

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Charakterové vlastnosti manažera

Bc. Tereza Šandová

Diplomová práce

2020

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

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

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Šandová**
Osobní číslo: **E18615**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Charakterové vlastnosti manažera**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je po teoretické stránce vymezit základní charakterové vlastnosti manažera, poté je dotazníkově ověřit a zpracovat doporučení pro vybrané organizace.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Charakteristika manažera.
- Metodika výzkumu.
- Analýza získaných odpovědí.
- Závěry a doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469641.
DYTRT, Zdeněk. Ženy a management: kreativita – inovace – etika – kreativní management. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0150-3.
Attributes of modern organization: creativity, knowledge, innovation, trust. London: Sciemcee, 2014. ISBN 978-0-9928772-1-7. Kolektivní monografie.
Ženy-podnikatelky v minulosti a současnosti. Praha: NLN, Nakladatelství Lidové noviny, 2016. ISBN 978-80-7422-508-6. Kolektivní monografie.
STEIGER, Thomas a Eric D. LIPPMANN. Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3.

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

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

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

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Šandová**
Osobní číslo: **E18615**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Charakterové vlastnosti manažera**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je po teoretické stránce vymezit základní charakterové vlastnosti manažera, poté je dotazníkově ověřit a zpracovat doporučení pro vybrané organizace.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Charakteristika manažera.
- Metodika výzkumu.
- Analýza získaných odpovědí.
- Závěry a doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469641.
DYTRT, Zdeněk. Ženy a management: kreativita – inovace – etika – kreativní management. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0150-3.
Attributes of modern organization: creativity, knowledge, innovation, trust. London: Sciemcee, 2014. ISBN 978-0-9928772-1-7. Kolektivní monografie.
Ženy-podnikatelky v minulosti a současnosti. Praha: NLN, Nakladatelství Lidové noviny, 2016. ISBN 978-80-7422-508-6. Kolektivní monografie.
STEIGER, Thomas a Eric D. LIPPMANN. Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3.

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 Provozníková, Ph.D.
děkanka

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

V Pardubicích dne 2. září 2019

PROHLÁŠENÍ

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., 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 30.4.2020

Tereza Šandová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucím práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. a doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSc., za jejich odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Současně bych chtěla poděkovat mé rodině, přátelům a nejbližším za podporu a samozřejmě všem respondentům, kteří vyplnili zasláný dotazník.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá definováním charakterových vlastností manažera. První část definuje základní pojmy týkající se tématu – management, manažer, vlastnosti manažera a další. Druhá část představuje metodiku výzkumu a analyzuje data z dotazníkového šetření. Poslední část této diplomové práce obsahuje závěry a doporučení, které plynou z této diplomové práce a určuje charakterové vlastnosti manažera.

KLÍČOVÁ SLOVA

Manažer, vlastnosti manažera, osobnost manažera, gender management, styly vedení lidí.

TITLE

Character property of manager

ANNOTATION

This master thesis deals defining character property of manager. The first part defines basic concepts from this topic – management, manager, manager's properties etc. The second part presents the research methodology and analyzes the data from the questionnaire survey. The last part of this master thesis includes the conclusions and recommendations of this master thesis and determines character property of manager.

KEYWORDS

Manager, manager's properties, personality of manager, gender management, leadership styles.

OBSAH

Úvod.....	14
1 Vymezení základních pojmů	16
1.1 Management.....	16
1.2 Manažer.....	17
1.3 Manažerské funkce.....	18
1.3.1 Plánování.....	19
1.3.2 Organizování	21
1.3.3 Výběr a rozmístění pracovníků	22
1.3.4 Vedení lidí	23
1.3.5 Kontrola.....	24
1.4 Shrnutí	24
2 Charakteristika manažera	26
2.1 Osobnost manažera	26
2.2 Vlastnosti manažera	28
2.3 Kompetence manažera	37
2.4 Osobní kvalita	40
2.5 Manažerské styly.....	41
2.6 Styly vedení lidí	45
2.7 Motivace.....	50
2.8 Gender management.....	51
2.8.1 Skleněný strop	53
2.8.2 Muži a ženy v manažerských pozicích.....	54
2.8.3 Podnikání mužů a žen.....	57
2.9 Shrnutí	58
3 Metodika výzkumu	60
3.1 Tvorba dotazníku	60

3.1.1	Tvorba dotazníkových otázek	61
3.2	Výběr respondentů	63
3.3	Postup provádění analýzy dotazníkového šetření	64
3.4	Shrnutí	65
4	Analýza charakterových vlastností manažera – získaných odpovědí dotazníkového šetření	66
4.1	Rozbor identifikačních otázek.....	66
4.1.1	Závislost demografických dat respondentů.....	70
4.2	Rozbor otázek zaměřujících se na vlastnosti manažera	73
4.3	Rozbor doplňujících otázek.....	92
4.4	Shrnutí	95
5	Závěry a doporučení	97
	Závěr	102
	Zdroje	104
	Seznam příloh	109

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled manažerských funkcí	19
Tabulka 2 Vrozené a získané vlastnosti manažera.....	29
Tabulka 3 Důležité vlastnosti a schopnosti manažera	30
Tabulka 4 Osobnostní znaky a jejich význam pro úspěšné řízení	32
Tabulka 5 Vybrané kompetence manažera	40
Tabulka 6 Manažerské styly	43
Tabulka 7 Vlastnosti mužů a žen na manažerských pozicích.....	56
Tabulka 8 Rozdíly mužů a žen.....	56
Tabulka 9 Charakteristika feminní a maskulinní mentality	57
Tabulka 10 Vývoj obyvatel v Pardubickém kraji v letech 2014 až 2018	67
Tabulka 11 Struktura věkových kategorií v Pardubickém kraji	68
Tabulka 12 Kruskal-Wallisův test – věk a pracovní pozice respondenta	72
Tabulka 13 Kruskal-Wallisův test – pohlaví a pracovní pozice respondenta	72
Tabulka 14 Důležitost vlastností manažera	73
Tabulka 15 Důležitost vlastností manažera dle pohlaví a věku respondentů	75
Tabulka 16 Četnost odpovědí zachycující důležitost jednotlivých druhů vlastností	76
Tabulka 17 Důležitost druhů vlastností manažera dle pohlaví a věku respondentů	77
Tabulka 18 Bodovací stupnice odpovědí	78
Tabulka 19 Systém bodového hodnocení	79
Tabulka 20 Důležitost vybraných vlastností manažera.....	80
Tabulka 21 Hodnocení vlastností manažera	81
Tabulka 22 Důležitost vybraných vlastností manažera – ženy	83
Tabulka 23 Hodnocení vlastností manažera – ženy	84
Tabulka 24 Důležitost vybraných vlastností manažera – muže	85
Tabulka 25 Hodnocení vlastností manažera – muže.....	86
Tabulka 26 Komparace bodového ohodnocení vlastností manažerů a manažerek.....	87
Tabulka 27 Systém bodového hodnocení vlastností manažera(rky) u respondentů – žen	89
Tabulka 28 Systém bodového hodnocení vlastností manažera(rky) u respondentů – mužů.....	89
Tabulka 29 Komparace hodnocení vlastností manažera(rky) dle pohlaví respondentů.....	90
Tabulka 30 Manažerův styl řízení lidí	91
Tabulka 31 Komparace stylu řízení lidí dle manažerů a řadových zaměstnanců	91

Tabulka 32 Charakterové vlastnosti manažera	99
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Manažerská mřížka.....	48
Obrázek 2 Rozhodování mezi motivací a jejími alternativami.....	51
Obrázek 3 Struktura pohlaví respondentů.....	67
Obrázek 4 Struktura věkové kategorie respondentů	68
Obrázek 5 Struktura respondentů vykonávajících roli manažera	69
Obrázek 6 Normální pravděpodobnostní graf pracovní funkce respondentů	70
Obrázek 7 Normální pravděpodobnostní graf věkových skupin respondentů.....	71
Obrázek 8 Normální pravděpodobnostní graf pohlaví respondentů	71
Obrázek 9 Komparace důležitosti vlastností manažera dle manažerů a dle řadových zaměstnanců.....	74
Obrázek 10 Komparace vlastností manažera dle řadových zaměstnanců a dle manažerů	76
Obrázek 11 Komparace hodnocení vlastností a schopností manažera dle manažerů a dle řadových zaměstnanců	82
Obrázek 12 Komparace hodnocení vlastností manažerů dle jejich genderového rozdělení.....	88
Obrázek 13 Struktura odpovědí respondentů na otázku č. 8.....	92
Obrázek 14 Důvody nižšího počtu žen v manažerských pozicích.....	93
Obrázek 15 Komparace důvodu nižšího počtu žen na vedoucích pozicích dle genderového rozdělení respondentů.....	94

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
EQ	emoční inteligence
H ₀	Nulová hypotéza
H _a	Alternativní hypotéza
IQ	racionální řízení
MQ	manažerský kvocient
p	p hodnota
PQ	politické řízení
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvané

ÚVOD

Management, manažer, osobnost manažera. To jsou pojmy, které bývají skloňovány napříč organizacemi a pod kterými si většina lidí v současné době dokáže alespoň okrajově něco představit. Právě management, manažer či osobnost manažera do jisté míry ovlivňují to, jak je podnik schopný naplňovat stanovené podnikové cíle z ekonomické a finanční, technické nebo sociální oblasti. Mezi podnikové ekonomické cíle lze zařadit např. ziskovost, podíl na trhu či rozšiřování finančních investic, jako technický cíl lze v podniku označit např. vývoj a zavádění nových výrobků či služeb a do sociální skupiny podnikových cílů je možné zařadit např. rozvoj zaměstnanců, ochrana životního prostředí a další. Právě naplňování výše zmíněných podnikových cílů do jisté míry závisí na tom, jací lidé v podniku působí a jaké mají vlastnosti, které ovlivňují to, jak se daný člověk chová, řeší problémy či jak reaguje na změny. Osobami, které především ovlivňují to, jak ostatní zaměstnanci pochopí stanovený cíl, a jakým způsobem bude naplňován, jsou právě manažeři. Právě z tohoto důvodu se dá říci, že zejména na manažerech závisí to, zda budou stanovené podnikové cíle naplněny tak, jak by měly – stanovenými postupy, materiály, náklady, včas apod. Je tedy důležité, aby každý podnik měl dostatek schopných a kvalitních manažerů, kteří mu pomohou naplnit definované cíle, a kteří dokážou podnik udržet na současném konkurenceschopném trhu.

Jsou to tedy manažeři, kteří jsou cestou k úspěchu daných společností. Právě oni komunikují stanovené podnikové cíle napříč podnikem mezi ostatní zaměstnance a snaží se rozdávat pokyny tak, aby bylo těchto cílů dosaženo. Jejich úkolem je správná komunikace s lidmi, řízení lidí nebo např. neustálé se přizpůsobování změnám. To, jakým způsobem oni sami vnímají zadaný cíl a jakým způsobem chtějí, aby bylo cíle naplněno, velmi ovlivňuje celkový výsledek. Při interpretaci určených cílů využívají manažeři také své vlastnosti a dovednosti. Každý manažer má jiné vlastnosti a dovednosti v jiné míře. Některému z manažerů je blíže neustálá diskuse s podřízenými pracovníky o tom, jak má být cílů naplněno, jiný z manažerů naopak pouze rozdává příkazy a nápady svých podřízených neocení. Jaký ale má být manažer, aby se dalo říci, že vede správně lidi k naplnění cílů společnosti a jaké vlastnosti či dovednosti jsou pro takového manažera důležité? Případně, jak má podnik rozvoj důležitých vlastností a dovedností manažera podporovat? Právě na otázku charakterových vlastností manažera se bude zaměřovat tato diplomová práce.

Cílem práce je po teoretické stránce vymezit základní charakterové vlastnosti manažera, poté je dotazníkově ověřit a zpracovat doporučení pro vybrané organizace.

Tato diplomová práce se bude zabývat určením charakterových vlastností manažera, které budou v této práci definovány na základě vytvořeného dotazníkového šetření. Každý člověk má jiné vlastnosti, dovednosti a jinou osobnost, a proto je nutné určit, jaké vlastnosti nebo schopnosti jsou pro výkon funkce manažera nezbytné, a dalo by se je označit za charakterové vlastnosti manažera.

Diplomová práce bude rozčleněna do pěti kapitol. První kapitola představí pojmy, jež jsou základním stavebním kamenem zkoumaného tématu. Mezi tyto hlavní pojmy, které budou definovány, bude zařazen management, manažer a manažerské funkce. Manažerské funkce poté budou více specifikovány dle jejich nejvyužívanějšího výčtu.

Druhá kapitola této diplomové práce se bude zabývat charakteristikou manažera. Nejprve představí osobnost manažera a poté již budou vyjmenovány vlastnosti manažera, které by měl manažer, dle jednotlivých autorů, mít. Následně budou v rámci druhé kapitoly představeny kompetence manažera a definován pojem osobní kvalita. Součástí kapitoly bude také představení manažerských stylů a stylů vedení lidí, které s manažerskými vlastnostmi úzce souvisí. Nakonec se kapitola bude zabývat motivací a pojmem gender management, tedy rozdíly mezi muži a ženami na vedoucích pozicích.

Třetí kapitola bude obsahovat již praktickou část diplomové práce. Tato kapitola představí metodiku výzkumu, který byl pro naplnění cíle této diplomové práce prováděn. Kapitola představí tvorbu dotazníku, výběr respondentů a popíše, jakým způsobem bude prováděna analýza dotazníkového šetření.

Čtvrtou kapitolou diplomové práce bude analýza charakterových vlastností manažera. Tato kapitola bude rozdělena na tři podkapitoly, které se budou zabývat rozborem jednotlivých částí sestaveného dotazníku. Nejprve budou analyzovány identifikační otázky, které dotazník obsahoval a v rámci této podkapitoly budou také vysloveny hypotézy, které se budou týkat závislosti vybraných odpovědí respondentů. Druhá část této kapitoly se bude zabývat již samotným rozborem otázek, které se zabývají vlastnostmi manažera. Poslední část kapitoly bude obsahovat rozbor doplňujících otázek dotazníku.

Pátou a poslední kapitolou této diplomové práce budou závěry a doporučení, které plynou z této diplomové práce. V páté kapitole budou shrnuty zjištění, kterých bylo v rámci této diplomové práce dosaženo. Následně budou představeny charakterové vlastnosti manažera, který působí ve středních a velkých podnicích v Pardubickém regionu a navrženy doporučení pro tyto podniky.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Úvodní kapitola diplomové práce se bude zabývat představením základních pojmů z oblasti managementu. Jako první bude definován pojem management, který je hlavním pojmem dané problematiky. Následně budou charakterizovány pojmy manažer a manažerské funkce, které jsou nedílnou součástí vybraného tématu.

1.1 Management

Pojem „management“ je chápán různými způsoby na základě toho, jaký autor pojem definuje, či v jaké odborné literatuře je definován.

Autor Jaromír Veber spolu s kolektivem (2000, s. 17) říká, že management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn veškerých činností, které je třeba provést, aby byla zabezpečena funkce organizace. Dále uvádí, že se lze s pojmem „management“ setkat ve třech různých významech. Jedná se o management, který je chápán jako skupina řídicích pracovníků, management jako vědní disciplína a management, kdy se jedná o specifickou aktivitu. V této definici se shoduje s Ladislavem Blažkem, který v knize Management: organizování, rozhodování, ovlivňování (2011, s. 12) doplňuje, že pojem „management“ je původně americký výraz, který však v současné době má mezinárodní platnost a bez překládání se využívá v mnoha jazycích. V obou knihách autoři říkají, že management, je chápán jako skupina řídicích pracovníků, tedy že označuje pracovníky, kteří management vykonávají. V České republice existuje ekvivalentní domácí výraz vyjadřující manažera – vedoucí pracovník. Management lze také považovat za vědní disciplínu, která je převážně praktická a je velmi úzce spjata se zkušenostmi. Jedná se o uspořádaný soubor poznatků, které jsou často odpozorovány z praxe a následně jsou zpracovány formou návodů pro jednání či jako principy. Management, který je chápán jako specifická aktivita, se často uznává jako významný činitel ovlivňující úspěch každé organizace. V mnoha podnicích bývá chápán pojem management jako slovo řízení. Proto i mnohdy společnost, která je velmi dobře technicky vybavena a má kvalifikované pracovníky, nemusí být vždy úspěšná, je-li nesprávně řízena.

Michael Armstrong v knize Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností (2006, s. 17) uvádí, že definice managementu zdůrazňuje, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem manažera, neboť říká, že podstatou managementu je rozhodování o tom, co se bude dít, a to následně prostřednictvím lidí udělat. Prostřednictvím lidských zdrojů budou následně řízeny ostatní zdroje, kterými jsou finance, zařízení, znalosti, materiály a jiné.

