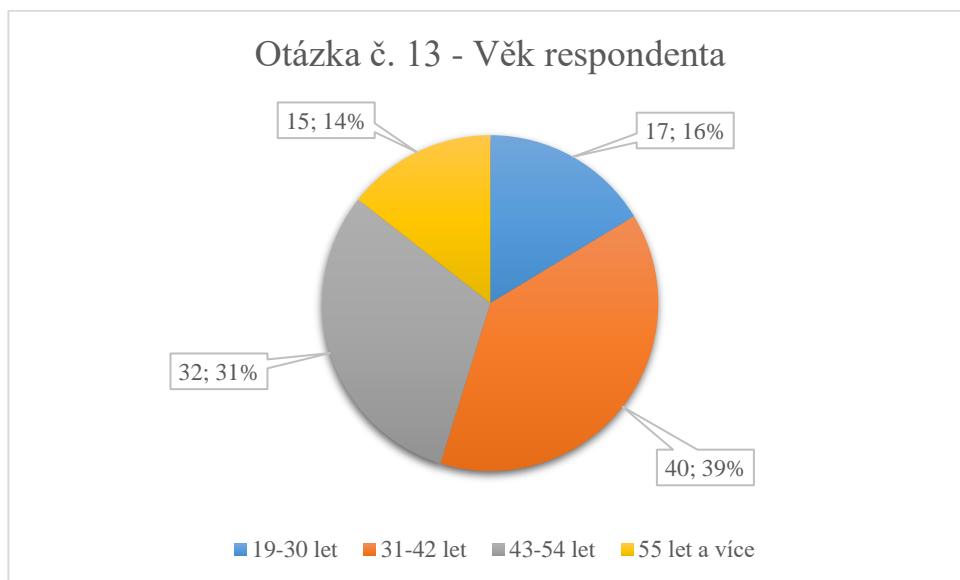
Obrázek 19 – Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

Jak je z obrázku 19 patrné, v tomto dotazníkovém šetření převládali respondenti mužského pohlaví v zastoupení 60 %, nad respondenty ženského pohlaví, kteří byli zastoupeni 40 %. Data z této otázky dále autorka využívala při hlubší analýze výsledků, například při výpočtu korelace mezi pohlavím respondenta a počtem zvolených manažerských

dovedností nebo pohlavím respondenta a počtem charakterových vlastností, na kterých by chtěl respondent zapracovat.

Druhou identifikační otázkou byl věk respondenta. Respondenti v této otázce mohli vybrat ze čtyř věkových kategorií, 19-30 let, 31-42 let, 43-54 let a 55 let a více.

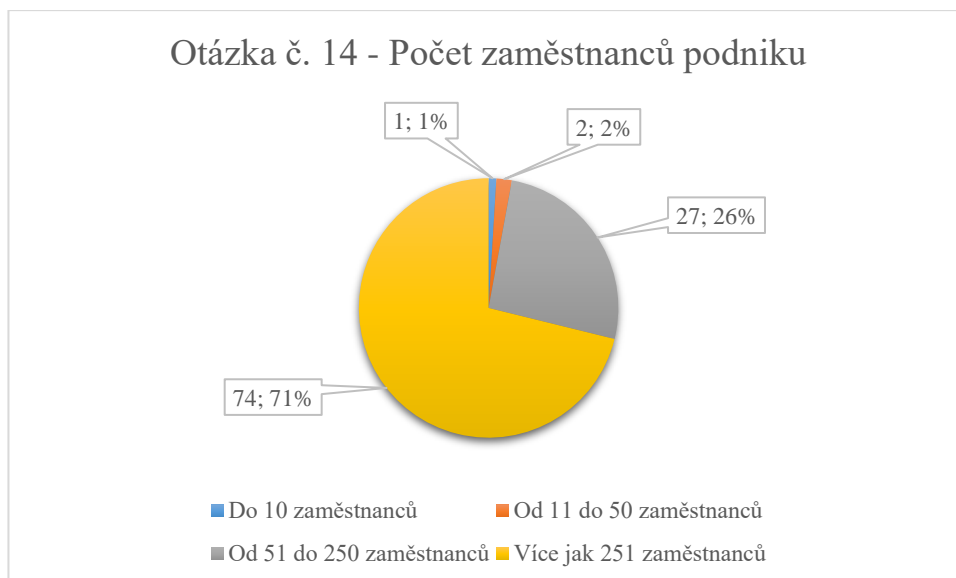


Obrázek 20 – Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

Jak vyplývá z dat znázorněných na obrázku 20, největší podíl na tomto dotazníkovou šetření má věková kategorie 31-42 let, která představuje 39 % všech respondentů. Následuje věková kategorie 43-54 let, která představuje podíl 31 %, 16 % respondentů tohoto dotazníkového šetření pochází z věkové kategorie 19-30 let. Nejméně zastoupenou věkovou kategorií byla 55 let a více, která představuje pouze 14 % respondentů. Data z této otázky dále autorka využívala při podrobnější analýze výsledků otázky číslo devět, která zjišťovala charakterové vlastnosti respondentů. S využitím kontingenční tabulky zanalyzovala charakterové vlastnosti respondentů podle jednotlivých věkových kategorií.

Třetí identifikační otázka byla zaměřena na podnik, ve kterém respondent pracuje. Tato otázka představovala také úplně poslední otázku tohoto dotazníkového šetření. Možnosti odpovědí kopírovali dělení podniků podle počtu zaměstnanců – mikro, malé, střední a velké podniky. Respondenti tak mohli vybrat ze čtyř kategorií podniků – do 10 zaměstnanců, od 11 do 50 zaměstnanců, od 51 do 250 zaměstnanců a více jak 251 zaměstnanců.



Obrázek 21 – Počet zaměstnanců podniku respondentů

*Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření*

Jak je z obrázku 21 patrné, největší podíl respondentů – 71 %, pracuje v podniku, který má více jak 251 zaměstnanců. Tato data odpovídají skutečnosti, že autorka měla zajištěné řízené rozšíření tohoto dotazníku u dvou z deseti největších zaměstnavatelů v Kraji Vysočina, kteří mají okolo 700 zaměstnanců. Druhý největší podíl – 26 % zastoupila skupina respondentů z podniků s 51 do 250 zaměstnanců. Pouze dva respondenti tohoto dotazníkového šetření pracují v podniku s 11 do 50 zaměstnanců a jen jeden respondent pracuje v podniku do 10 zaměstnanců.

### 3.4 Shrnutí kapitoly

Třetí kapitola této diplomové práce popisovala průzkum trhu prostřednictvím dotazníkového šetření. Šetření bylo zaměřeno pouze na manažery z kraje Vysočina. Autorka tuto kapitolu rozdělila do několik podkapitol. První podkapitola se zaměřila na tvorbu dotazníku. Autorka v této podkapitole představila cíl tohoto dotazníkového šetření, podrobně popsala strukturu jednotlivých otázek v dotazníku a vysvětlila, jak spolu korespondují teoretická část diplomové práce a dotazník. Uvedla předpokládaný minimální počet respondentů, pro zajištění vypovídací schopnosti získaných a analyzovaných dat, který se následně při sběru dat podařilo překročit o 4 %.

Druhá podkapitola byla zaměřena na sběr dat pro následnou analýzu. Autorka zde popsala období, ve kterém probíhalo dotazníkové šetření a jakou formu dotazování zvolila. Následně vysvětlila, jaké respondenty, respektive jaké společnosti si pro toto šetření vybrala,



jak se společnostmi komunikovala a jakou zpětnou vazbu od společností dostala. Autorka v této podkapitole také rozebrala, jakou návratnost mělo toto dotazníkové šetření.

Nejvíce obsáhlá podkapitola této kapitoly byla zaměřena na samotnou analýzu získaných dat z dotazníkového šetření. Autorka v této podkapitole detailně rozebrala všechny otázky a získaná data z dotazníkového šetření a provedla tak analýzu manažerů na Vysočině ze všech úrovní managementu. Dále získaná data autorka porovnávala s teoretickými poznatky z praktické části této diplomové práce. U vybraných otázek byla provedena hlubší analýza dat, prostřednictvím statistického programu STATISTICA a programu Microsoft Excel. Autorka využívala regrese, korelace, průměry aj. Autorka analýzu doplnila přehlednými tabulkami a grafy s detailním popisem.

Závěrečná kapitola bude zaměřena na celkové zhodnocení, závěry a autorčino doporučení pro praxi.

## 4 Shrnutí a doporučení

V této kapitole autorka shrne důležité výsledky analýzy dotazníkové šetření, které byly podrobně sepsány ve třetí kapitole této diplomové práce a přidá své doporučení pro respondenty pro rozvoj jejich osobnosti.