Poslední definice managementu, která bude uvedena, je definice z webové stránky Management mania (managementmania.com, 2019b). Management je zde chápán jako řízení, které znamená „mít pod svým vedením, spravovat, ovládat, usměrňovat a regulovat“. Jedná se tedy o souhrnný pojem, který představuje několik dovedností, postupů, principů a technik za pomoci kterých dochází k plánování, organizování, koordinování a regulování lidské práce za účelem dosažení daných cílů společnosti.

1.2 Manažer

Pojem „manažer“, dle článku na internetové stránce Management mania (managementmania.com, 2019a), označuje člověka, který je v organizaci zodpovědný za svěřenou organizační jednotku, projekt nebo např. oblast rizik. Jeho úkolem je řídit. Pod manažerským řízením se skrývá mnoho činností, které musí manažer provádět. Jsou jimi plánování, vedení, organizování, rozhodování a kontrolování procesů, lidí a dalších zdrojů, které mu byly v dané organizaci svěřeny.

Autor Michael Armstrong (2008, s. 38) ve své knize říká, že manažer je člověk, který zajišťuje fungování jeho společnosti nebo efektivní práce útvarů. Manažeři jsou zodpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Při jejich činnostech jim jsou přiděleny jisté pravomoci nad konkrétními lidmi pracujícími v dané části společnosti nebo v daném útvaru. Pojem „odpovědnost manažera“ znamená, že ručí za to, co dělá. Pravomoc označuje právo či moc manažera dosáhnout toho, aby lidé, kteří mu jsou přiděleni, pracovali. Jednotlivé pravomoci jsou naplňovány pomocí osobního vlivu a vedení, které plyne z manažerského postavení či znalostí. Všichni manažeři však nemusí mít podřízené pracovníky. Takovým manažerem je např. manažer investic, který může být zodpovědný jen za řízení a kontrolu investic a žádný jiný pracovník mu nemusí pomáhat. Kromě již zmiňovaných činností jsou manažeři odpovědní také za řízení osobních zdrojů, do kterých patří zařízení, informace, finance, znalosti, čas, ale i samotní manažeři.

Třetí definicí manažera je definice pojmu „manažer“ dle Jaromíra Vebera (2000, s. 17), který říká, že manažer je samostatná profese, kterou vykonává zvolený, jmenovaný, ustavený či pověřený pracovník, který provádí aktivně řídicí činnosti, pro které má odpovídající kompetence.

Toto pojetí pojmu „manažer“ je více rozebráno na webové stránce Management mania (managementmania.com, 2019a), na které uvádí, že manažery lze rozdělit na různé typy, a to dle postavení v liniové organizační struktuře a rozsahu svěřené práce. Manažery lze dle těchto kritérií dělit na:

- Vrcholové manažery,
- manažery střední linie,
- manažery první linie.

Vrcholoví manažeři jsou osoby, které tvoří tzv. top management či vrcholový management. Osoba vykonávající činnost vrcholového manažera je odpovědná za celý podnik či organizaci. Mnohdy se vrcholový manažer nazývá také jako ředitel. Mezi vrcholové manažery patří ředitel společnosti, který je ve velké společnosti označován pojmem generální ředitel, finanční ředitel, provozní ředitel, personální ředitel či obchodní ředitel. Střední management neboli middle management tvoří **manažeři střední linie**. Tito manažeři mají rozsah své odpovědnosti na úrovni větších organizačních jednotek či mají na starost určitou oblast, která jde skrz celý podnik. V případě malého podniku je střední management tvořen výše zmíněnými pozicemi ředitelů vyjma ředitele společnosti, který, jako jediný, tvoří vrcholový management. Ve větších společnostech jsou manažeři střední linie zastoupeni vedoucími úseku, útvaru či oddělení, manažerem rizik, kvality, vývoje, bezpečnosti a dalšími manažery. Na úrovni nejmenších organizačních jednotek se nachází rozsah odpovědnosti **manažerů první linie**. Mezi takovými manažery patří např. manažer marketingu, produktový manažer, vedoucí účtárny, vedoucí skladu a další. Existují i jiné typy manažerů. Takovými manažery jsou např. projektoví manažeři, kteří jsou zodpovědní za určitý projekt či štábní manažeři, kteří mají na starost jednotlivé štábní útvary.

1.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti, které manažeři vykonávají a liší se na základě toho, jaký autor je definuje. V knize Manažerská psychologie autor Milan Mikuláščík (2007, s. 190) uvádí několik manažerských funkcí, které jednotliví autoři již definovali, a to v různé specifikaci a šíři. Václav Cejthamr a Jiří Dědina (2010, s.130) doplňují Mikuláščíkovu knihu. Ve své publikaci uvádí, stejně jako Mikuláščík, autory Druckera, Koontzeho a Weihricha a Fayola, rozšiřují je však ještě o Appleybyho a Gullicka. Manažerské funkce definované dle výše zmíněných autorů jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1 Přehled manažerských funkcí

Manažerské funkce dle vybraných autorů				
L. H. Gulick	H. Fayol	H. Wehrich a H. Koontze	P. F. Drucker	Ch. Appleyby
plánování	plánování	plánování	plánování	plánování
organizování	organizování	organizování	organizování	organizování
výběr a rozmístění pracovníků	přikazování	výběr a rozmístění pracovníků	kommunikace a motivace	přikazování
přikazování	koordinace	vedení lidí	měření	kontrola
koordinace	kontrola	kontrola		
rozpočtování				
kontrola				

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Cejthamr, Dědina (2010, s.130) a Mikuláščík (2007, s. 190)

V tabulce 1 jsou uvedeny manažerské funkce, které definovalo pět vybraných autorů. Ti se shodují ve dvou manažerských funkcích, které uvádí. Jsou jimi plánování a organizování. Nejpodrobnější popis manažerských funkcí sestavil J. B. Miner, který některé z již uvedených funkcí dále rozložil a vytvořil detailní výčet manažerských funkcí. Tento autor uvádí manažerské funkce: plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola. Rozšiřuje je však ještě o několik dalších. Mezi tyto další manažerské funkce řadí: zkoumání, komunikování, zabezpečení zdrojů a potřebného úsilí, navrhování, personální zajištění, usměrňování, vedení lidí, motivování, inovování, reprezentování, rozhodování, aktivace, vyhodnocování a správní zajištění.

Nejvíce využívané rozdělení manažerských funkcí je rozdělení dle autorů Koontze a Wehricha, a tedy plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola. Tyto funkce budou více specifikovány níže.

1.3.1 Plánování

Jaromír Veber a kolektiv (2000, s. 51) chápou pojem „plánování“ jako manažerskou aktivitu, která se zaměřuje na budoucí vývoj podniku a určuje čeho a jak má být dosaženo a co se má stát. Dále uvádí, že s funkcí plánování souvisí pojem „plán“, který poskytuje logickou cestu k dosažení stanovených cílů. Součástí plánu by mělo být i stanovení rozsahu zdrojů, struktury a určení časového harmonogramu realizace plánu.

Autor M. Armstrong v knize Jak být ještě lepším manažerem (1995, s. 174) rozšiřuje Veberovu definici a říká, že plánování znamená volit jisté směry činností, zatímco jiné směry vylučujeme. To však přináší nevýhodu v případě, že se události budou v budoucnu vyvíjet jiným směrem, než jakým bylo předpokládáno. Plánování dokáže osoby upozornit na krize, které mohou vzniknout a dává příležitost se jim vyhnout.

Proces rozhodování o budoucím průběhu určité akce je plánování, říká Armstrong (2008, s. 50) ve své další publikaci. Je to proces rozhodování, které zajišťuje mít k dispozici zdroje, jež jsou potřebné k uskutečnění dané akce a které dbá na to, aby práce potřebná k dosažení stanoveného výsledku byla správně rozvrhnutá.

Existuje osm plánovacích činností, které musí manažer konat. Těmito činnostmi jsou: (publi.cz, 2020) (Synek, 2010, s. 258) (Armstrong, 2008, s. 50)

- Předvídání,
- programování,
- vybavení pracovníky,
- stanovení standardů a cílů,
- plánování materiálů, vybavení a postupů,
- příprava rozpočtu.

Předvídání znamená odhadnout, jaký typ práce se musí udělat, kdy a kolik práce bude potřeba. Manažeři v rámci předvídání řeší možné změny v útvaru i mimo něj, které mohou nastat a které by mohly ovlivnit jednotlivé činnosti, práci pracovníků či priority. Tyto změny mohou mít kladný i záporný vývoj, kterým mohou ovlivnit jednotlivé prováděné činnosti. Zabývají se také možnou změnou pracovního zatížení či pravděpodobností, že útvar bude muset vykonat nečekanou a naléhavou práci. V rámci **programování** se manažer rozhoduje o časovém rozvrhu a pořadí operací a událostí, které je potřeba provést, aby bylo dosaženo stanovených výsledků ve stanovený čas. Při programování je vhodné, aby si manažer sestavil harmonogram všech plánovaných aktivit. **Vybavení pracovníky** představuje rozhodování o tom, kolik pracovníků a jaké typy budou v podniku potřeba. Tuto oblast má v podniku na starost především střední management, konkrétně personální oddělení. V rámci této činnosti musí manažer také zvažovat možnosti zvládnutí nadměrného množství práce, kterou je nutné vykonat pomocí přesčasů či dočasných pracovníků. Manažerskou prací je mimo již zmíněné také **stanovování standardů a cílů**, které se vztahují k času, kvalitě, nákladům, výstupům a ke všem ostatním činnostem, u kterých by se měl plánovat, měřit a kontrolovat pracovní výkon. **Plánování postupů** je činnost, při které manažer rozhoduje o tom, jaká práce má být

provedena. Pomocí definování potřebných systémů a procedur dochází i k plánování operací. **Plánování materiálů** představuje rozhodování, při kterém dochází k určení potřebného materiálu a jeho nakupování tak, aby bylo vše potřebné ve správný čas a kvalitě k dispozici. Rozhodování se o strojích, nástrojích, vybavení a prostoru představuje sedmou plánovací činnost, kterou je **plánování vybavení**. Poslední činností, kterou musí manažer provádět, je **příprava rozpočtu**. Manažer zajišťuje dlouhodobé rozpočty prováděním finančních plánů, které zahrnují plánování aktiv a pasiv, peněžních příjmů a výdajů a také nákladů, výnosů a budoucího zisku.

1.3.2 Organizování

Organizování, jak říká Veber (2000, s. 118), je jedna ze základních manažerských činností. Jedná se o cílevědomou činnost, jejímž cílem je seřadit prvky v systému, jejich koordinaci, aktivity a kontrolu tak, aby tyto prvky přispěly k naplnění definovaných cílů systému. Výsledkem činnosti organizování je organizace, která může být formální a neformální. Formální organizace představuje vnitřní, většinou hierarchické, uspořádání celku a určení vztahů nadřízenosti a podřízenosti, odpovědností, pravomocí apod. Neformální organizace představuje síť sociálních a osobních vztahů, které mezi lidmi vznikají.

Na webové stránce Univerzita-Online (univerzita-online.cz, 2012) je chápán pojem „organizování“ dvěma způsoby. První definice říká, že organizování je soustavná a cílevědomá činnost, která má za cíl uspořádat prvky, koordinaci a aktivitu. Výsledkem této činnosti je poté vytvoření organizačních struktur. Druhá z uvedených definic vyjadřuje organizování jako funkci managementu. Pomocí této funkce dochází k vymezení a zajištění činností a vzájemných vztahů mezi lidmi a prostředky v organizaci tak, aby byly zajištěny určité záměry. Smyslem organizování je pak vytvořit prostředí umožňující efektivní spolupráci.

Autoři Dostál, Rais a Sojka (2005, s. 14) ve své knize uvádí, že organizování, anglicky organizing, patří do základních manažerských funkcí. Organizování představuje zabezpečení zdrojů, které organizace potřebuje. Jako příklad těchto zdrojů autoři uvádí zdroje materiální, lidské a finanční.

Armstrong v publikaci Management a leadership (2008, s. 51) předchází definice doplňuje a uvádí, že pojem „organizování“ představuje rozdělování veškerých manažerských úkolů do několika procesů a činností. V rámci organizování dochází i ke stanovení nástrojů, které budou zajišťovat, že dané procesy budou prováděny efektivně a které umožní koordinaci činností. *„Jedná se o dělbu činností v časech nejistoty a změny, o jejich integrování – jejich seskupování za účelem naplnění celkového účelu organizace – a o zabezpečování existence efektivních toků informací a komunikačních kanálů.“*

1.3.3 Výběr a rozmístění pracovníků

V článku na webové stránce iPodnikatel (ipodnikatel.cz, 2011) uvádí, že nejdůležitějším úkolem manažera v personální oblasti je vybrat potřebné a schopné pracovníky. Tento manažer má poté za úkol adaptaci nových zaměstnanců ve společnosti, jejich motivaci vedoucí ke zkvalitnění práce a následně také hodnocení pracovníků na základě jejich pracovních výsledků. V době, kdy dochází k výběru a rozmístění pracovníků, využívá manažer své znalosti z psychologie a zaměřuje se na to, aby lidé, kteří budou na určitou pozici vybráni, měli profesní i osobnostní předpoklady, které jsou nezbytné pro výkon práce, na kterou jsou vybíráni. Tento proces obsahuje všechny činnosti, které vedou ke spolupráci pracovníků, a to jak jednotlivců, tak i skupin, za účelem dosáhnout stanovených cílů.

Pro výběr pracovníků existují různé metody. John Arnold v knize Psychologie práce: pro manažery a personalisty uvedl následující metody výběru pracovníků (2007, s. 164):

- Analýza písma,
- assesment centre,
- biodata,
- pohovory,
- psychologické testy,
- reference,
- testy pracovní činnosti.

Analýza písma je označována také jako grafologie. Jedná se o metodu, při které dochází ke zkoumání určitých znaků písma kandidáta a následně stanovení závěrů o jeho vlastnostech. Osoby, které provádí grafologii, se zaměřují zejména na sklon či tvar písmene. K tomu, aby mohla být tato metoda výběru pracovníků využita je však důležité, aby společnost, která výběr pracovníků provádí, měla k dispozici dostatečně dlouhý vzorek kandidátova rukopisu. **Assesment centre** je postup, který obsahuje několik výše uvedených technik, a to např. pohovory, psychologické testy či testy pracovní činnosti. Osoby, ucházející se o místo ve společnosti, nejčastěji pracují ve skupině a musejí některou z těchto technik využít při vzájemné interakci. **Biodata** je pojem označující upřesnění životopisných informací týkajících se životních zkušeností uchazeče. Seznamy obsahující životopisné údaje mohou mít např. 150 otázek týkajících se objektivních (např. odborná kvalifikace) i subjektivních (např. preference vlastností práce) dotazů. **Pohovor** je výběrová metoda pracovníků, která může mít i více než jednoho tazatele. V tomto případě je použit pojem „skupinový pohovor“. V rámci pohovoru jsou kandidátovi kladeny otázky, které souvisí s prací, o kterou se

uchází. **Psychologické testy** jsou metoda, která zahrnuje testy kognitivních neboli poznávacích schopností a metodu self-report měření osobnosti. Mezi test kognitivních schopností lze zařadit např. test verbálních schopností, test všeobecné inteligence či test početních schopností. **Reference** označují informace, které zpravidla poskytuje druhé společnosti bývalý či současný zaměstnavatel kandidáta, a které jsou většinou využívány v závěru výběrového řízení. Informace, které jsou získávány mohou být všeobecné, ale i konkrétní. **Testy pracovní činnosti** jsou testy využívající příklady určité práce. Jedná se např. o konkrétní slohové styly u sekretářky či obsah přihrádky na nevyřízené dokumenty výkonného pracovníka. V případě, že uchazeč tyto testy provádí, jsou mu zadány instrukce a on má určitý čas na to, aby daný úkol provedl.

1.3.4 Vedení lidí

Autor Armstrong v knize Management a leadership (2008, s. 28) cituje Oxford English Dictionary a říká, že: „*Vést znamená způsobovat, aby někdo s někým šel, ... poskytovat vedení, návod.*“ Uvádí, že osoby, které jsou označovány jako lídři mají za úkol určovat směr a získávat lidi proto, aby je následovali. Umění vést znamená inspirovat lidi k tomu, aby vynaložili své schopnosti a síly za cílem dosáhnout stanovených výsledků, motivovat lidi k dosažení těchto cílů a získávat jejich věrnost. Armstrong dále uvádí, že lídři musí plnit tři základní role:

- Definovat úkol,
- plnit úkol,
- udržovat efektivní vztahy.

Role „**definovat úkol**“ znamená, že lídři musí zabezpečit to, aby skupině pracovníků, vykonávající daný úkol, bylo zcela jasné, co se od nich vyžaduje a očekává. **Plnit úkol** znamená, že lídr musí naplňovat to, proč existuje daná skupina lidí. Jeho cílem je naplnit účel skupiny. V případě, že se to lídrovi nepodaří, dochází k frustraci, disharmonii, kritice a v nejhorším případě i k rozpadu celé skupiny. Třetí rolí lídra je **udržovat efektivní vztahy** mezi ním a pracovníky ve skupině, ale také mezi členy skupiny navzájem. Tyto vztahy lze členit na takové, které se týkají týmu a jeho morálky a společného účelu a na vztahy, které se týkají jednotlivých pracovníků a jejich motivace.

Ve webovém článku Metody vedení lidí (publi.cz, 2019) je definice vedení lidí doplněna a uvádí zde, že vedení neboli zabezpečení splnění daných pracovních úkolů má řadu podkritérií. Velký důraz se klade na dodržování daných termínů, kvalitu práce, bezpečnost práce a ochranu životního a pracovního prostředí či respektování požadavků hospodárnosti. K naplnění funkce vedení patří i dva základní momenty:

- Aktivizovat, iniciovat, motivovat angažovanost výkonných pracovníků,
- rozvoj pracovníků.

První moment představuje různé formy zlepšování, kterými může být např. zvýšení hospodárnosti či zlepšení pracovních podmínek, kvality nebo přispění ke zlepšení životního prostředí. Druhý moment – rozvoj pracovníků, znamená udržovat a stále zvyšovat kvalifikaci a dobré mezilidské vztahy na pracovištích.

1.3.5 Kontrola

Autor Veber (2000, s. 92) říká, že pojem „kontrola“ představuje kritické zhodnocení skutečnosti, při kterém se bere ohled na řídicí záměry. Při kontrole dochází k určení, zda došlo ke shodě ve vývoji činnosti, která je kontrolována, vůči předem stanoveným požadavkům.

V rámci kontroly dochází k neustálému hodnocení provedené práce a ke zkoumání toho, zda skutečné výsledky této práce odpovídají plánovaným. Manažer objektivně hodnotí vykonanou práci a na základě toho koriguje následující pracovní procesy tak, aby cíle, kterých má být dosaženo, byly dosaženy co nejefektivněji. Pokud v podniku nastane odchýlení se od stanovených plánů, manažer zajistí odstranění těchto odchylek tak, aby to bylo v zájmu dalšího rozvoje společnosti. Proces kontroly obsahuje tři kroky (ipodnikatel.cz, 2019):

- Stanovení standardů neboli cílových výsledků,
- měření provedené práce z hlediska standardů,
- korekce zjištěných odchylek od plánů a standardů.

1.4 Shrnutí

Úvodní kapitola této diplomové práce se zaměřovala na definování základních pojmů spojených s vybraným tématem. Nejprve byl definován hlavní stavební kámen, pojem management, z pohledu několika autorů. Těmito autory byli Veber, Blažek a Armstrong. Všichni zmínění autoři jednotlivé definice managementu postupně doplňují a shodují se, že v mnoha společnostech je chápán pojem management jako synonymum slova řízení.

Druhým základním pojmem, který na definici managementu navazuje, je pojem manažer. K vysvětlení pojmu manažer bylo, stejně jako u managementu, využito několik definic od vybraných autorů. Následně byly tyto formulace pojmu manažer více rozšířeny o typy manažerů, které lze rozlišovat dle liniové struktury a rozsahu jejich svěřené práce. Jedná se o vrcholové manažery, manažery střední linie a manažery první linie.

Jako třetí stavební kámen této diplomové práce byl zvolen pojem manažerské funkce a přehled, jaké manažerské funkce existují dle pojetí několika autorů. Aby byly jednotlivé manažerské funkce definované různými autory přehledně srovnatelné, byly vloženy do tabulky.

Pro komparaci manažerských funkcí byly zvoleny výčty od autora L. H. Gulicka, H. Fayola, H. Weihricha a H. Koontzeho, P. F. Druckera a Ch. Appleybyho. Všichni tito uvedení autoři se shodují ve dvou ze všech uvedených manažerských funkcích, a to v plánování a organizování. V dalších manažerských funkcích se shodují jen s některým z autorů či se rozcházejí úplně. Jako autor, který sestavil nejobsáhlejší seznam manažerských funkcí, byl uveden J. B. Miner.

Poslední částí první kapitoly bylo podrobnější představení nejvíce využívané rozdělení manažerských funkcí, které autoři ve svých publikacích uvádí. Mezi nejčastěji definované a využívané manažerské funkce řadí plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola. Všechny tyto uvedené oblasti byly v rámci kapitoly více rozebrány a popsány. Následující kapitola se bude zabývat charakteristikou manažera a jeho vlastností, jež jsou hlavním cílem této diplomové práce.

2 CHARAKTERISTIKA MANAŽERA

Následující kapitola se bude zaměřovat na charakteristiku manažera, a to zejména jeho vlastností, které jsou cílem této diplomové práce. Nejprve bude definována osobnost manažera a následně jeho vlastnosti, kompetence, osobní kvalita, manažerské styly, motivace a styly vedení. Tato kapitola se bude zabývat i pojmem „gender management“, který je součástí dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve vybraných organizacích.

2.1 Osobnost manažera

Autorka Pauknerová (2012, s. 86) uvádí, že osobnost je označení psychiky člověka, která na jedné straně vyjadřuje jedinečnost a odlišnost člověka a na straně druhé zdůrazňuje celistvost. Výrazem „osobnost“ jsou v běžném jazyce označovány lidé, kteří jsou něčím výjimeční. Tito lidé mohou být výjimeční např. činy, schopnostmi aj. V psychologické terminologii značí pojem osobnost každého člověka. V téže knize autorka cituje Balcara, který říká, že: „*Osobnost je individuální jednota člověka, je to jednota jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla, utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích.*“

Osobnost představuje jeden ze základních pojmů psychologie. Ve spoustě definic je osobnost chápána jako individuální utváření lidské psychicky a tvorba „Já“ každého člověka, které zahrnuje veškeré zkušenosti, charakter, vlastnosti, temperament, vlohy, dovednosti a schopnosti. Stejným způsobem je definována i individuální jedinečnost člověka, tzv. „osobitost“. V literatuře se lze setkat s dvěma mezními teoriemi, které osobnost vysvětlují. Jsou jimi Environmentalismus a Nativismus. Environmentalismus říká, že osobnost člověka je výsledkem vlivů jeho okolního prostředí. Naopak Nativismus říká, že osobnost člověka je výsledkem jeho vrozených dispozic a osobnost je tedy vrozená. (managementmania.com, 2016)

František Bělohlávek v knize Jak řídit a vést lidi (2005, s. 14) uvádí pojem „rysy osobnosti“, které jsou souhrnem individuálních stránek osobnosti, každého člověka, který se od druhého liší svými vlastnostmi, schopnostmi, zájmy aj. Charakterizovat dobrého vedoucího lze pomocí několika rysů:

- Postoje,
- schopnosti,
- vlastnosti osobnosti,
- znalosti a dovednosti.

Postoje vyjadřují vztah jedince k ostatním lidem, skutečnostem či předmětům. V rámci profesionálního úspěchu je významná především oddanost vůči firmě, orientace na zákazníka, orientace na výkon a výsledek práce, čestnost a oddanost vůči morálním hodnotám a orientace

na tým. **Schopnosti** manažera představují kapacitu osobnosti provádět nějakou činnost. Existují schopnosti, které jsou potřebné např. k tomu, aby jedinec dokázal řídit auto, pro manažera je však důležitá inteligence – rozumová schopnost. Významné schopnosti vedoucího pracovníka jsou zejména operativní myšlení, pružnost myšlení a strategické myšlení. Rys manažera značící **vlastnost osobnosti** vyjadřuje to, jak se člověk chová. Každá osoba jedná v konkrétních situacích podobně a v případě, že daného člověka známe, lze předpokládat jeho jednání. Vlastnosti, které by měl mít úspěšný manažer jsou vcítění se do ostatních osob, komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní, asertivita, pružnost, citová stabilita a odpovědnost, vytrvalost a důslednost. Posledním rysem jsou **znalosti a dovednosti**, které se od sebe liší. Zatímco znalosti jsou teoretické informace, které se člověk může naučit studiem, dovednosti jsou konkrétní praktické návyky, které se dají získat praxí a tréninkem. U vedoucích pracovníků jsou vyžadovány zejména odborné znalosti a znalost managementu a v rámci dovedností to jsou práce na PC, organizace práce a řízení času, komunikační dovednosti a vyjednávání, vedení lidí, delegování a motivování či komunikace v některém z cizích jazyků.

O vymezení žádoucích osobnostních charakteristik, které by měl mít manažer se pokusil také Northouse (2015, s. 23). Mezi tyto osobnostní charakteristiky zařadil:

- Intelligenci,
- integritu,
- sebedůvěru,
- sociabilitu,
- odhodlanost.

Intelligence označuje obecnou rozumovou schopnost, kterou by měl manažer disponovat. Mělo by však platit, že inteligence manažera by neměla být extrémně vyšší než u jeho pracovníků. V případě, že by tomu tak bylo, mohlo by dojít ke komplikaci mezi jejich vzájemnou komunikací. Pokud má manažer diametrálně vyšší inteligenci než jeho podřízení, může se z jejich pohledu vyjadřovat příliš nesrozumitelně. **Integrita** představuje osobní kvalitu manažera, která je spojena s jeho věrohodností a čestností. Vyznačuje se tím, zda mezi sliby a slovy manažera existuje soulad s jeho chováním. To, zda je manažer přesvědčen o svých dovednostech či kompetencích se označuje jako **sebedůvěra**. S tím souvisí i jeho sebejistota při ovlivňování svých pracovníků a jiných osob. Zájem manažera o pohodu druhých lidí a citlivost vůči jejich potřebám se značí pojmem **sociabilita**. Manažeři, kteří umí být sociabilní, jsou obvykle taktní, přátelští, diplomatičtí a mají sociální dovednosti. Poslední charakteristikou je **odhodlanost**, která se projevuje jako zvyšující se osobní nasazení při řešení problémů.

Odhodlaný manažer se snaží dotáhnout všechny věci do konce, s čímž souvisí i několik osobnostních charakteristik – proaktivita, iniciativa, dominance a vytrvalost.

2.2 Vlastnosti manažera

Určení charakterových vlastností manažera je hlavním cílem této diplomové práce. V této podkapitole budou proto vymezeny seznamy charakterových vlastností, kterými by měl dle vybraných autorů manažer oplývat, a které by měl při své práci a vedení lidí využívat.

Vlastnosti manažera vyjadřují neměnný způsob chování každé osoby. Předpokládá se, že pokud člověk disponuje určitými vlastnostmi, bude se v podobných situacích chovat stejně. Vlastnosti má každý jednotlivec individuální, i když se s některými může podobat někomu jinému. Souhrn všech vlastností, které má člověk stálé, lze označit jako charakter člověka. Součástí charakteru manažera společnosti by měl být smysl pro povinnost, iniciativa, samostatnost a pracovitost, důslednost, odpovědnost, sebejistota, vytrvalost a rozhodnost, čestné jednání a smysl pro spravedlnost, ale také schopnost spolupráce a komunikativnost. (Lojda, 2011, s. 11)

Autoři Prukner a Novák (2014, s. 4) ve své e-knize uvádí, že mezi nejpodstatnější osobní vlastnosti manažera patří:

- Iniciativa,
- rozhodnost,
- samostatnost,
- spolehlivost,
- vůdcovství.

Iniciativa představuje předvídání manažera, čímž může ovlivňovat žádoucí vývoj v okruhu, ve kterém působí a být v čele všeho dění. Zároveň může iniciativa představovat předcházení možných nežádoucích jevů a předcházení jim pomocí vhodných opatření. **Rozhodnost** znamená schopnost a umění manažera vybrat východiska i z krizové situace, a to i v případě, že má na své rozhodnutí manažer málo času, prostředků a informací. Při svém rozhodnutí musí jednat s potřebnou odvahou. Vlastnost „**samostatnost**“ znamená, že se manažer musí spoléhat pouze na své vlastní schopnosti a síly a zároveň spoléhat na schopnosti a síly svých podřízených. **Spolehlivost** manažera představuje stabilitu jeho jednání a chování, vyrovnanost, soulad činů a slov a odolnost. Vlastností „**vůdcovství**“ je chápána schopnost vést na různé úrovni řízení. S tím souvisí i oslovení, přesvědčení a získání lidí, ale také uplatnění samo sebe i své myšlenky. V literatuře bývá uvedeno, že úspěch je dán pouze 15 % odbornými znalostmi, ale 85 % vůdcovskou schopností a osobností u člověka.

Toto rozdělení manažerových vlastností doplňují autoři Váchal a Vochozka (2013, s. 108), kteří uvádí, že vlastnosti, kterými manažer disponuje jsou jak získané, tak vrozené. Příklady těchto vlastností jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2 Vrozené a získané vlastnosti manažera

Vrozené vlastnosti	Získané vlastnosti
Analytické schopnosti	Znalosti z oblasti statistiky a matematiky
Potřeba moci	Znalosti z oblasti personálního řízení, stimulace a motivace pracovníků
Komunikační dovednosti	Znalosti z oblasti komunikace a rétority
Potřeba řídit	Znalosti z oblasti managementu a řízení
Logické myšlení	Znalosti technické
Organizační schopnosti	Znalosti z oblasti teorie podnikání
Empatie (schopnost vcítit se do potřeb druhých)	Znalosti z oblasti sociologie a psychologie
Sebereflexe	Základní právní povědomí
Koncentrace	Znalosti z oblasti teorie marketingu
Sebedůvěra	Dobrá tělesná a duševní kondice
Ctižádost	Znalosti z oblasti ekonomické teorie

Zdroj: Vlastní zpracování dle Váchal, Vochozka (2013, s. 108)

Autoři současně uvádí, že manažerské vlastnosti je možné rozdělit do dvou skupin, a to na tvrdé a měkké. Tvrdé vlastnosti, označované jako hard skills, označují všechny znalosti, které manažer používá při jeho manažerských, řídicích či technických praktikách. Jako hard skills se označují také technické znalosti, mezi které lze řadit práci s výpočetní technikou nebo např. práci na strojích. Dalšími tvrdými vlastnostmi jsou např. příprava rozpočtů, analýza rizik jednotlivých činností či kontrola kvality. Druhou zmiňovanou skupinou jsou měkké znalosti, označované také jako soft skills. Tyto znalosti jsou tvořeny všemi dovednostmi, které souvisí s vedením lidí, a to především v oblasti motivace nebo stimulace. Měkké vlastnosti se obvykle nedají změřit a jako jejich příklad lze uvést empatii manažera, tedy schopnost vcítit se do emocí druhých. Pokud manažer disponuje tvrdými i měkkými vlastnostmi, lze ho označit za úspěšného.

Existuje velké množství publikací, ve kterých jednotliví autoři definují, podle nich, podstatné vlastnosti, kterými by měl dobrý manažer oplývat. Výčet všech důležitých vlastností, které jsou nezbytné pro dobrou manažerskou práci uvedl autor Mikuláščík (2007, s. 124) ve své

publikaci. Tyto vlastnosti jsou uvedeny v tabulce 3 s rozdělením na vlastnosti vlastní osobnosti manažera, vlastnosti manažera týkající se vztahu k lidem a ke vztahu k práci.

Tabulka 3 Důležité vlastnosti a schopnosti manažera

Vlastnosti a schopnosti manažera		
Vlastní osobnost	Vztah k lidem (spolupracovníkům, zaměstnancům, zákazníkům)	Vztah k práci
být vitální	umět řídit	umět rozhodovat
být odolný vůči stresu	umět naslouchat a komunikovat	mít radost a zájem o manažerskou práci a práci s lidmi
mít fantazii a představivost, být kreativní a zároveň podporovat kreativitu	mít pochopení pro druhé	být flexibilní a adaptabilní, umět se rychle přizpůsobit změnám
mít smysl pro humor	umět se přiměřeně prosazovat v rámci etických pravidel	být ochoten pracovat usilovně
mít zdravý sebeobraz a sebekontrolu, dbát o svůj seberozvoj	cítit odpovědnost za chyby svého oddělení a snažit se je odstranit	brát na sebe riziko a být připraven řešit nepříjemné situace
morální odpovědnost	být ochoten pomáhat	neopakovat své chyby a umět se z nich učit
být vnitřně integrovaný	dodržovat slíbené sliby	být nadšený pro věc a motivován
být přesný	umět šetřit časem svým, ale i jiných lidí	být samostatný, ale dokázat požádat o pomoc v případě, kdy je to potřeba
umět vyhmátnout příležitost		disponovat analytickými schopnostmi
být podnikavý		

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikuláščík (2007, s. 124)

S vlastnostmi manažera je spjata i tzv. emoční inteligence, která označuje lidskou schopnost zacházet s empatií a emocemi a současně umět spolupracovat se svým sociálním okolím. Dle amerického psychologa Golemana je vysoká úroveň emoční inteligence velmi důležitou vlastností úspěšného lídra. Některé výše uvedené vlastnosti lze zařadit do emoční inteligence. Jsou jimi ochota pomáhat, mít pochopení pro druhé, umět se přiměřeně prosazovat v rámci etických pravidel, být vnitřně integrovaný, mít radost z manažerské práce a z práce s lidmi, mít o práci zájem, být nadšený pro danou věc a být motivován, mít zdravý sebeobraz a sebekontrolu, dbát o svůj seberozvoj a pracovat na sobě a být flexibilní a adaptabilní, umět se rychle přizpůsobit změnám. Goleman dále stanovil čtyři složky emoční inteligence: (managementmania.com, 2016) (Armstrong, 2007, s. 497) (Mikuláščík, 2007, s. 125)

- Vědomí sama sebe,
- řízení sama sebe,
- sociální dovednosti,

– sociální vědomí.