Dotazníkové šetření, k vypracování praktické části této diplomové práce, probíhalo v únoru 2020. Vzhledem k zaměření na určitý kraj České republiky, jak vyplývá ze zadání této práce, autorka zvolila formu online dotazníku. Dohromady úspěšně vyplnilo tento dotazník 104 respondentů. Dotazník obsahoval 14 uzavřených, povinných otázek. Pro tento dotazník autorka zvolila pouze uzavřené otázky, respondenti tak měli při každé otázce na výběr vždy z několika variant odpovědí (pohlaví, úroveň managementu apod.). Po ukončení dotazníkového šetření byla sesbíraná data zpracována prostřednictvím programu Microsoft Excel.

V třetí kapitole této diplomové práce autorka prováděla analýzu sesbíraných dat z dotazníkového šetření. Detailně zde rozebrala jednotlivé otázky a získaná data z tohoto průzkumu. Tato data porovnávala s teoretickými poznatky z praktické části této práce. U vybraných otázek provedla hlubší analýzu dat, prostřednictvím statistického programu STATISTICA a programu Microsoft Excel. Analýzy doplnila přehlednými tabulkami a grafy s detailním popisem.

První meritorní otázka v tomto dotazníkovém šetření se týkala osobnostních vlastností respondentů. Vzhledem k výsledkům tohoto šetření, kdy osobnostní vlastnost vysoká frustrační tolerance chybí u více jak šedesáti procent všech dotazovaných, autorka doporučuje respondentům zapracování hlavně na této vlastnosti. Frustrační tolerance je vlastnost, která pomáhá překonávat nejrůznější překážky, životní či pracovní. Nejčastěji se projevuje v případech, kdy člověk není schopen v určité sféře uspět. Manažeři musejí během své profese podstupovat vysoký stupeň psychické zátěže, a právě proto je tato osobnostní vlastnost u manažerů tak důležitá. Od míry frustrační tolerance se následně odvíjí chování manažerů k podřízeným. Pokud manažeři nebudou pracovat na této osobnostní vlastnosti, nebudou schopni pružně a adekvátně reagovat v daných situacích při práci s podřízenými. Dále se autorka domnívá, že by respondenti měli zapracovat na své dominanci. Z dotazníkového šetření plyne, že tato osobnostní vlastnost chybí více jak polovině dotazovaných. Manažeři musí umět prosadit to, co chtějí, a to co je důležité jak pro zaměstnance, tak pro celou společnost. Jednou z nejdůležitějších činností manažerů je řízení lidí a soustavné řešení problémů. Právě k řízení lidí manažer potřebuje určitou míru dominance, díky ní, pak zaměstnanci vidí v manažerovi

oporu a autoritu. Pokud ale manažerům tato osobnostní vlastnost bude chybět dlouhodobě, nebudou mít u svých podřízených žádnou autoritu a nebudou tak dosahovat nejlepších výsledků. V tomto případě manažeři nebudou nikterak napomáhat ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Téměř polovině dotazovaných manažerů chybí osobnostní vlastnosti koncepční myšlení, flexibilita a kreativita, jak vyplývá z výsledků tohoto průzkumu. Proto autorka dotazovaným manažerům doporučuje, věnovat úsilí na zlepšování právě těchto osobnostních vlastností. Pokud manažerům chybí koncepční myšlení, nejsou schopni pracovat systematicky, nevidí věci v souvislostech a nedovedou si stanovovat dlouhodobé cíle. Flexibilita a kreativita je u manažerů velmi podstatnou osobnostní vlastností, jelikož manažeři se musí neustále rozvíjet a učit se novým trendům v managementu. Díky těmto vlastnostem se manažeři učí nové postupy a způsoby řešení problémů a překonávání překážek. Pokud manažeři nebudou pracovat na rozvíjení těchto osobnostních vlastností, nemohou dlouhodobě vykazovat nejlepší výsledky. Autorka naopak kladně hodnotí dosažené podíly u osobnostních vlastností jako je čestnost, aktivní přístup k práci a pozitivní myšlení. Tyto vlastnosti mají minimálně tři čtvrtiny dotazovaných manažerů, jak plyne z dotazníkového šetření.