Složka „**vědomí sama sebe**“ vyjadřuje schopnost rozeznat svou náladu, pohnutky a emoce. Ale také dokázat pochopit účinek na své okolí a porozumět jim. S touto složkou souvisí tři schopnosti, které by měl člověk mít. Je to znalost vlastních emocí, sebedůvěra a realistické sebehodnocení. Druhou složkou je **řízení sama sebe**. Ta znamená, že člověk má schopnost kontrolovat a přesměřovat rozvratné nálady či podněty a usměrňovat své chování. Existuje šest schopností, které jsou se složkou řízení sama sebe spojovány. Mezi ně patří čestnost a důvěryhodnost, vstřícnost ke změnám, sebekontrola, silná potřeba uspět, adaptabilita a iniciativa a nebýt vyváděn z míry nejasnou situací. **Sociální dovednosti** vyjadřují dovednost vytvářet sítě za účelem dosažení požadovaných výsledků od ostatních osob a plnění osobních cílů. Se sociálními dovednostmi souvisí pět schopností, mezi které se řadí umění zvládat konflikty, schopnost vést, vedení týmů, účinnost při řízení změn a zkušenosti s budováním týmů. Poslední složkou je **sociální vědomí**. Sociální vědomí představuje umění člověka pochopit emoční uspořádání ostatních lidí a na základě toho s nimi jednat. S touto složkou je spjata šest schopností, mezi které lze zařadit citlivost k jiným kulturám, empatie, služba klientům a zákazníkům, organizační schopnosti a znalost organizace, zkušenosti s udržováním či formováním talentu a oceňování rozmanitosti.

Jo Ower (2008, s. 20) rozšiřuje myšlenku emoční inteligence a uvádí, že reální manažeři jsou třírozměrní, tzn. že kromě vysoké emoční inteligence (EQ), potřebují také racionální řízení (IQ) a politické řízení (PQ). Na základě tohoto tvrzení vytvořil tzv. manažerský kvocient (MQ), který lze vyjádřit vztahem: $MQ = IQ + EQ + PQ$. Lze definovat velké množství způsobů, jakými lze MQ uplatňovat, a to jak úspěšně, tak i neúspěšně. Každý jedinec své MQ vytváří a používá v různých situacích jinak, a proto je jeho styl řízení lidí považován za jedinečný.

Mnohdy dochází k tomu, že důvod chování jednotlivých vedoucích pracovníků se hledá právě v jeho charakterových vlastnostech. Tyto vlastnosti se však nedají přesně pozorovat. Vlastnosti však bývají chápány jako jevy osobnosti, které jsou univerzální, tzn. že je lze nalézt u všech osob, časově stabilní a nadřazené situaci, tzn. lze je pozorovat v jakékoli situaci. Z hlediska významu pro úspěch řízení zkoumali někteří odborníci několik osobnostních jevů. Jedním z odborníků, který se pokusil určit vlastnosti řízení, které jsou spjaty s úspěšným řízením byl Rosenstiel. Ten sestavil seznam několika osobnostních znaků a jejich významů pro úspěšné řízení. (Steiger, Lippmann, 2012, s. 43) Tyto znaky a vlastnosti jsou zobrazeny v tabulce 4.

Tabulka 4 Osobnostní znaky a jejich význam pro úspěšné řízení

Osobnostní znak	Vlastnosti řízení
Schopnost	originalita, inteligence, jazyková obratnost, schopnost úsudku, ostražitost
Stav	popularita, sociální či ekonomická pozice
Účast	ochota ke spolupráci, aktivita, humor, schopnost přizpůsobit se, přívětivost
Výkon	vědění, školní výkon, sportovní výkon
Zodpovědnost	iniciativa, sebedůvěra, spolehlivost, agresivita, trpělivost, přání vyniknout

Zdroj: Vlastní zpracování dle Steiger, Lippmann, (2012, s. 43)

Autor Alan Fairweather (2009, s. 32) doplňuje myšlenky Steigera a Lippmanna a ve své knize uvádí pět podmínek manažerského úspěchu. Mezi tyto faktory řadí:

- energii,
- dobré vztahy,
- odvalu,
- sebekontrolu
- víru.

Energie potřebuje motivující manažer nespočet, a to jak duševní, tak tělesné. Při práci s lidmi a při jejich řízení dochází k vyčerpávání těla i mozku, proto by manažer měl energii pravidelně doplňovat. Manažeři by proto měli umět zvládat stres a pravidelně odpočívat. Druhým faktorem jsou **dobré vztahy**, které reprezentují fakt, že dobří manažeři umí dobře komunikovat se svými pracovníky, ale také, že umí dobře navazovat nové vztahy. V případě, že má manažer dobré vztahy se svými pracovníky, dokáže je přesvědčit, aby přijali jeho názor na daný problém a zároveň manažer dokáže pochopit pocity jeho podřízených. **Odvaha** představuje schopnost manažera jednat a v případě, že chce být manažer úspěšným manažerem, neměla by mu odvaha chybět, neboť musí mít odvahu řídit lidi či své myšlenky a kriticky zkoumat či měnit své názory. **Sebekontrola** je faktor, který značí, že dobrý manažer by měl rozumět sám sobě – svým potřebám, emocím, silným a slabým stránkám. Měl by být sám k sobě kritický a důkladně zhodnotit svá jednání, ale také naučit se přemýšlet o situaci z pohledu druhých, nejenom tak, jak ji vidí on sám. Posledním faktorem je **víra**. Víra zastupuje popohánění manažerovy motivace, která následně produkuje energii, kterou potřebuje k úspěchu. V případě, že manažer nevěří sobě či svým pracovníkům, nemůže dojít k plnému naplnění stanovených cílů.

Autoři Covey a Merrill uvádí, že manažeři, kteří si budují a udržují svou důvěru, by měli používat 13 způsobů chování/vlastností. Mezi těchto 13 způsobů chování či vlastností řadí: (Matuska, Sokól, 2014, s. 108)

- Mluvit přímo bez obcházení faktů,
- prokazovat respekt,
- být transparentní,
- být loajální,
- ocenit nápady ostatních lidí,
- přinášet výsledky,
- neustále zlepšovat své schopnosti a znalosti,
- být realista,
- umět vysvětlit, co očekávají od ostatních lidí,
- být odpovědný,
- umět vyslechnout ostatní pracovníky,
- dodržovat závazky,
- udržovat a prohlubovat důvěru.

Osobnostní vlastnosti manažera, a především jejich význam vyplývá zejména ze skladby jeho pracovní činnosti a z jeho společenského postavení. Manažer při vykonávání své práce je ve stálém kontaktu s lidmi, jedná s nimi, ale také na ně působí. Od ostatních osob se úspěšní manažeři liší hlavně těmito vlastnostmi (Pauknerová, 2012, s. 210):

- Aktivnější účastí na společenském dění,
- bystřejší orientací v situaci,
- celkově vyšší odolností vůči psychické zátěži,
- častějšími vstupy do sociálních interakcí,
- lepšími předpoklady pro organizační práci,
- odpovědnější účastí na společenském dění,
- předáváním a vyžadováním většího množství informací,
- širšími a hlubšími znalostmi,
- určitým nadhledem a smyslem pro humor,
- větší dominantností,
- vysokou aspirační úroveň,
- vyšší mírou flexibility,
- vyšší mírou inovativnosti a tvořivosti,
- vyšší úroveň rozumových schopností,
- zaměřením na syntetickou a koncepční práci.

Manažer, který má určité vlastnosti, může být v dané situaci neúspěšný, ale v další situaci může dosáhnout výjimečných výsledků. Nelze tedy přesně stanovit soubor vlastností, kterými by měl každý manažer disponovat, jestliže má úspěšně vykonávat manažerskou práci. Na profil osobnostních vlastností manažera jsou však kladeny mimořádné nároky, neboť vedoucí pracovník má rozsáhlou a výraznou společenskou moc.

Další výčet charakterových vlastností, které by měl manažer mít sestavil Newton. Autor Richard Newton (2008, s. 134) určil jedenáct faktorů, které mají největší vliv na to, jak lidé manažera vnímají. Do těchto jedenácti faktorů zařadil tyto kombinace osobních schopností a vlastností manažera:

- Dynamika a pozitivní přístup,
- politická citlivost,
- přiměřená „viditelnost“,
- přizpůsobivost situaci,
- schopnost navazovat kontakty,
- schopnost vcítit se do potřeb a pocitů zákazníka nebo zaměstnance,
- schopnost snášet stres,
- schopnost řídit a vést lidi,
- smysl pro humor,
- respekt vůči ostatním,
- vnímavost vůči okolnímu prostředí.

Prvním bodem je **dynamika a pozitivní přístup**, který označuje skutečnost, že manažer vyžaduje, aby lidé patřící do jeho týmu měli pozitivní přístup k práci a byli dynamičtí při jejím vykonávání. Současně by ale on sám měl jít příkladem svým podřízeným a mít také pozitivní přístup k práci a dynamiku. Manažer, který je pozitivní, dodává svému týmu energii a může povzbudit i tým, který není dynamický. **Politická citlivost** manažera značí, že by se manažer neměl pouštět do politických hrátek, neboť by kvůli politickým bojům mohla být ohrožena jeho činnost. Manažer musí být při určitých situacích **přiměřeně „viditelný“**. Toho lze využít např. v případě projektového manažera, který se snaží oslovit sponzora projektu. Čtvrtým faktorem je **přizpůsobivost situaci**. Tento faktor říká, že žádný z osobních stylů se nehodí pro každou situaci, a také to, že neexistuje univerzální osobní styl, který je vhodný a správný pro všechny manažery. Každý manažer má svůj vlastní postoj a přístup k řešení vzniklé situace a jejich styl záleží ve velké míře na tom, jak se manažer v dané situaci cítí a co si o ní myslí. Manažerovou prací je mimo jiné komunikace s lidmi. Například projektový manažer musí

do svých projektů získat lidi, a tedy musí **umět navazovat kontakty**. Díky kontaktům může oslovovat osoby v případě pomoci či rady. Pokud manažer umí navazovat kontakty a umí si vytvořit kolem sebe síť informací, získává aktuální informace o dění kolem sebe. Úspěšný manažer by se měl umět **vcítit do potřeb svých zaměstnanců nebo zákazníků**. V případě konfliktu by si manažer měl odpovědět na otázky: Proč se takto chová? Jak mu můžu pomoci? nebo Jaká jsou jeho citlivá místa a jak k nim přistupovat? Manažeři, kteří se snaží pochopit osoby, se kterými pracují jsou ceněni. S tímto bodem souvisí také **respekt vůči ostatním**. Manažer je každodenně spojován s řízením lidí a vztahů mezi nimi. Osoby v jeho týmu by měl respektovat, protože poté i oni budou respektovat jeho. Současně v momentě, kdy lidé cítí, že jsou respektováni, pracují lépe. **Vnímání vůči okolnímu prostředí** je jedním z nejdůležitějších bodů činnosti manažera. Manažer musí vnímat a brát při své práci v potaz to, v jaké zemi pracuje, v jakém typu podniku pracuje a jaká jsou další specifika jeho práce. V případě, že tyto faktory umí vnímat, může jen zřídka dojít k nedorozumění. Manažerská práce je mnohdy velmi intenzivní a náročná nejen na úkoly, ale i čas či ostatní zdroje. V případě, že se manažer až moc zaměřuje na cíl, stává se, že propadá stresu a je nutné, aby **dovedl tento stres snášet**. Je mnoho typů, jak zvládat stres – aktivní odpočinek, dovolená, zdrženlivost atd. Manažer, který je vystavován stresu, se musí naučit, jak ho zvládat a ovládat. S manažerskou prací je spojena **schopnost řídit a vést lidi**. Manažeři při výkonu své práce posuzují práci, kterou mají jeho podřízení provést, rozhodují, kdo bude vykonávat dané činnosti a seznamují své podřízené s jejich rolí a cíli, kterých má být dosaženo. K tomu, aby bylo dosaženo stanovených cílů musí manažer nastavit jasné priority, rozdělit práci a koordinovat svůj tým. Manažer, který má **smysl pro humor**, může lépe snášet tlak při vykonávání své práce. V případě vedení lidí je úsměv vítán, neboť lidé rádi vidí úsměv na tváři, díky němuž se jim může lépe pracovat. Umět dobře načasovat úsměv či zařadit vtip do rozhovoru může úplně změnit dynamiku komunikace.

Autorka Šnýdřová (2006, s. 59) ve své knize zmiňuje mongolského vůdce Attila Hun, který již v 15. století určil kvality efektivního vůdce, o kterých lze říci, že platí dodnes. Mezi tyto kvality zařadil:

- Důvěryhodnost
- empatii,
- emocionální vitalitu,
- fyzickou zdatnost a vytrvalost,
- houževnatost,

- kuráž,
- loajálnost,
- očekávání
- odpovědnost,
- rozhodnost,
- sebedůvěru,
- schopnost spravovat,
- schopnost plánovat,
- spolehlivost,
- soutěživost,
- touhu.

Posledním zmíněným autorem, který se zabýval otázkou určení charakteristických vlastností manažera je Di Kamp. Autor Di Kamp (2000, s. 24) sestavil seznam vlastností, kvalit či dovedností ideálního manažera. Mezi tyto vlastnosti/dovednosti/kvality zařadil následující:

- Být opravdový,
- hrát roli vzoru pro ostatní,
- mít potěšení ze změny,
- mít vizi,
- mít vysokou úroveň etiky a hodnot,
- myslet systémově,
- plně si uvědomovat současnou realitu,
- pozitivně myslet,
- soustavně se vzdělávat,
- správně komunikovat,
- umět se nadchnout,
- znát sama sebe.

Vlastnost „**být opravdový**“ je vlastnost, kterou manažer ve skutečnosti má. Tato vlastnost by se také dala nazvat „být lidský“, a tedy umět si přiznat, že každý člověk dělá občas chyby a nikdo není dokonalý. Bod „**hrát roli vzoru pro ostatní**“ je velmi důležitý při zabývání se kvalitami. Jednoduše řečeno tento bod znamená, že lidé si víc než toho, co říkáte, všimají toho, co děláte. V rámci práce manažerů jde o to, aby prováděli a praktikovali přesně to, co říkají a mohli tím poskytnout jejich podřízeným příklad toho, jak má vypadat efektivní a angažovaný pracovník. Manažer, který je efektivní, by měl být člověkem,

který zvládá změny a nebojí se jich čili **mít potěšení pro změny**. Tato skutečnost úzce souvisí s tím, že by se manažer měl neustále a **soustavně vzdělávat**. Manažer, který se soustavně vzdělává, má přehled v rychle měnícím se světě, a právě manažer, který nezaspí dobu, může být úspěšný. V případě, že je manažer otevřený změnám, může existovat jistý rámec pro potěšení ze vzniklé změny. A pokud má manažer jasnou **vizi**, poskytuje nám rámec informací o tom, kam se změnou směřuje. Jestliže manažer ale nemá představu o tom, co má být změnou dosaženo, nemá stanovenou určitou vizi, pak nemůže určit, zda tato změna bude mít nějaký smysl nebo ne. Vlastnost „**mít vysokou úroveň etiky a hodnot**“ úzce souvisí s tím, jaký má manažer přístup k vedení lidí. Tato vlastnost je složena z manažerových kvalit a dovedností, které potřebuje pro vedení lidí. Mnohdy se tento bod spojuje s výrazy „být čestný“ či „být etický“. „**Myslet systémově**“ znamená, že si manažer je vědom toho, jak probíhají a fungují veškeré procesy v podniku a dokáže rozdělit jednotlivé příčiny a příznaky. Pokud manažer myslí systémově, může poskytovat orientovaný úhel pohledu na delší dobu a odstranit kulturu obviňování. To, že manažer má nějakou vizi, nestačí. Je potřeba, aby v případě, že chce směřovat k určitému ideálu, **plně si uvědomoval současnou realitu**, a tedy dokázal si v pravý okamžik přiznat, že něco není v pořádku a raději to řešil hned, než bude pozdě. Důležitou vlastností manažera je **myslet pozitivně**. V případě, že bude manažer vše vidět černě, nedokáže např. motivovat své zaměstnance k lepšímu výkonu či ke kreativnímu myšlení. S tímto faktem souvisí také **správná komunikace manažera**. Manažer musí být schopný s ostatními zaměstnanci srozumitelně komunikovat tak, aby všichni pochopili, co chce danou záležitostí říci. Pokud umí manažer dané informace předat s citem, mnohdy je jeho sdělení pochopeno a vnímáno, i když nemusí být tak přesné. **Umět se nadchnout** je také jednou z důležitých vlastností manažera. Tato vlastnost je nakažlivá a oblíbená a manažer ji může snadno přenést na své spolupracovníky. V případě, že chce manažer učinit změny, má tato vlastnost klíčový význam. Poslední, velmi podstatnou, manažerskou vlastností je – **znát sama sebe**. V případě, že manažer ví, jak řídit sám sebe a umí to, může se pokoušet řídit ostatní lidi. Takovýto manažer dokáže najít silné a slabé stránky, kterými oplývá a na základě nich může přizpůsobovat své nálady a jednání s pracovníky, pokud chce být pro ně vzorem.

2.3 Kompetence manažera

Jaromír Řezáč (2009, s. 359) říká, že hledání vlastností efektivních manažerů se provádí již několik let. Jednotliví odborníci definovali např. vlastnosti, dovednosti, schopnosti či zručnosti manažerů, tedy to, co lze nalézt v manažerově osobě. Postupem času přecházeli

na tzv. manažerské výstupy, které lze chápat jako to, co charakterizuje chování manažera. Z těchto výstupů poté odborníci formulovali manažerské kompetence.

Pojem „kompetence“ neboli způsobilost lze vyjádřit jako schopnost manažera provádět specifický výkon. Tedy zvládnout určitou činnost, při které bude dosahováno určité výše výkonnosti. Souhrn všech zkušeností, znalostí, dovedností, schopností, způsobu jednání člověka a metod myšlení, díky kterým je možné úspěšně zvládnout určité pracovní úkoly se označuje jako profesní kompetence. Způsobilost tedy v sobě zahrnuje několik dalších položek. Ji samotnou poté lze rozdělit na 4 složky:

- Metodická kompetence,
- odborná kompetence,
- osobní kompetence,
- sociální kompetence.

Schopnost pružně a efektivně zvládnout nové znalosti či pracovní metody se označuje jako **metodická kompetence**. Jedná se o umění člověka uspořádat si složité odborné znalosti, rozlišovat priority, orientovat se na cíl a dosáhnout výsledků, které byly stanoveny. Druhou složkou je **odborná kompetence**, která se projevuje ve všech procesních, úkolových a organizačních dovednostech a znalostech, kterými jsou schopnost analyzovat, řešit problémy, navrhnout či uplatňovat řešení, ale také identifikovat problém. Konkrétně lze do odborné kompetence zařadit např. znalost pracovních procesů, strojů, postupů aj. **Osobní kompetence** představuje schopnost manažera zhodnotit sám sebe při určitých situacích, mít pozitivní přístup ke změnám a brát na sebe osobní odpovědnost. Čtvrtou složkou je **sociální kompetence**, která se vyznačuje schopností navazovat a dlouhodobě udržovat konstruktivní vztah v zájmu dosáhnout společných cílů. Manažer by měl otevřeně vyjadřovat svůj názor a současně přijímat názory ostatních pracovníků.

Autoři Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 424) doplňují předchozí definici a ve své publikaci uvádí: „*V současném, stále běžněji využívaném pojmu kompetence se odráží úsilí co nejkompaktněji a nejvýstižněji postihnout aktuální podobu připravenosti manažera pro výkon řídicí práce, a to zcela bezprostředně v rámci jejího výkonu.*“

Kompetence manažera chápe mnoho autorů jinak. V rámci jejich vymezování dochází k členění do následujících přístupů:

- Observačně – deskriptivní,
- funkčně – preskriptivní,
- koncepty identifikace schopností.

Ke stanovení **funkčně – preskriptivních** činností bylo využito reálné pozorování manažerů při práci. Při pozorování autoři tohoto přístupu zjistili, že průběh manažerské práce obsahuje řadu dílčích činností, které je obtížné zařadit a které ztěžují vyčlenění důležitých dovedností, jež manažer potřebuje pro svou práci. Z tohoto důvodu se autoři zaměřili na manažerské role. Přístup **observačně – deskriptivní** vychází z klasických teorií managementu. Dle nich lze předem určit, které činnosti či funkce manažeri vykonávají a na základě nich je možné poté definovat i potřebné dovednosti. Obvykle mezi tyto funkce bývají zařazovány plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. Třetí přístup – **koncepty identifikace schopností** se zaměřuje na vlastnosti a schopnosti, které ke své práci manažer potřebuje. Mnohdy se uvádí obsáhlé seznamy dovedností, pomocí níž se autoři snaží kompetenci vystihnout, avšak pro její jedinečnost je to skoro nemožné.

Na základě dalších mnoha definic od různých autorů lze určit celkem tři roviny pro definici kompetencí manažera. První z definic kompetence je, že kompetenci můžeme chápat jako měřitelný soubor vlastností manažera. Druhou definicí, kterou uvádí Hunt a Wallace (1997) je, že zakotvení kompetencí v kvalitě plnění úkolů ve specifických situacích více odráží úspěšnost a efektivitu manažerů. Třetí pojetí definice pojmu „kompetence“ se zabývá myšlenkou, že je vhodné se zabývat i paradigmatem. Tedy tím, jak manažer jednotlivé věci chápe. Dále se autoři shodují v tom, že existuje několik bodů, které hrají důležitou roli ve vymezení kompetence manažera. Podle nich důležitou roli hraje motivace ke kvalitnímu výkonu činnosti, schopnost mít v daném prostředí efektivní výkon a kapacita použít své znalosti a schopnosti na nové situace a úkoly.

Také autor Armstrong ve své publikaci *Armstrong's handbook of human resource management practice* (2014, s. 86) definuje výraz „kompetence“. Dle Armstronga se jedná o základní charakteristiku vedoucí osoby, která je vyznačována vynikajícím či efektivním výkonem. Autor dále uvádí, že na základě provedeného výzkumu nelze určit pouze jeden faktor, který by přímo rozlišoval úspěšné a méně úspěšné výkony. Faktorů je několik a zahrnují osobní vlastnosti, chování, zkušenosti a motivy.

Stejně jako těchto faktorů je i kompetencí několik. Vybrané kompetence z Armstrongovy knihy jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5 Vybrané kompetence manažera

Kompetence	Definice
Týmová orientace	Schopnost spolupracovat s ostatními členy týmu a porozumět jim.
Řešení problémů	Schopnost analyzovat problémové situace, identifikovat hlavní problémy, stanovit a vyhodnotit postupy řešení problému a najít vhodné řešení.
Technické dovednosti	Mít znalosti potřebné k efektivnímu provádění práce.
Obchodní povědomí	Schopnost neustále identifikovat a zkoumat podnikatelské příležitosti, porozumět obchodním potřebám a priorit organizace.
Strategická orientace	Schopnost mít dlouhodobý a vizionářský pohled, který se zaměřuje na budoucí řízení organizace.
Kreativita	Schopnost vytvářet nové nápady, postupy a koncepty.
Zaměření se na zákazníka	Nepřetržitě se starat o zájmy externích i interních zákazníků a uspokojit jejich potřeby, očekávání a přání.
Komunikace	Schopnost jasně a přesvědčivě komunikovat, a to jak ústně, tak i písemně.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong (2014, s. 87)

Autoři Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 155) ve své publikaci uvádí několik kompetencí, na které v současné době i v následujících letech budou zaměstnavatelé klást velký důraz. Mezi tyto kompetence řadí např. ovládání cizích jazyků, ochotu učit se, zvládání stresových situací, ochotu nést odpovědnost, ústní projev, zájem o práci, flexibilitu, manuální zručnost, schopnost zacházet s informacemi či schopnost rozhodovat se.

2.4 Osobní kvalita

Charakteristika osobní kvality souvisí s manažerovými vlastnostmi a dovednostmi, neboť vyjadřuje, jak člověk nacházející se v pracovním procesu odpovídá svými předpoklady požadavkům daného pracovního zařazení. Obvykle osobní kvalita vyjadřuje to, co daný člověk dokáže dát navíc. To, čím je schopen přispět ke zvýšení kvality práce v určité organizaci či útvaru. Osobní kvalita tedy záleží na schopnostech člověka, charakteristice osobnosti, ale i jeho motivaci, která se v průběhu času mění. Manažer svým výkonem ovlivňuje velkou skupinu osob, proto by měl umět: (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 420)

- Pružně reagovat v nových situacích,
- lehce se orientovat v náročných problémech,
- rozhodovat i v těžkých situacích,
- vždy konkrétně a jasně stanovit a vymezit pracovníkům záměr a cíl,

- tolerovat jednotlivé pracovníky, akceptovat jejich jednání, rozumět jim a usměrňovat je,
- poskytovat svým pracovníkům zpětnou vazbu a současně ji od nich očekávat a přijímat,
- být důsledný, odpovědný, čestný a jednat ve shodě se svým svědomím,
- správně organizovat a kontrolovat práci řízených pracovníků,
- jasně vyjadřovat své příkazy, pokyny, přání, náměty aj.,
- zvládat i náročnější neuropsychickou zátěž,
- tvořivě přistupovat k řešení řídicích a odborných situací,
- jasně formulovat své myšlenky a srozumitelně a věcně je sdělovat svým pracovníkům.

Toto tvrzení doplňují autorky Pauknerová, Jarošová a Lorencová (2016, s. 37) a autor Štěpaník (2010, s. 23), kteří ve svých knihách uvádí, že u manažerů se předpokládá mimořádná osobní kvalita a současně charakteristika osobnosti, která se mimo jiné vyznačuje osobním kouzlem a charisma. Manažer, kterého lze označit za úspěšného, se opírá o své osobní a odborné kvality. Měl by se snažit o to, aby byl ze své vedoucí pozice považován za uznávanou autoritu a za správného člověka na správném místě.

2.5 Manažerské styly

Na základě temperamentů, tedy skupiny jednotlivých individuálních kvalit a vlastností jednotlivce, které jsou dány způsobem, jakým se člověk chová, jak reaguje a co prožívá, sestavil Michal Čakrt (2009, s.70) několik manažerských stylů. Uvádí, že existují dva různé temperamenty. Jsou jimi Intuitivní a Smyslový, které vyjadřují, jakým způsobem člověk přijímá informace. Na základě toho, jak člověk se získanými daty bude dále pracovat, vznikají další dva temperamenty – Idealistický a Racionální. Třetí skupinou temperamentů, které se tvoří na základě toho, zda je pro člověka důležité vyhodnocení nebo skutečná činnost, a tedy zda se člověk bude snažit informace uzavřít a uplatnit či zda je bude i nadále vnímat a vyhledávat ještě další, kterými by je doplnil, vznikají temperamenty, které se označují jako Strážcovský a Hráčský. Díky určení výše vyjmenovaných temperamentů vznikají čtyři manažerské styly, které vyjadřují to, jak se manažeři chovají, jak vystupují, jaké mají silné a slabé stránky atd. Tyto manažerské styly dle Čakrta jsou: (studium-psychologie.cz, 2019)

- Strážci,
- Hráči,
- Racionálové,

– Idealisté.

Manažeři, kteří mají temperament **strážců** obvykle sbírají informace pomocí svých smyslů. Upřednostňují informace, které jsou předem již zpracované a konkrétní, např. v podobě tabulek, faktů apod. Mají rádi jasnou strukturu, řád, pořádek a srozumitelné procesy, a to nejen na pracovišti, ale také ve svých soukromých životech. Na základě tohoto mají strážci sklon k organizování čehokoliv a vše mají předem důkladně připraveno a prostudováno. Manažeři typu **hráči** se vyznačují tím, že ze všech čtyř manažerských typů mají největší smysl pro účelnost, realitu a věcnost. Dokáží během chvíle vyhmátnout podstatu věci a předložit ji svým pracovníkům v ideální podobě. Hráči však mají rádi svobodu a nejradši si dělají to, co chtějí oni sami. Bývají proto neohrožení a sebedůvěřiví. Manažeři spadající do skupiny **racionálů** jsou velmi hrdí na své schopnosti a znalosti. Rádi navrhují různé systémy či modely, pomocí níž by mohli spojit jednotlivé procesy a navrhnout tak komplexní systém. Racionálové nemají rádi chyby, které se opakují, a to nejen své, ale také ostatních osob. Jsou přesvědčeni, že oni mají pravdu a stojí si za tím. **Idealisté** jsou manažeři, kteří dokáží v lidech objevit skryté síly a pochopit potřeby druhých. Rádi se zapisují ostatním do paměti a snaží se být integritní. Na rozdíl od předchozích manažerských stylů bývají idealisté velmi komunikačně zdatní. Manažeři mají různé přínosy pro podnik, na základě toho, do jakého manažerského stylu je lze zařadit. Jednotlivé manažerské styly s sebou nesou také silné a slabé stránky a různé způsoby, jakými chválí své pracovníky, či jak očekávají, že budou chváleni oni sami. Příklady toho, jaké jsou slabé a silné stránky, jednání a vztahy se spolupracovníky, pochvaly a přínosy výše vyjmenovaných manažerských stylů jsou uvedeny v tabulce 6.

Tabulka 6 Manažerské styly

	Manažerské styly			
	Strážci	Hráči	Racionálové	Idealisté
Silné stránky	odhodlanost, rozhodnost, rozumí tradicím podniku, realistický odhad, rozmyslenost a zhodnocení důsledků, precizní a přesná práce	praktičnost, vyhmátnutí slabín, snadná adaptace na nové podmínky, všímavost	architekti změn, schopnost vidět, jak by měl produkt vypadat za několik let, umí vizualizovat projekty	nadechnou se pro věci, pečují o svěřené pracovníky, mají spoustu nápadů, jsou velmi hovorní, ve všem špatném vidí něco dobrého
Možné slabiny	rozhodí je nečekané události, příliš brzké rozhodování, vše vidí černě, přehnaný důraz na kázeň, příliš velké nároky	nebaví je teoretizování, neradi plánují, nevysvětlitelné zvraty v chování, ukvapené úsudky, neosobní, na vše si chtějí přijít po svém	necitliví, netrpěliví, neumí moc chválit, neradi něco vysvětlují dvakrát, věční kritici	kvůli práci zanedbávají osobní život, bezmyšlenkovitě ruší společenské kontakty, rozhodují se na základě osobních vztahů ne faktů
Jednání a vztahy se spolupracovníky	preferují fakta, důkazy, spolehlivost, ukázněnost, jsou přímočaří v jednání s lidmi, šetří pochvalami, raději udělují pochvaly, povýšení aj.	mívají potíže s nápady a podněty ostatních lidí, berou na sebe odpovědnost, rádi se sami řídí, povzbuzují a chválí ostatní	sledují rozvíjení nápadů ostatních pracovníků, skáčí ostatním do řeči, naznaží kompromis	populární mezi pracovníky, pracovníci jsou jejich přáteli, udržují kontakty i s pracovníky, kteří v podniku již nepracují,
Přínosy manažerů	jsou věcně či úkolově orientováni, pečlivě dodržují předpisy, nepřekračují časový limit či rozpočet, kompletnost dokumentů	umí věci uvést do pohybu, umí vyjednávat, rozpoznávají problémy hned v začátku, vše vedou hladce	jsou nositeli změn, vyzařují nadšení a přesvědčení, kterým nakazují ostatní pracovníky, rádi přijímají nové myšlenky ostatních	dodávají pracovní skupině osobní nádech, otevřeně hovoří o tom, co se mezi lidmi odehrává, skvěle organizují
Pochvaly	chtějí připomínat, co dobrého vykonali, zařídili či dojednali, rádi slyší, že jsou pilní a spolehliví	potřebují ocenit, že něco s přehledem zvládli, pokud se vystavují riziku, rádi jsou za to pochváleni,	ostatní pracovníky moc nechválí, ale sami kladou důraz na to, aby oni sami byli pochváleni, důraz kladou na to, kdo je chválí	nesnáší kritiku a nepřátelské poznámky, preferují osobní pochvalu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Čákr (2009, s. 73)

Jiné typy manažerských stylů, které vychází z podnikové praxe, uvádí v knize Podnikové řízení autoři Jan Váchal a Marek Vochozka (2013, s. 120) a v knize Management autor Jaromír Veber (2009, s. 45). Niže vypsáné manažerské styly jsou spojovány s byrokratickým stylem řízení. Manažeři, kteří tyto styly představují, obvykle kladou velký

důraz na dodržování postupů a svá rozhodnutí opírají např. o normy, předpisy či zákony. Těmito manažerskými styly jsou:

- Hasič,
- hnidopich,
- Sisyfos,
- Kilimandžáro,
- panikář,
- fantasta,
- cestovatel
- mrtvý brouk.