Na dovednosti manažerů byla v tomto dotazníku zaměřena otázka číslo šest. Z výsledků průzkumu plyne, že více jak polovině respondentů chybí manažerské dovednosti sebeřízení a techniky vyjednávání a delegování, autorka doporučuje dotazovaným manažerům, aby se na tyto dovednosti zaměřili při rozvoji své osobnosti. Manažeři, kteří nemají tuto schopnost, pracují neorganizovaně, nemají žádný systém a často mění svůj přístup k práci. V případě, kdy se manažeři naučí správně řídit sami sebe, budou tak schopni správně řídit i své podřízené. Stejně podstatná je i schopnost delegování a každý manažer by měl tuto techniku umět. Díky ní, zapojuje své podřízené do řídicích procesů, umožňuje jim projevit se v samostatné tvůrčí práci, participovat na řízení a umožňuje jim tak provádět důležitá rozhodnutí. S delegováním je úzce spojena důvěra manažera k podřízeným. Pokud má manažer problém s delegováním, nebývá dlouhodobě efektivní. Jak vyplývá z výsledků šetření, polovině respondentů chybí manažerská dovednost sebereflexe. Manažer díky sebereflexi získává reálný a kritický pohled na sám sebe. Bez sebereflexe manažer není naplno schopen vnímat své možnosti, schopnosti, silné, slabé stránky a může kvůli tomu mít špatné vztahy se svými podřízenými. V tomto případě nebude manažer odvádět dobré výsledky a nebude tak nikterak nápomocný ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Proto autorka této práce doporučuje dotazovaným manažerům věnovat úsilí na zlepšování právě těchto manažerských dovedností. Autorka naopak kladně hodnotí dosažené podíly u manažerských dovedností motivovat lidi

a schopnost vést lidi. Tyto schopnosti mají minimálně tři čtvrtiny dotazovaných manažerů, jak plyne z dotazníkového šetření.

Otázka číslo osm byla první otázkou v tomto dotazníkovém šetření s využitím škálování. V otázce bylo sepsáno pět popisů různých situací a respondenti museli označit, jak moc se ztotožňují s jejich osobou. Tato tvrzení odpovídala pěti základním složkám emoční inteligence, která je v současné době považována za jednu z nejdůležitějších oblastí u manažerů – empatie, organizace vlastního života, sebevědomí, angažovanost v kontaktu s jinými lidmi a motivování sebe sama. Z výsledků tohoto šetření vyplývá, že pouze pěti procentům dotazovaných manažerů chybí empatie. Tuto skutečnost autorka hodnotí velmi pozitivně. V současné době je tato složka emoční inteligence považována za jednu z nejdůležitějších. Díky empatii jsou manažeři schopni vcítit se a porozumět emocím a motivům svých podřízených. Druhá složka emoční inteligence – organizace vlastního života, chybí pouze u šestnácti procent dotazovaných manažerů, jak vyplývá z dotazníkové šetření. Pokud manažerům chybí tato schopnost, jsou při práci často a lehce ovlivňováni svou náladou, nezvládají práci pod stresem a často tak přenášejí své emoce z osobního života na pracoviště. Z dotazníkového šetření vyplývá, že sedmnácti procentům respondentů chybí sebevědomí. Pokud manažerovi chybí tato složka emoční inteligence, není schopen si uvědomit sám sebe, své možnosti, schopnosti, rezervy a není tak schopen se reálně ohodnotit. To se následně prolíná i do práce s podřízenými. Z výsledků tohoto průzkumu plyne, že u dvaceti dvou procent respondentů chybí čtvrtá složka emoční inteligence – angažovanost v kontaktu s jinými lidmi. Tento výsledek autorka hodnotí mírně negativně a doporučuje dotazovaným respondentům věnovat své úsilí na zlepšování této složky emoční inteligence, jelikož je tato schopnost při manažerské práci klíčová. Jednou z hlavních činností manažera je vedení a řízení lidí, proto je zapotřebí, aby každý manažer uměl, a hlavně chtěl pracovat s lidmi a aby se nevyhýbal spolupráci a kolektivnímu jednání. Poslední složka emoční inteligence – motivování sebe sama, chybí pouze u dvanácti procent dotazovaných manažerů, jak vyplývá z dotazníkové šetření. Pokud manažeři nemají tuto složku emoční inteligence, mají často problém setrvat u činnosti až do konce, jelikož jim chybí silná vnitřní motivovanost a často se tak nechávají odradit od prvních neúspěchů. Celkové výsledky této otázky autorka hodnotí spíše pozitivně. Ve všech složkách emoční inteligence došlo k pozitivnímu hodnocení, kromě jedné – angažovanost v kontaktu s jinými lidmi, kde autorka hodnotila mírně negativně. U této složky autorka doporučuje dotazovaným manažerům zvýšit úsilí k jejímu zlepšení.

Na charakterové vlastnosti byla v tomto dotazníku zaměřena otázka číslo devět. Z výsledků tohoto dotazníkové šetření plyne, že téměř polovině respondentů chybí sebejistota, autorka proto doporučuje dotazovaným manažerům, aby se na ta tuto vlastnost zaměřili při rozvoji své osobnosti. Dále autorka doporučuje dotazovaným manažerům zaměřit se na zlepšení důslednosti a na smyslu pro spravedlnost. Tyto charakterové vlastnosti chybí zhruba u třiceti sedmi procent respondentů, jak plyne z výsledků tohoto šetření. Vzhledem k tomu, že u jedné třetiny respondentů chybí charakterové vlastnosti rozhodnost a pracovitost, jak vyplývá z tohoto průzkumu, autorka doporučuje této části respondentů věnovat úsilí na zlepšování těchto charakterových vlastností. Autorka naopak kladně hodnotí dosažené podíly u charakterových vlastností odpovědnost, schopnost spolupráce, samostatnost a čestné jednání. Tyto vlastnosti mají minimálně tři čtvrtiny dotazovaných manažerů, jak plyne z dotazníkového šetření. S těmito charakterovými vlastnostmi mohou být manažeři maximálně efektivní. Kvalitní manažeři pak mohou být vnímáni jako předpoklad pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Otázka číslo jedenáct, byla druhou otázkou tohoto dotazníkového šetření s využitím škálování. V otázce bylo sepsáno pět popisů různých situací a respondenti museli označit, jak moc se ztotožňují s jejich osobou. Každá z těchto pěti situací odpovídala různému manažerskému stylu – styl direktivní, formální, liberální, týmový a rutinní. Z výsledků tohoto šetření vyplývá, že téměř dvě třetiny všech respondentů při své práci využívá v určité míře direktivní manažerský styl. Tento styl jednání je založen na samostatném, nezávislém a také v mnoha případech málo kreativním rozhodování manažera. Pro manažera, využívající tento styl jednání, jsou nejdůležitějšími body plnění úkolů a udržování si respektu. Pouze zhruba jedna třetina všech respondentů, využívá při práci s podřízenými formální manažerský styl, jak plyne z výsledků toto průzkumu. Manažeři, kteří využívají tento styl, dbají zvýšené pozornosti na procesní formality a zároveň ochraně vlastní osoby před problémy, aplikují byrokratické postupy a nevyužívají kreativitu. Ze získaných dat vyplývá, že více jak polovina všech respondentů do určité míry využívá při své práci s podřízenými liberální styl. Manažer využívající tento styl poskytuje široký prostor pro vlastní rozhodování podřízených a současně minimálně zasahuje do jejich práce. Odpovědnosti a pravomoci tak často přesouvá na podřízené. Liberální styl je obecně považován za nejméně produktivní. Důvodem je to, že manažeři uplatňující tento řídicí styl obvykle nedokážou dosáhnout potřebné kooperace zaměstnanců a často se stává, že jsou manažeři svými podřízenými spíše zneužíváni a jejich práci vykonávají za ně. Z tohoto důvodu autorka považuje dosažený podíl respondentů za mírně

negativní. Více jak tři čtvrtiny respondentů, využívají týmový manažerský styl, jak plyne z výsledků toto šetření. Tento styl řízení je založený na možnosti zaměstnanců účastnit se a ovlivňovat důležitá rozhodnutí manažerů. Manažeři, kteří využívají tento styl jednání, berou své podřízené jako partnery a váží si jejich názoru. Typické je zde delegování pravomocí, obousměrná komunikace a jasné vymezení povinností a práv. Manažer si však vždy ponechává odpovědnost za konečná rozhodnutí. Ze všech manažerských stylů je obecně tento styl považovaný za nejproduktivnější. Vzhledem k velmi vysokému podílu respondentů u tohoto stylu, považuje autorka tuto skutečnost za velmi pozitivní. Z výsledků šetření vyplývá, že více jak polovina dotazovaných manažerů při své práci využívá v určité míře rutinní manažerský styl. Pro tento styl je typická opatrnost manažera, která se promítá do všech jeho činností. Tento manažer se snaží vyhýbat problémům, které nejsou nezbytné, zaměřuje se hlavně na kontrolu odvedené práce a nezasahuje, pokud to není nutné.