Manažer, který spadá do stylu **hasiče**, se zabývá odstraněním problémů, které vznikly. Kvůli tomu mu obvykle nezbyvá čas na činnosti, které jsou jeho hlavní náplní práce. **Hnidopichem** se označuje takový manažer, který touží po dosažení co největší dokonalosti. Takový manažer klade velký důraz na zbytečnosti a detaily. Manažer „**Sisyfos**“ si veškerou práci nejraději udělá sám. Považuje se za jediného schopného člověka, který danou práci může zastat. **Kilimandžárem** je nazýván manažer, který rád vyzdvihává svou významnost a osobu a zároveň zdůrazňuje rozsah a komplexnost své odvedené práce. Manažer „**panikář**“ se, stejně jako hasič, snaží odstranit vzniklé problémy. Odlišnost však je v tom, že panikář si vzniklé problémy způsobuje sám. Obvykle má protichůdné rozhodnutí a příkazy, ale také zmatený styl vedení, a tak dochází k jeho negativnímu vnímání podřízenými. **Fantasta** je manažer, který má rád neustálé tvoření nových postupů a strategií, ale nebere v potaz jejich realizaci. Manažer nalézající cestu úniku ze svých povinností je označován jako **cestovatel**. Tento manažer bývá mnohdy velmi nespolehlivý. Posledním manažerským stylem je **mrtvý brouk**, který se vyznačuje tím, že takový manažer vzniklé problémy vůbec neřeší a nechává jim volný průběh.

Jiné dělení manažerských stylů sestavil Maccoby (McGrath, Bales, 2015, s. 104). Autor Michael Maccoby se soustředil na odpovědnost a role manažerů a odlišil čtyři různé typy manažerů:

- Bojovník v džungli,
- hráč,
- loajální pracovník,
- mistr v dílně.

Bojovníkem v džungli je označován takový manažer, který si užívá moci a popohání ho touha po vítězství. Obvykle jde o typ člověka, který je odvážný, soutěživý a tvrdý. Aby ochránil tým lidí, se kterými pracuje, je odhodlán bojovat. Manažeři, kteří jsou označováni jako bojovníci v džungli se mohou mezi ostatními pracovníky projevovat autoritativně a mnohdy svými agresivními postoji mohou rozčilovat osoby v jeho týmu. Manažer typu **hráče** má rád výzvy, nové metody a nápady a obvykle je ochotný podstoupit jistá rizika. Je nejradši, když musí vyřešit vzniklý problém. Rádi soutěží a své pracovníky v týmu umí povzbuzovat a udržet v nadšení pro práci. Hráči mohou na druhé působit jako samostatní jedinci. Opravdovým týmovým hráčem je manažer typu „**loajální pracovník**“. Takovýto manažer je oddaný společnosti, tvrdě vykonává svou práci a má snahu vyhovět ostatním lidem. Loajální pracovníci si potrpí na disciplínu a pořádek, avšak moc nedokážou vést tým lidí, který při provádění úkolů musí být inovativní a podstupovat rizika. Manažer, který po svých pracovnících chce, aby realizovali jeho nápady, je manažer typu „**mistr v dílně**“. Ten pomocí příkazů řídí svůj tým a předpokládá, že jeho příkazy budou pracovníci plnit. Mistr v dílně je individualista, který umí být tvrdohlavý, podezřívavý, ale i soběstačný a upřímný.

Tzv. McGregorovu typologii uvádí ve své publikaci Jaroslav Štěpaník (2010, s. 70). McGregor rozdělil osoby dle jejich postojů k práci a pracovního chování na dva různé typy – typ X a typ Y. U manažerů v rámci této typologie sledoval, jaký má styl přístupu k jeho podřízeným a zkoumal to, jak způsob, jakým vnímá své pracovníky, se odráží na jeho vedení. Manažer typu X zastupuje teorii, že lidé pracují, protože musí, tedy z nutnosti. A současně tvrdí, že lidé svou práci odbydou, kdekoliv mohou. Mívá autoritativní styl vedení lidí a své pracovníky přísně kontroluje. Myslí si, že jedinou motivací pracujících osob jsou peníze, a že právě ony jsou důvodem, proč lidé pracují. Podněty od svých zaměstnanců očekává jen tehdy, když jim vyplatí danou finanční odměnu nebo když hledají způsob, jak se nepříjemné činnosti vyhnout. Typ Y jsou manažeři, kteří zastávají názor, že lidé pracují, neboť je to jejich přirozená lidská potřeba. Říká, že práce dává lidem uspokojení a pracovníci k ní mají pozitivní vztah. Takový manažer při své práci uplatňuje liberální či demokratický styl vedení a snaží se o pozitivní motivaci svých podřízených pracovníků.

2.6 Styly vedení lidí

V předešlé podkapitole byly vymezeny manažerské styly, a tedy rozdělení manažerů na základě toho, jaké mají vlastnosti a jak se chovají. Právě s těmito manažerskými styly úzce souvisí styly vedení lidí. Pojem „styl vedení“ představuje v managementu typický postup a chování vedoucího pracovníka při vykonávání manažerských úkolů. (Laufer, 2008, s. 26)

Jiří Odcházal a Jiří Dědina (2007, s. 306) stejně jako Jiří Halík (2008, s. 64) uvádí pět manažerských stylů, které byly specifikovány autorem Likertem. Mezi těchto pět skupin patří:

- Silně autokratický styl,
- autokratický styl,
- konzultativní styl,
- silně konzultativní styl,
- skupinové rozhodování,
- participativní styl.

Autokratický styl bývá označován také jako individuální či autoritativní styl vedení lidí. Vyznačuje se dominantním řízením jedinou osobou, která řídí skupinu lidí bez ohledu na jejich názor. Autokratický styl se dělí do dvou skupin – silně autokratický styl a autokratický styl. **Silně autokratický styl** vedení lidí se vyznačuje tím, že manažer zastávající tento styl vedení rozhoduje sám a jediné, na co se spoléhá jsou jeho vlastní zdroje informací. Manažer mající silně autokratický styl sám zpracovává a vyhodnocuje informace a s nikým se neradí. Zastává myšlenku „a já sám, vždycky sám“. Manažer aplikující **autokratický styl vedení**, se stejně jako v předchozím případě rozhoduje sám a nezajímají ho názory či rady jeho podřízených pracovníků. V tomto případě si však pomocí zaúkolování podřízených obstarává informace, které pro svou práci potřebuje. Druhou velkou skupinou stylu vedení lidí je konzultační nebo **konzultativní vedení**. Manažeri zastávající tento typ vedení lidí se se svými podřízenými radí. Opět lze tento styl vedení rozdělit do dvou skupin – konzultativní styl a silně konzultativní styl. Manažer uplatňující konzultativní styl vedení lidí se ptá na názory ostatních pracovníků, mluví s nimi o problému, ale rozhoduje o něm sám. Požaduje ale, aby každý z jeho podřízených pracovníků odevzdal alespoň jedno řešení daného problému. **Silně konzultativní styl** představuje skutečnost, kdy se manažer setká s celou skupinou svých podřízených. Společně diskutují o vzniklém problému a získávají potřebné informace. Celý tým pracuje na řešení, ale konečné rozhodnutí provádí opět manažer sám. Posledním stylem vedení, které autoři uvádí, je **skupinové rozhodování/participativní styl vedení**. Mnohdy se toto vedení označuje také jako týmové. Společnou diskusí manažera a jeho podřízených se přichází na nové nápady a společně navrhuji možná řešení. V tomto případě zastává manažer roli moderátora, který usměrňuje diskusi a navádí skupinu k závěru, který budou akceptovat všichni členové týmu.

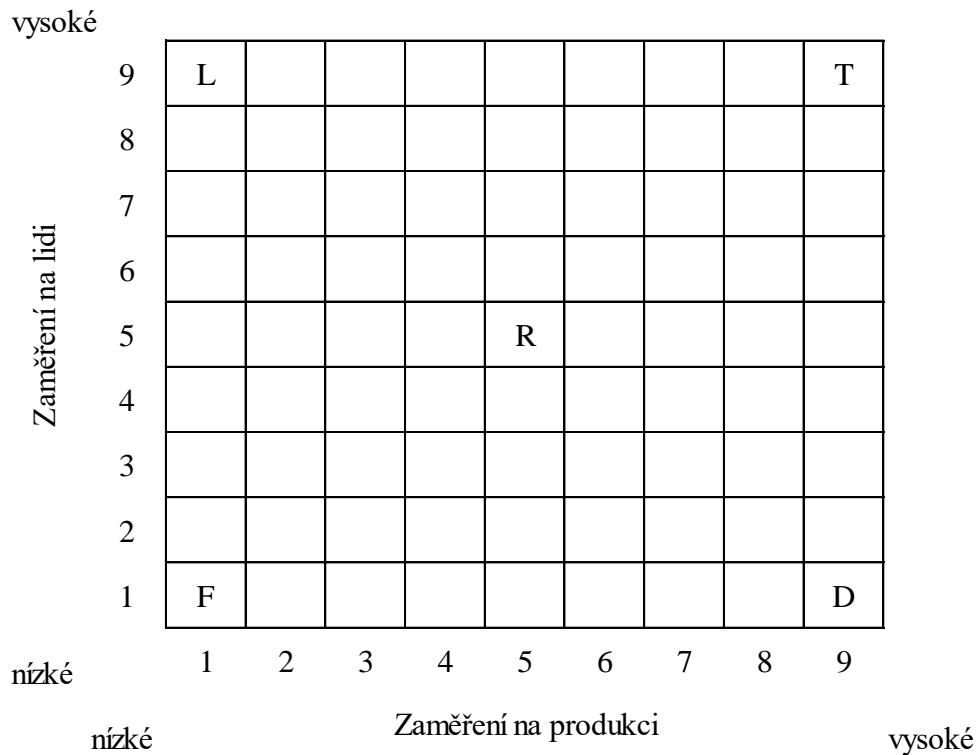
Skupiny stylů vedení autorů Odcházela, Dědiny a Halíka rozšiřuje Michaela Turecková (2007, s. 99). Ve své knize uvádí celkem šest stylů vedení lidí:

- Autoritářský,
- autoritativní,
- konzultativní,
- participativní,
- delegativní,
- zmocňování.

Vykořisťovatelský, tedy **autoritářský styl** vedení manažera je případ, kdy manažer využívá, a dokonce i zneužívá své pravomoci a současně se sám rozhoduje bez ohledu na druhé. **Autoritativní styl**, jak bylo definováno v předešlém případě, je styl, kdy manažer rozdává příkazy svým podřízeným a kontroluje, zda jsou zadané úkoly prováděny správně. Pod autoritativní styl řadí autorka tzv. „benevolentně-autoritativní“ styl řízení, který lze nalézt u nově vzniklých malých rodinných podniků. Zakladatel podniku o všem rozhoduje sám, neboť si myslí, že ochrání ostatní členy rodiny od nejistoty rozhodování. Mnohdy je tento styl vedení neefektivní, protože není ostatním pracovníkům, ze strany vedoucího, umožněn rozvoj. **Konzultativní styl** vedení lidí je styl, který se označuje také jako demokratický. Manažer podniku na základě diskusí s vybranými pracovníky o všem rozhoduje sám, tak, jak bylo uvedeno již výše. Pokročilou variantou demokratického stylu vedení pracovníků je **participativní styl** vedení. Tento styl vedení se vyznačuje společným diskutováním mezi manažerem a ostatními zaměstnanci a společně vybírají nejlepší řešení, bez ohledu na to, kdo ho vymyslel. Pod participativní styl autorka řadí tzv. týmové vedení, které představuje manažerovo podporování vysoké výkonnosti jeho týmu. Manažer uplatňující týmové vedení se snaží podporovat rozvoj dobrých mezilidských vztahů nejen v pracovní skupině, ale i v celém podniku. V případě že mezi manažerem a jeho pracovníkem existuje velká míra důvěry, jedná se o **delegativní styl**. Manažer se v tomto případě snaží o to, aby si všichni, včetně jeho, byli rovni a pokouší se o rozvíjení samostatnosti svých podřízených. **Zmocňování** představuje rozšířený typ delegativního stylu. Manažer předpokládá, že zaměstnanec bude ochoten „jít se svou kůží na trh“ a případně za sebe ponese odpovědnost.

Autor Jiří Plamínek (2011, s. 106) říká, že již autoři Blake a Mouton stanovili základní pohled, jakým se lze dívat na manažerské styly, a to pomocí manažerské mřížky. Manažerská mřížka definuje pět stylů řízení lidí na základě toho, jak se manažer zaměřuje na dva stanovené klíčové faktory. Těmito klíčovými faktory byli zvoleni lidé a výroba. Manažerská mřížka je zobrazena na obrázku 1.

Manažerská mřížka



Obrázek 1 Manažerská mřížka

Zdroj: Vlastní zpracování dle Plamínek (2011, s. 107)

Písmeno **F** představuje styl 1;1. Manažer, který tento styl řízení uplatňuje, bývá označován jako bezmocný vedoucí. Management se poté označuje jako ochuzený. Manažer, který zastupuje styl vedení F – formální řízení se nezaměřuje ani na produkci ani na lidi, soustředí se především sám na sebe. Nesoustředí se na potřeby svých podřízených a vydává co nejmenší úsilí k tomu, aby odvedl danou práci. **D** – direktivní řízení je styl 9;1. Manažer uplatňující tento styl je mnohdy autoritativní. Jde mu především o uspokojení požadavků na produkci, ale vůbec se nezajímá o své zaměstnance. Na ty se dívá spíše jako na výrobní prostředek než na své kolegy. Snaží se dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu a jakýkoliv odpor ze stran zaměstnanců odmítá. Písmeno **L**, představuje styl 1;9 a tedy liberální řízení. Tento management je označován jako management venkovského klubu a jeho manažer je tzv. vedoucí spolku zahrádkářů. Manažer upřednostňující styl 1;9 je velmi orientovaný na lidi, ale nezajímá ho produkce. Jako hlavní cíl vidí vytváření dobrých mezilidských vztahů a přátelské atmosféry. **T** – týmové řízení je styl 9;9. Manažera zastupujícího tento styl vedení lidí lze označit za týmového manažera. Pracovních výsledků se snaží dosáhnout přes zaujetí pracovníků. Má velký zájem o své zaměstnance, ale také o celkovou produkci. Je tedy schopný

skloubit plnění zadaných úkolů se zajištěním dobrých mezilidských vztahů. V případě, že vznikne problém, který je nutné vyřešit, prodiskutovává ho společně se svými podřízenými. Písmenem **R** je označeno rutinní řízení, tedy styl 5;5 a tzv. manažer uprostřed cesty. Manažer nacházející se v oblasti R má průměrný zájem o produkci i o pracovníky a mnohdy se rád vyhýbá problémům. (publi.cz, 2019) (Mikuláščík, 2015, s. 180) (Plamínek, 2011, s. 107) (Dědina, Odcházal, 2007, s. 307)

Autoři Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, s.160) pro 21. století rozlišují dva styly vedení lidí. Těmito styly jsou:

- Transformační vedení,
- transakční vedení.

Manažeři uplatňující **transformační vedení** lidí se soustředí na uspokojování vyšších potřeb svých podřízených a uplatňují metody sebemotivace. Snaží se působit na ostatní lidi tak, aby své zájmy přetvořili na zájmy svého týmu či celé organizace. Tito manažeři si uvědomují důležitost a hodnotu výsledků jejich činností a způsobu jakým jich bylo dosaženo. Transformační manažer se snaží vést lidi za pomoci svého inspirativního vedení, charisma, individuální úcty a rozumové stimulace. Naopak manažeři, kteří uplatňují **transakční vedení** lidí provádí tzv. transakci. To znamená, že vedoucí pracovník odměňuje své podřízené na základě toho, jaké mají zkušenosti, talent a úsilí. Transakční manažeři využívají dva prostředky. Těmito prostředky jsou podmíněné odměny a řízení výjimkou. Podmíněná odměna reprezentuje souhlasný názor vedoucího pracovníka a jeho následovatele na to, co má následovatel provést, a to tak, aby ho za to mohl vedoucí odměnit, nikoli postihnout. Manažer může své podřízené odměnit buď finanční odměnou – prémie či zvýšením platu anebo jejich povýšením. Druhým prostředkem, který transakční manažer využívá je řízení výjimkou. To představuje skutečnost, kdy vedoucí pracovník se moc neplete do průběhu pracovních činností, ale zasahuje do nich pouze v nutných situacích, když se např. objeví problém.

Posledními příklady stylů vedení lidí jsou styly vedení dle Michaela Armstronga. Autor Armstrong (2008, s. 28) uvádí čtyři skupiny protichůdných stylů vedení, které může manažer aplikovat. Do těchto čtyř skupin řadí:

- Autokratický/demokratický styl vedení a řízení,
- charismatický/necharismatický styl vedení a řízení,
- transakční/transformační styl vedení,
- manažer umožňovatel/kontrolor.