Autorka respondentům tohoto dotazníkového šetření doporučuje absolvování některých manažerských kurzů a školení v oblasti manažerských dovedností. Autorka této práce považuje investice do lidského kapitálu za jedny z nejlepších investic, co může společnost zvolit, jelikož rozvoj celé společnosti do velké míry závisí právě na rozvoji svých zaměstnanců. Respondentům tohoto průzkumu by doporučila například školení leadershipu, kde si manažeři rozšíří manažerské kompetence pro vedení druhých a školení time managementu, které naučí manažery stanovovat správné priority, delegovat úkoly na své podřízené, plánovat efektivněji svoji práci a smysluplně si organizovat svůj čas. Dalším vhodným školením pro manažery by mohl být kurz typologie osobnosti, kde je cílem naučit se správné způsoby komunikace s odlišnými typy lidí, adekvátní řešení konfliktů nebo lépe pochopit sami sebe. Obecně by autorka této diplomové práce dotazovaných manažerům doporučila jakékoliv školení a kurzy v oblasti soft skills neboli měkké dovednosti. Tyto dovednosti jsou ve větší míře požadovány například právě u manažerských profesí. Tento termín zahrnuje veškeré dovednosti manažerů, týkající se například sebe prezentace, sebeprosazení, komunikačních, vyjednávacích dovedností, porozumění druhým, sebepoznání apod. Rozvoj soft skills je pro úspěch v některých profesích naprosto klíčový. Manažeři, kteří mají více rozvinuté měkké dovednosti, mají obecně lepší vztahy s lidmi na pracovišti i mimo něj. Školení soft skills manažerům obecně přispějí ke zvýšení jejich kvality a pomůžou v rozvoji jejich osobnosti, která představuje důležitý předpoklad pro zvýšení konkurenceschopnosti celého podniku.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo charakterizovat osobnost manažera na Vysočině, chápanou jako významný nástroj zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Práce byla členěna na teoretickou část, která byla tvořena na základě odborné literatury a na část praktickou, kde autorka analyzovala dotazníkové šetření. Diplomová práce byla rozdělena do čtyř hlavních kapitol a ty byly dále členěny do několika podkapitol.

První kapitola byla zaměřena na definice managementu, který byl definován z několika hledisek. Autorka pro účely této diplomové práce vybrala management jako proces řízení, management jako soubor poznatků o řízení a management jako řídící pracovníci. Na konci této hlavní kapitoly byly popsány rozdíly mezi managementem a leadershipem. Autorka pro lepší přehlednost rozdíly vysvětlila na konkrétních příkladech.

V druhé kapitole se autorka zaměřila na definici manažera z pohledu různých autorů a manažerskou úspěšnost, která zjišťuje odpovědi na tři základní otázky – co se má dělat, jak se to má dělat a proč se to má dělat. V podkapitole také byly detailně popsány manažerské funkce, které představují typické činnosti všech manažerů. Byly zde dopodrobna popsány jak sekvenční funkce – plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrolování, tak paralelní manažerské funkce – analýza, rozhodování, implementace. Nejvíce obsáhlá podkapitola byla zaměřena na osobnost, vlastnosti a schopnosti manažera. Osobnost, vlastnosti a schopnosti manažera jsou důležitým předpokladem pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku, proto se autorka této oblasti věnovala velmi podrobně. Vzhledem k tomu, že osobnost manažera má významný vliv na styl manažerské práce, autorka do této kapitoly zahrнула i popis manažerských stylů. Styl manažerské práce představuje způsob, jakým realizují manažeři řízení lidí, jak komunikují se svými podřízenými, jak jim zadávají úkoly a jak se k nim obecně chovají. S manažerskými styly úzce souvisí manažerská mřížka, kterou autorka také v této kapitole popsala.