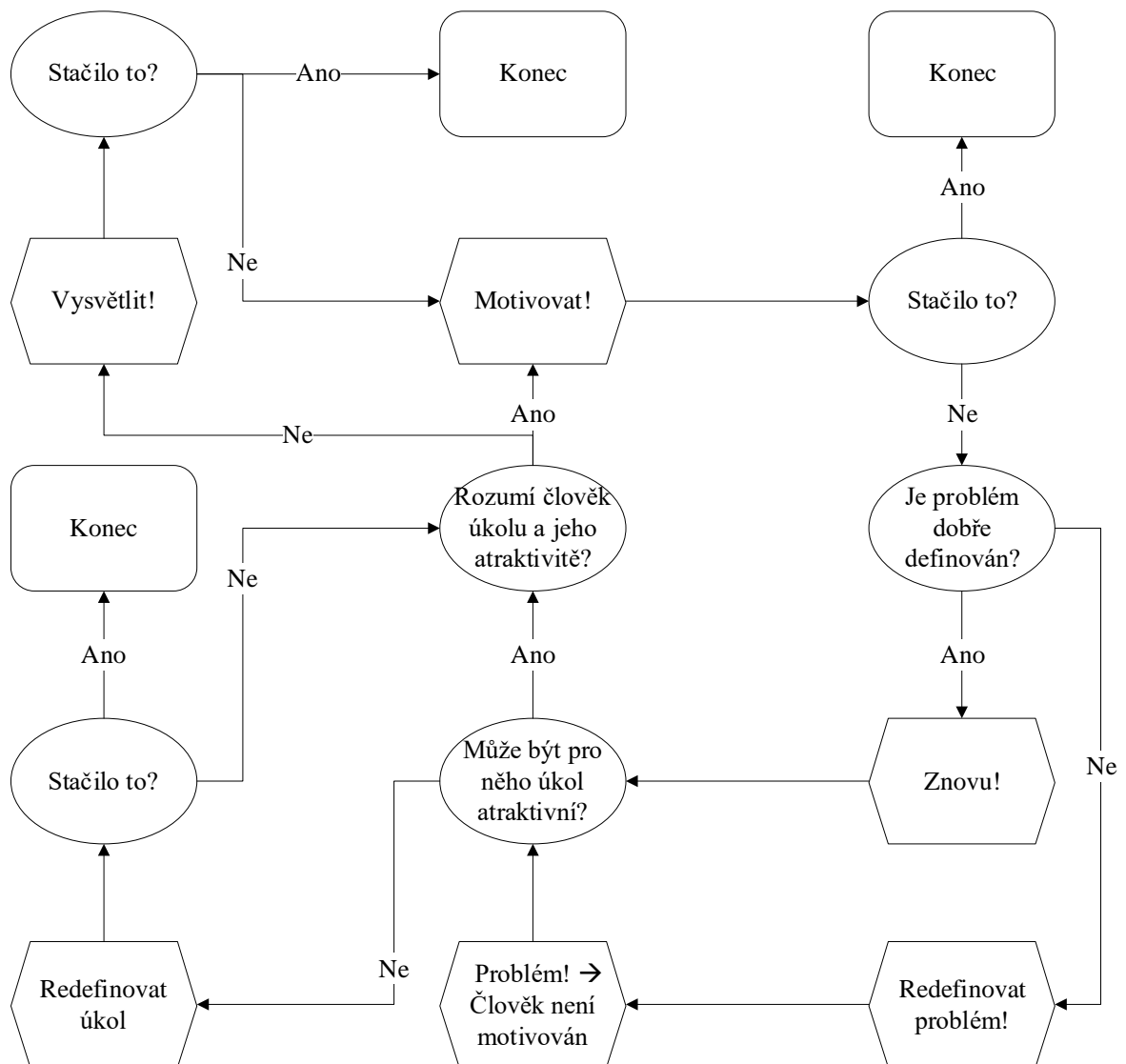
Manažeři, kteří jsou **autokratičtí**, obvykle vnucují svá rozhodnutí ostatním osobám. Tito manažeři využívají svého postavení a chtějí, aby lidé udělali to, co manažeři chtějí, aby udělali. Naopak manažer, který je **demokratický**, povzbuzuje své zaměstnance a umožňuje jim podílet se na rozhodování. Manažera, který spoléhá na svou kvalitu a osobnost, lze označit jako **charismatického**. Tito manažeři se velmi soustředí na úspěch a umí dobře komunikovat. V opačném případě – **necharismatický** manažer se spoléhá na své znalosti. Je tichý, chladný a nenápadně kontroluje své pracovníky. Transakční a transformační vedení lidí bylo více probráno v předešlém odstavci. Manažeři uplatňující **transakční** vedení nabízejí podřízeným za jejich ochotu peníze, naopak **transformační** manažeři své podřízené raději motivují k tomu, aby dosáhli cílů. Poslední skupinou jsou manažeři umožňovatelé a kontroloři. **Umožňovatel** mnohdy inspiruje zaměstnance svou vizí budoucnosti a snaží se je podpořit. **Kontroloři** jsou manažeři, kteří využívají své postavení k tomu, aby s lidmi manipulovali a tím je přesvědčili mu vyhovět.

2.7 Motivace

S manažerskou prací souvisí i motivování podřízených pracovníků. Motivaci lze chápat jako nasměrování současného životního výkonu na kladně hodnocený konečný stav či směr, který je daleko od negativně hodnoceného stavu. Snad každý člověk vyhledává situace, které jsou spojeny s příjemnými emocemi a snaží se eliminovat ty, které přináší emoce negativní. „*Jinak řečeno, motivace je všeobecným označením veškerých procesů, které cíleně vyvolávají, řídí a udržují naše tělesné a fyzické pochody.*“ (Steiger, Lippmann, 2012, s. 134)

Autor Michael Armstrong (2009, s. 109) říká, že důvod něco dělat či dát se určitým směrem se označuje jako motiv. V případě, že lidé očekávají, že se jejich činnosti či kroky pravděpodobně povedou a dosáhnou tak cíle, jsou motivováni. Lidé, kteří mají jasně definované cíle a kteří dělají takové kroky, o kterých si myslí, že je dovedou k cíli, jsou dobře motivováni.

Jiří Plamínek (2007, s. 21) v knize Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali, znázornil cyklus ověřování, zda je motivace v dané situaci, která mezi manažerem a jeho podřízeným nastala, tím nejefektivnějším postupem. Schéma ověřování je znázorněno na obrázku 2.



Obrázek 2 Rozhodování mezi motivací a jejími alternativami

Zdroj: Vlastní zpracování dle Plamínek (2007, s. 21)

Obrázek 2 zachycuje případy, kdy je vhodné, aby manažer využil motivaci. Pro ukázkou: V případě, že manažer začne např. v bodě „Je problém dobře definován?“ a odpoví, že „ano“, dostává se přes bod „Znovu!“ k bodu „Může být pro něho úkol atraktivní?“. Pokud si manažer odpoví opět „ano“ jde na bod „Rozumí člověk úkolu a jeho atraktivitě?“. Ano? V tom případě, je člověka nutné motivovat. Po motivaci pracovníka si manažer klade otázku, zda motivace stačila. Jestliže ano, cyklus končí. Pokud motivace zaměstnance nebyla dostatečná, cyklus se opakuje.

2.8 Gender management

Pojem „gender management“ je spojen s rovností práv mužů a žen, a s tím, zda panuje mezi nimi rovnost i v podnicích. Gender management se zabývá otázkou – Proč není v manažerských pozicích stejné procento žen jako mužů? případně – Ohrožuje rodina kariéru

růst žen? Otázka gender managementu je v posledních letech velmi diskutována, ale stále nedochází k tomu, aby se ženy mohly realizovat a mohly dosáhnout stejných pozic jako muži. (Jančíková, 2016)

Autorky Křížková a Václavíková-Helšusová (2002, s. 10) uvádí, že právě pracovní prostředí je společně s rodinným tím, kde pracující člověk stráví nejvíce svého času. Jsou to prostředí, do kterých lidé přináší své stereotypy, zvyky, normy a hodnoty, a to zejména takové představy a normy, které se týkají postavení mužů a žen. Kvůli tomu obvykle dochází ke stereotypizování jejich rolí právě v pracovním prostředí, které tyto stereotypy umocňuje. Na mnoha pracovních místech dochází k tomu, že je genderová rozdílnost či dokonce diskriminace intenzivně udržována a mnozí ji považují za správnou.

Již od starověku je pracovní sféra spojována s muži a je spjata s tzv. „mužskými“ atributy. Do těchto atributů lze zařadit např. agresivita, výkonnost, soutěživost či sebeprosazení. Naopak ženám byla po dlouhé roky vymezena práce v domácnosti. Postupem let se ale tradiční představa roztrhává a dochází tak k ovlivňování postojů a názorů dnešní společnosti. Ženy mnohdy vstupují do pracovního prostředí, které je přizpůsobeno hlavně mužům a tím mohou vznikat právě genderové nerovnosti.

Také Milan Mikuláščík (2007, s. 130) říká, že o dělbě práce mezi muži a ženami je jistá dohoda již od pravěku. Dohoda je ale také v tom, jakou muži a ženy zastávají pozici ve společnosti. Postupem let však dochází především ke změnám pozice žen a dochází k tomu, že ženy stále nejsou rovnocenné mužům. Tato skutečnost způsobuje fakt, že ženy mívají nižší sebevědomí a sebedůvěru, které jim brání v provádění některých funkcí v práci. V případě, že má ale žena s mužem srovnatelnou sebedůvěru, umožňuje jí to využít své silné stránky, kterými disponuje a může lépe zapůsobit na okolí, dokonce i vyvolat respekt. V současné době je mnoho žen zaměstnanci. A i přesto, že mají takové vzdělání a schopnosti jako muži, nedostanou se na takové manažerské funkce, ve kterých lze nalézt právě muže. Vysvětlení lze nalézt v tom, že pro spoustu zaměstnavatelů jsou ženy často jistým znevýhodněním. Toto znevýhodnění je myšleno tím, že ženy budou na mateřské dovolené či budou s dětmi doma kvůli jejich nemoci, a tím pádem nebudou tolik času trávit v práci. Jiným důvodem, proč nemají ženy takové šance v zaměstnání je např. nižší pracovní motivace. Ta bývá způsobena tím, že se ženy více orientují na rodinu, než na pracovní kariéru a výkon.

S pojmem gender je spjat i pojem „genderová segregace“. Segregace, tedy oddělování, se vyskytuje ve dvou směrech – v horizontálním směru a vertikálním směru. Horizontální genderová segregace se ukazuje ve vztahu k jednotlivým profesím. V případě, že se podíváme na zastoupení jednotlivých pohlaví v určitých profesích, dojdeme k závěru, že ženy obvykle

vyhledávají profese, které mají blízko k jejich mateřské roli. Z tohoto důvodu lze ženy nalézt např. v profesích vychovátelek, učitelek či ošetrovatelek. Tyto obory se tedy stávají obory feminizovanými. Vertikální genderová segregace je spojena s kariérovým růstem žen, a to především s jejich obsazováním manažerských pozic. Management je tradičně spojován s muži, a tak mohou ženy mnohdy narážet na překážky zabraňující jim postup do manažerských pozic. Tuto překážku lze označit jako skleněný strop. (Pauknerová, 2012, s. 232)

2.8.1 Skleněný strop

Právě v souvislosti s nerovností mužů a žen uvádí Zdeněk Dytrt (2014, s. 16) tzv. skleněný strop. Skleněný strop neboli neviditelný strop představuje soubor překážek, které jsou založeny na organizačních, subjektivních a strukturálních důvodech, které ženy omezují v jejich postupu na vyšší nebo střední vedoucí pozice v podniku. Tento skleněný strop ve skutečnosti v některých podnicích opravdu existuje a ženy ve vyšších pozicích nalezneme zřídka. Problémem, proč ženy nejsou na vedoucích pozicích může být také to, že ony samy rezignují. Ženám mnohdy chybí sebevědomí na to, aby se o danou vedoucí pozici ucházely. Skutečnost o existenci skleněného stropu doplňuje Dytrt tím, že diskriminace žen, a tedy i skleněný strop se projevuje na takových pracovních místech, která jsou spojena s různými benefity. To může být také důvodem, proč se v manažerských pozicích vyskytuje nedostatečný počet žen.

Problém „skleněného stropu“ zmiňuje i autorka Magdaléna Frouzová (2015, s. 71). Ve své knize uvádí, že zatímco ženy narážejí na skleněný strop, mužům naopak pomáhá tzv. skleněný výtah. Jak zmiňuje i Dytrt (2014, s. 16), jestliže se žena nachází mezi mnoha muži, je pro ni obtížné dostat se do úzkého kruhu vedení společnosti, a to z toho důvodu, že důležité pozice si mezi sebou rozdělují právě muži, kterých je převaha. Žena tedy zůstane na nějaké pozici, ze které už nemá šanci dostat se výše. Naopak v případě, že se mezi mnoha ženami nachází jeden muž, jsou ženy obvykle náchylné k tomu, aby z něho udělaly jejich vedoucího, např. ve škole, kde je převážná většina učitelek je mnohdy ředitelem právě muž. Z tohoto důvodu označení „skleněný výtah“ – ženy pomáhají mužům dostat se na vyšší pracovní pozice.

O „rozbitém skleněném stropu“ v knize Základy mezilidské komunikace píše DeVito (2008, s. 54). Autor uvádí, že současnou dobu lze označit za dobu měnících se rolí pohlaví, neboť postupem let se více mužů věnuje domácím staráním se o děti, a naopak ženy se objevují v oblastech, které v minulosti byly doménou mužů. DeVito říká, že i když počty žen ve vedoucích pozicích roste, skleněný strop nezmizel. Lze ale mluvit o jeho rozbití.

2.8.2 Muži a ženy v manažerských pozicích

Autorka Šnýdřová (2006, s. 61) říká, že každý člověk, a stejně tak i manažer, je individualitou. Tato individualita se vyznačuje svými schopnostmi a dovednostmi, chováním, ale také psychickými vlastnostmi, které ovlivňují styl vedení a motivování svých pracovníků a které působí na komunikaci ve společnosti. Na základě tohoto tvrzení lze také říci, že ženy vykonávající manažerskou funkci ji budou provádět jinak než muži v manažerských funkcích. Tato skutečnost ale nevyjadřuje, že by muži byli lepšími manažery než ženy, pouze každý z nich využívá pro vedení lidí a vykonávání své práce jiné vlastnosti či dovednosti. Manažerky – ženy při práci využívají mezilidské dovednosti a své povahové vlastnosti. Zakládají si na práci na vztazích s podřízenými a kladou velký důraz na to, aby tyto vztahy byly pozitivní.

Otázku, zda jsou rozdíly mezi muži a ženami na manažerských pozicích, lze najít i v knize Manažerská psychologie a sociologie od autorů Bedrnové, Jarošové a Nového (2012, s. 467). Tito autoři uvádí, že určitou odpověď právě na tuto otázku obdržela Pauknerová, která provedla analýzu zaměřující se na ověření osobnosti manažerů – mužů a manažerů – žen. Zkoumání probíhalo po dobu 5 let, kdy autorka porovnávala muže a ženy, kteří se nacházeli na vedoucích pozicích v bankách. Bankovníctví bylo vybráno proto, protože se na manažerských pozicích nacházelo výrazně více mužů než žen. Pauknerová se rozhodla zkoumat osobnost pomocí sebejistoty, intelektu, aspirační úrovně, úrovně stimulace, feminitu a maskulinitu, odpovědnosti, ochoty riskovat, potřeby sebeprosazení a integrity osobnosti. Na základě testování došla k těmto závěrům:

- Sebejistotu mají muži i ženy stejnou.
- Také odolnost vůči stresu je u mužů i žen stejná.
- Vyšší aspirační úroveň (souhrn očekávání a přesvědčení o své kvalitě, aktivitě a výkonnosti) mají muži.
- Větší stimulace se vyskytuje u mužů.
- V rámci feminity a maskulinity nenašla Pauknerová žádný rozdíl mezi muži a ženami.
- Stejně tak jako v odpovědnosti.
- Muži více riskují než ženy.
- Vyšší potřebu sebeprosazení mají také muži.
- Sebedůvěru mají muži a ženy stejnou.

Tyto výsledky ale nelze považovat za obecně platné, neboť byly získány pouze v oblasti bankovníctví.

Autoři Procházka, Vaculík a Smutný (2013, s. 45) se zabývají tím, proč se vyskytují více muži v manažerských pozicích než ženy a uvádí několik postřehů, které byly zjištěny na základě provedeného testování. Bylo zjištěno, že ženy aplikují tzv. transformační vedení lidí, které bylo vysvětleno v podkapitole 2.6, naopak muži využívají transakční vedení. Rozdíl v jejich stylech vedení lidí může být způsoben tím, že v případě, že žena zastává úkolový přístup, tedy transakční vedení, může na ni být pohlíženo negativněji než na manažera – muže, který tento přístup vedení lidí uplatňuje také. Žena se tedy vyhýbá negativním reakcím ostatních lidí tím, že aplikuje transformační vedení. I přesto, že je transformační vedení považováno za efektivnější než transakční, žen v managementu je méně než mužů. Tato skutečnost je dle průzkumu způsobena tím, že samotní zaměstnanci o ženy, manažerky, nestojí. Autoři tento fakt doplňují o konkrétní údaje z výzkumu, ve kterém bylo zjištěno, že v České republice by pouze 28 % mužů a 20 % žen mělo za svého nadřízeného raději ženu než muže. Stejně tak je tomu např. i v Německu či Polsku, kde se procento mužů chtějící ženu v manažerské pozici pohybovalo kolem 30 % a procento žen kolem 25 %. Názory lidí na to, jak se dívají na ženy jako manažerky mohou být ovlivněny i tím, že dobří manažeři bývají spojovány s mužskou osobou než s ženskou.