Třetí kapitolou začala praktická část této diplomové práce. V této kapitole byl popsán průzkum trhu prostřednictvím dotazníkového šetření. Šetření bylo zaměřeno pouze na manažery z kraje Vysočina. Vzhledem k zaměření na určitý kraj České republiky, byla zvolena forma online dotazníku. Na začátku této kapitoly autorka popsala tvorbu dotazníku a sběr dat. V této části bylo popsáno, jak byli vybráni respondenti pro toto dotazníkové šetření, jak probíhala komunikace autorky s respondenty a jakou autorka dostala zpětnou vazbu. Nejvíce obsáhlá podkapitola této kapitoly byla zaměřena na samotnou analýzu získaných dat

z dotazníkového šetření. V té podkapitole byly detailně rozebrány jednotlivé otázky a získaná data. U některých otázek autorka provedla hlubší analýzu, kde využívala program Microsoft Excel a statistický program STATISTICA. Všechny analyzované otázky autorka doplnila přehlednými tabulkami a grafy s popisy.

V závěrečné čtvrté kapitole autorka sepsala celkové shrnutí praktické části této diplomové práce a následně doplnila své doporučení pro praxi.



## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
2. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills for better leadership and management*. Fourth edition. Philadelphia: Kogan Page, 2016. ISBN 9780-7494-7815-5.
3. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
4. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
5. DRUCKER, Peter F. *The effective executive: the definitive guide to getting the right things done*. 50th anniversary edition. New York, NY: HarperBusiness, an imprint of HarperCollinsPublishers, 2017. ISBN 9780062574343.
6. DYTRT, Zdeněk. *Odpovědný management*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-348-9.
7. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.
8. FRENZEL, Ralph. *Poprvé šéfem: jak uspět na vedoucí pozici*. 2. české vyd. Přeložil Zuzana VESELÁ. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4637-1.
9. GOFFEE, Robert a Gareth JONES. *Why should anyone be led by you?: what it takes to be an authentic leader : with a new preface by the authors*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, [2015]. ISBN 978-16-336-9108-7.
10. JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.
11. JAROŠOVÁ, Eva. *Trénink sociálních a manažerských dovedností: pracovní sešit*. Vyd. 3., přeprac. V Praze: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1799-5.
12. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
13. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
14. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
15. MUSIL, Jiří V. *Psychologické aspekty vedení a řízení lidí*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-3-6.
16. Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. 2020b [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/d-obyvatelstvo-predbezne-vysledky-x6f3kw15cl>
17. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
18. PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.
19. PECLOVÁ, Jana. *To je ono!: praktická psychologie pro manažery*. Druhé rozšířené vydání. Praha: Jana Peclová, 2018. ISBN 978-80-270-3713-1.

20. PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
21. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
22. STEIGER, Thomas a Eric D. LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3.
23. STÝBLO, Jiří a Otto HAIN. *Manažerské trumfy*. Praha: Professional Publishing, 2013. ISBN 978-80-7431-103-1.
24. STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. 2. aktualizované vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2018. Právo a management. ISBN 978-80-87974-18-6.
25. SUCHÝ, Jiří, Petr PAPÁNEK a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5868-8.
26. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
27. URBAN, Jan. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7.
28. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
29. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-807-261-274-1.
30. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
31. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
32. Zaměstnanost a mzdy. *Český statistický úřad* [online]. 2020a [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/e-zamestnanost-a-mzdy-bpmzbtaydy>

## **Seznam příloh**

Příloha 1 ..... Dotazníkové šetření

## Příloha 1

### Osobnost manažera na Vysočině

Vážení respondenti a respondentky,

mé jméno je Lucie Vaňková a studuji 5. ročník Fakulty ekonomicko-správní na Univerzitě Pardubice. Ráda bych vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní a zabere vám maximálně 5 minut. Výsledky tohoto průzkumu využiji ke zpracování praktické části mé diplomové práce.

Děkuji vám za váš čas

Bc. Lucie Vaňková

#### 1. Pracuji v současné době na Vysočině:\*

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne (prosím, ukončete dotazník)

#### 2. Patřím k managementu:\*

Vyberte jednu odpověď

- Nejnižší (např. mistr, vedoucí dílen, předák, směnový mistr aj.)
- Střední (např. vedoucí provozu, výroby, odboru, manažer nákupu aj.)
- Vrcholový (např. výrobní ředitel, ředitel společnosti, vlastník, vrcholový manažer – C-level aj.)

#### 3. Co považuji za náplň mé manažerské práce:\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Klasické manažerské činnosti – plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení, kontrolování
- Práce s lidmi
- Zaměření do budoucnosti
- Trvalé zlepšování, zvyšování výkonnosti, produktivity
- Rozvoj a doplňování svých znalostí
- Nic z uvedeného

#### 4. Za mé osobnostní vlastnosti považuji:\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Čestnost
- Dominance
- Emoční stabilita
- Vysoká frustrační tolerance
- Zdravá sebedůvěra
- Aktivní přístup k práci
- Pozitivní myšlení
- Silná vnitřní motivovanost k úspěchu, zaměření na cíle
- Konceptní myšlení
- Flexibilita, kreativita
- Žádné z uvedených

#### 5. Osobnostní vlastnosti, na kterých bych měl zapracovat:\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Čestnost
- Dominance
- Emoční stabilita
- Vysoká frustrační tolerance
- Zdravá sebedůvěra
- Aktivní přístup k práci
- Pozitivní myšlení
- Silná vnitřní motivovanost k úspěchu, zaměření na cíle
- Konceptní myšlení
- Flexibilita, kreativita
- Na žádných z uvedených

#### 6. Za mé manažerské dovednosti považuji:\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Dovednosti v řízení lidských zdrojů
- Schopnost vést lidi
- Motivovat lidi
- Techniky vyjednávání a delegování
- Plánování cílů
- Sebereflexe
- Sebeřízení
- Žádné z uvedených

## 7. Mé manažerské dovednosti, na kterých bych měl zapracovat:\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Dovednosti v řízení lidských zdrojů
- Schopnost vést lidi
- Motivovat lidi
- Techniky vyjednávání a delegování
- Plánování cílů
- Sebereflexe
- Sebeřízení
- Na žádných z uvedených

## 8. Označte, jak moc se ztotožňujete s následujícími tvrzeními:\*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Rozhodně souhlasím</b>
Umím se vcítit do osobních problémů podřízených, vyslechnout je a v případě nutnosti i pomoci.				
Umím si zorganizovat nejenom svoji práci, ale také osobní život.				
Mám zdravé sebevědomí. Dokážu reálně posoudit své možnosti, volím si cíle přiměřené svým schopnostem a snáším kritiku i srovnání s ostatními.				
Nedělá mi problém práce v kolektivu a rád přicházím do kontaktu s jinými lidmi.				
Umím se sám motivovat a stanovuji si osobní cíle.				

## 9. Můj charakter vystihují tyto vlastnosti:\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Vytrvalost
- Sebejistota
- Rozhodnost
- Důslednost
- Odpovědnost
- Schopnost spolupráce
- Komunikativnost
- Samostatnost
- Pracovitost
- Smysl pro povinnost
- Čestné jednání
- Smysl pro spravedlnost
- Žádné z uvedených

## 10. Charakterové vlastnosti, na kterých bych měl zapracovat:\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Vytrvalost
- Sebejistota
- Rozhodnost
- Důslednost
- Odpovědnost
- Schopnost spolupráce
- Komunikativnost
- Samostatnost
- Pracovitost
- Smysl pro povinnost
- Čestné jednání
- Smysl pro spravedlnost
- Na žádných z uvedených

11. Označte, jak moc se ztotožňujete s následujícími tvrzeními:\*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Rozhodně souhlasím</b>
Rozhoduji pouze já, jako manažer a mezi mé nejdůležitější body řadím plnění úkolů a udržování si respektu.				
Dbám zvýšené pozornosti na procesní formality a zároveň ochraně vlastní osoby před problémy. Aplikuji byrokratické postupy a nevyužívám kreativitu.				
Poskytuji velkou volnost podřízených, co se týče práv a odpovědnosti. Chci být za každou cenu oblíbený manažer.				
Dávám svým podřízeným dostatečný volný prostor, co se týče práv a odpovědnosti a jen koordinuji jejich úsilí. Zajímám se především o lidi a vztahy.				
Snažím se vyhýbat problémům, které nejsou nezbytné. Zasahuji jen tehdy, je-li to nezbytné vůči okolnostem.				



## 12. Pohlaví:\*

Vyberte jednu odpověď

- Muž
- Žena

## 13. Věk:\*

Vyberte jednu odpověď

- 19-30 let
- 31-42 let
- 43-54 let
- 55 let a více

## 14. Podnik, ve kterém pracuji, má:\*

Vyberte jednu odpověď

- Do 10 zaměstnanců
- Od 11 do 50 zaměstnanců
- Od 51 do 250 zaměstnanců
- Více jak 251 zaměstnanců