Tuto skutečnost, tedy rozdíl v manažerské pozici mužů a žen, uvádí i Dytrt (2014, s. 131), který říká, že zatímco ženy preferují práci s lidmi, muži raději pracují s věcmi. Pro ženy je důležitá komunikace, díky níž si udržují či vytváří nové vztahy. Jsou zaměřeny na držení konverzace a snaží se podporovat a vnímat druhé. Diskusi berou ženy jako osobní. Zatímco muži se při diskusi zaměřují na řešení vzniklých problémů a jejich komunikace bývá spíše abstraktní než osobní. Muži se na rozdíl od žen zaměřují nejvíce na vítězství, výkon a úspěch své práce. Další rozdíl, který lze v manažerské práci mužů a žen nalézt je ten, že ženy více než muži umí ocenit různorodost. Tato různorodost je chápána jak z hlediska věku či pohlaví, tak i z hlediska rasy či etnické skupiny. Ženy dokáží vidět v různorodosti svého týmu větší hodnotu.

Muži a ženy mají odlišné vlastnosti a pohledy na určité situace. To, jaké stereotypy chování a vlastností mužů a žen jsou, uvedl Mikuláščík (2007, s. 131) ve své knize. Jednotlivé vlastnosti mužů a žen jsou uvedeny v tabulce 7.

Tabulka 7 Vlastnosti mužů a žen na manažerských pozicích

Stereotyp muže	Stereotyp ženy
agresivní	emocionální
logický	empatická
nezávislý	intuitivní
racionální	„loajální podporovatelka, která následuje“
soutěživý	pečovatelská
strategický	spolupracující
uživatelský	spontánní
„vedoucí, který rozhoduje“	submisivní

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikuláščík (2007, s. 131)

Rozdíly mezi muži a ženami nenalezneme pouze v jejich vlastnostech, ale také v tom, jak s lidmi komunikují, jak vystupují apod. Lze uvést několik příkladů rozdílů mužů a žen (Mikuláščík, 2007, s. 132). Tyto rozdíly jsou uvedeny v tabulce 8.

Tabulka 8 Rozdíly mužů a žen

Rozdíly mezi ženami a muži	
ženy	muži
Se dívají na podnik z role matky, neboť v rodině často dochází k tomu, že musí něco řídit, chápat či řešit konflikty	Mnohdy prezentují myšlenky žen jako své vlastní a ženy proti tomu nijak neprotestují.
Se snaží vyhnout přímému konfliktu.	Mohou se při spolupráci se ženami cítit nepohodlně, a to především s těmi, které by mohly ovlivnit či ohrozit jejich pracovní pozici.
Jsou mnohdy oslovovány křestním jménem. To může být pro některé jedince znakem menšího respektu.	Často přerušují projev žen. Když mluví muž, vyslechnou ho.
Nemají rády stres. Ve stresových a nepříjemných situacích je jim do pláče a připadají si slabé.	Na stres reagují agresivně.
Jsou více komunikativní a vnímají řeč těla ostatních osob.	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikuláščík (2007, s. 132)

Také autorka Ivana Šnýdrová (2006, s. 66) definovala odlišnosti mezi muži a ženami v manažerských funkcích. Ve své publikaci uvádí, že existují dva různé pohledy či přístupy k životu. Tyto pohledy lze označit jako femininní mentalita a maskulinní mentalita, které od sebe oddělují ženské a mužské pohlaví. Uvedené mentality nelze chápat pouze jako mentalitu ženskou a mužskou, ale jako způsoby, jakými jsou jednotlivá pohlaví motivována

a jakým způsobem jednají či reagují. Mnohdy v maskulinní mentalitě může jednat žena, a naopak ve feminní mentalitě muž. Obě mentality jsou z velké části způsobeny geneticky a z další části souvisí s tím, jak se člověk od ranného dětství učí. Od žen se očekává péče o děti a domácnost, starostlivost a tolerance. Tyto charakteristiky v současné době stále zůstávají neměnné, avšak v posledních letech začínají mizet výrazné rozdíly mezi vlastnostmi mužů a žen. Jak se vyznačují krajní typy, a tedy feminin a maskulinní typ, je zachyceno v tabulce 9.

Tabulka 9 Charakteristika feminní a maskulinní mentality

Charakteristika	Feminní typ	Maskulinní typ
Založení	týmový hráč	sólista
Cíle	realita	idea, vize
Zaměření	individuální	souhrnné
	na vztahy	na úkol
Prosazování cíle	kompromisní	agresivní
	vyjednáváním	střetem
Přístup k situaci	pružný	nepružný

Zdroj: Vlastní zpracování dle Šnýdrová (2006, s. 66)

Z tabulky 9 lze vidět, že zatímco žena bývá týmovým hráčem, muž naopak sólistou. Při orientaci na cíle se ženy zaměřují na realitu, ale muži kladou větší důraz na ideji a vize. Pokud je potřeba cíl prosadit, může dojít k tomu, že jsou muži agresivní. Naopak ženy se snaží vyjednávat a najít kompromis při řešení problémů. Ženy se při plnění úkolů zaměřují na vztahy a na individuální jednání s lidmi, naopak muži dbají na to, aby byl splněn stanovený úkol a svůj tým chápou jako celek.

2.8.3 Podnikání mužů a žen

Genderová otázka se váže i k tomu, zda se více hrnou do podnikání muži či ženy. Jedním z faktorů, který má za důsledek podnikání mužů, je míra nezaměstnanosti. V případě, že je míra nezaměstnanosti vyšší, více mužů se dává na podnikatelskou činnost. Naopak na ženy míra nezaměstnanosti vliv nemá. Ženy se při otázce, zda podnikat či ne, rozhodují spíše dle úrovně mezd v ekonomice. V případě, že je úroveň mezd v ekonomice vyšší, ženy ztrácí zájem o podnikání. Jiný pohled na to, proč se ženy či muži rozhodují podnikat vidí Allen a Curington. Ti říkají, že muži vidí možnost výdělků, a naopak ženy si myslí, že když budou podnikat, budou mít více času na domácnost a rodinu. S volbou, zda podnikat či ne souvisí i motiv. Motivem žen bývá vytvoření majetku, který má využívat celá rodina. Tento motiv muži příliš neakceptují a soustředí se spíše na motiv finanční, a tedy mít dostatečné finanční zdroje. (Slavičková, 2016, s. 144)

2.9 Shrnutí

Druhá kapitola diplomové práce byla rozdělena do osmi podkapitol, které se zabývaly charakteristikou manažera. Prvním definovaným pojmem byla osobnost manažera. Na tento pojem spousta autorů pohlíží především z psychologického hlediska a uvádí, že osobnost manažera představuje zejména odlišnost jednotlivých lidí. Pro definování osobnosti manažera byly dále uvedeny rysy osobnosti, které ve své knize uvádí autor Bělohlávek.

Druhá podkapitola této části diplomové práce obsahovala vymezení a výčet vlastností manažera, jejichž definování bylo nutné pro následné provedení výzkumu a pro naplnění cíle této diplomové práce. Vlastnosti manažera představují stálý způsob chování všech osob, které se liší u každého jednotlivce. V rámci podkapitoly byly uvedeny výčty různých vlastností a schopností, které uvedení autoři vidí jako důležité pro vykonávání manažerské funkce. Kromě seznamu manažerských vlastností od jednotlivých autorů byly vlastnosti manažera dále rozděleny na měkké a tvrdé vlastnosti, respektive soft skills a hard skills, jejichž význam byl více rozveden. Druhým dělení vlastností, které bylo uvedeno, bylo rozdělení vlastností manažera na vrozené a získané. V tomto případě byly definovány vybrané vlastnosti, které manažer má od svého narození a ty, které získal učením a zkušenostmi. V poslední řadě se podkapitola zaměřovala na emoční inteligenci, která s vlastnostmi manažera souvisí.

Třetí podkapitola obsahovala informace o kompetencích manažera, jež lze formulovat na základě hledání manažerských vlastností. Manažerské kompetence chápou různí autoři jinak. Na základě této skutečnosti bylo uvedeno několik dělení kompetencí dle zmíněných autorů. V rámci podkapitoly byla definována metodická, odborná, osobní či sociální kompetence stanovená dle Jaromíra Řezáče nebo například týmová orientace, kreativita, obchodní povědomí a komunikace, které formuloval Armstrong.

Osobní kvalitou manažera se zabývala čtvrtá podkapitola, neboť souvisí s manažerovými vlastnostmi a dovednostmi. Pro definování osobní kvality byli zvoleni autoři Bedrnová, Jarošová a Nový, kteří říkají, že osobní kvalita obvykle vystihuje to, co určitý člověk umí dát navíc. Tato jejich definice byla následně doplněna o poznámky autorek Pauknerové, Jarošové a Lorencové.

Pátá podkapitola představovala manažerské styly, které ve svých knihách uvádí autoři. A to na základě temperamentu lidí, tzn. skupiny individuálních vlastností a kvalit jedince, které vyplývají z toho, jak se člověk chová, co prožívá a jak reaguje na určité situace. Styly manažerů lze dělit na základě toho, jaké má manažer silné či naopak slabé stránky, jak umí

pochválit své podřízené, jaké s nimi má vztahy nebo jaké přináší přínosy společnosti či skupině, kterou vede.

Na pátou podkapitolu úzce navazovala podkapitola šestá. Ta obsahovala představení stylů vedení lidí, které manažeři mohou aplikovat při vedení jejich týmu. Jako příklad těchto stylů vedení lidí byl uveden např. styl autoritářský, konzultativní, delegativní a další, které rozlišují vybraní autoři. S těmito styly vedení souvisí také manažerská mřížka, která byla v této podkapitole vysvětlena a popsána.

Motivací podřízených pracovníků, která s manažerskou prací souvisí, se zabývala sedmá podkapitola. V této podkapitole bylo uvedeno, že motivaci lze označit jako nasměrování současného životního výkonu člověka, který ústí v kladně hodnocený konečný stav nebo směr. Součástí kapitoly bylo také sestavení procesního řetězce, který zachycoval případy, kdy je vhodné, aby manažer použil motivování svých podřízených.

Poslední, osmou, podkapitolou druhé kapitoly diplomové práce byl pojem gender management. V rámci této kapitoly byl rozebrán pojem skleněný strop a následně určeno, jaké jsou rozdíly mezi muži a ženami v manažerských pozicích, případně v jejich podnikání. Následující kapitola se bude zabývat metodikou výzkumu.

3 METODIKA VÝZKUMU

Třetí kapitola diplomové práce se bude zaměřovat a představení metodiky, která bude využita při provedeném výzkumu, tedy při dotazníkovém šetření. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno pro účely této diplomové práce, neboť na základě něho budou definovány charakterové vlastnosti manažerů a stanoveny doporučení pro vybrané podniky.

3.1 Tvorba dotazníku

V předešlých dvou kapitolách byly nejprve vymezeny základní pojmy, které souvisí se zkoumanou problematikou a následně byla definována charakteristika manažera včetně jeho vlastností, kompetencí, stylů vedení lidí aj. V neposlední řadě se předchozí kapitola zaměřovala na definování pojmu „gender management“ a na to, zda existují rozdíly mezi vedením lidí manažerem a manažerkou, případně kde se tyto rozdíly nachází. Na základě jednotlivých definic byl postupně sestavován dotazník, který by byl vhodný pro následné definování charakterových vlastností manažerů.

Dotazníkové šetření bylo prováděno online. Online dotazování bylo zvoleno, neboť online dotazník byl pro účely této diplomové práce zvolen jako nejvhodnější metoda. Tato metoda umožňuje získat požadované množství respondentů za předem stanovený čas. Díky možnosti oslovovat respondenty pomocí emailové pošty, může být tato metoda cílena na konkrétní vybranou skupinu respondentů. Současně je tento způsob dotazování nejméně časově, ale také finančně náročný.

Pro vytvoření vhodného dotazníku bylo třeba sestavit proces jeho tvorby. Proces tvorby dotazníku byl rozložen do několika částí. První fází bylo určení cíle dotazníkového šetření, a tedy čeho má sestavený dotazník a následně vyplněný dotazník od respondentů dosáhnout. Zvoleným cílem bylo odpovědět si na otázku: „*Jaké charakterové vlastnosti by měl mít manažer a manažerka dle samotných manažerů, ale i řadových zaměstnanců?*“. Druhou otázkou, na kterou měl vytvořený dotazník odpovědět, bylo: „*Existují rozdíly v definování charakterových vlastností manažerů na základě genderového rozdělení manažerů?*“ Cílem dotazníkového šetření tedy bylo definování charakterových vlastností manažerů a manažerek ve vybraných společnostech.

Druhá fáze procesu tvorby dotazníku se zaměřila na výběr formy dotazníkového šetření. Za nejvhodnější formu byl zvolen, jak bylo zmíněno již výše, online dotazník. Forma online dotazníku byla zvolena z důvodu získání potřebného množství respondentů a zaměření se na konkrétní vybrané společnosti. Dalším důvodem, proč bylo vybráno dotazování se respondentů pomocí online dotazníku, byla časová náročnost. Pro vytvoření dotazníku byla

využita aplikace Google Formuláře a dotazník byl šířen mezi respondenty pomocí zaslání odkazu. Respondentům bylo předem sděleno, že následné vyhodnocení dotazníku bude anonymní, tzn. že nikde nebudou uveřejněny názvy společností a osob, které zaslání dotazník vyplnily.

Třetí fází, která se zabývala procesem tvorby dotazníku byl již správný výběr a formulace otázek. Aby mohlo být zjištěno, zda je dotazník správně sestaven, byl vytvořen tzv. testovací dotazník, který obsahoval celkem 10 otázek. Prvních 9 otázek testovacího dotazníku bylo uzavřených, poslední, 10. otázka byla otevřená a žádala respondenty o uvedení postřehů z dotazníku, které se týkaly nedostatků či doporučení, jak by mohl být dotazník či jednotlivé otázky lépe sestaveny. Tento testovací dotazník vyplnilo celkem 10 náhodně vybraných respondentů a celé testování probíhalo 1 týden (7 dní). Následně byl dotazník vyhodnocen a přepracován tak, jak bylo respondenty doporučeno. Na základě zjištěných připomínek byla následně vytvořena druhá verze dotazníku, která byla určena již jako konečná. Tato verze dotazníku obsahovala celkem 12 otázek, z nichž 11 otázek bylo uzavřených a povinných a 1 otázka otevřená a nepovinná. Ve všech uzavřených otázkách bylo možné zaškrtnout vždy pouze 1 odpověď, kterou respondent zvolil jako ideální.

3.1.1 Tvorba dotazníkových otázek

Při tvorbě dotazníkového šetření byly využity především poznatky z druhé kapitoly, která se zabývala charakteristikou manažera. V této kapitole bylo definováno několik vlastností, které by měl manažer mít, aby mohl vést lidi a aby mohl být označen za „ideálního“ manažera. Pro dotazníkové šetření byly vybrány dvě skupiny různých vlastností, které definovali v prvním případě autoři Covey a Merrill a v případě druhém autor Richard Newton. Výčet vlastností a způsobů chování, které definovali autoři Covey a Merrill byly použity v první otázce sestaveného dotazníku. Tato otázka se táže respondentů, jakými vlastnostmi či schopnostmi by měl manažer disponovat. Pro jednotlivé odpovědi byla zvolena škála 4 možností odpovědi. Byly jimi: velmi důležité, spíše důležité, spíše nedůležité, zcela nedůležité. První otázka byla zvolena proto, aby se respondenti zamysleli nad důležitostmi jednotlivých uvedených vlastností manažera bez toho, aby přemýšleli např. o tom, jakého je manažer pohlaví či v jaké oblasti se pohybuje.

Druhá a třetí otázka dotazníku obsahovala výčet vlastností manažerů dle autora Richarda Newtona a nabádala respondenty, aby určili vlastnosti, kterými by měl manažer oplývat v případě, že je ženského pohlaví, případně ve druhém případě, kdy je mužského pohlaví. Stejně jako v první otázce, také v této měli respondenti možnost vybrat si jednu ze čtyř možností. Úkolem této otázky bylo, aby se respondenti zamysleli nad tím, jaké vlastnosti

či schopnosti požadují po manažerech v případě, že se jedná o ženu nebo v případě, že se jedná o muže. Takto sestavené otázky budou sloužit k analýze toho, zda existují rozdíly v požadovaných vlastnostech manažerů dle jejich genderového rozdělení.

Následující otázka se zabývala určením, do jaké míry jsou vlastnosti člověka důležité pro manažerskou funkci, a tedy zda jsou vlastnosti, které manažer má, vůbec podstatné pro výkon jeho funkce. Otázka byla povinná a uzavřená a respondenti důležitost vlastností označovali na škále 1 až 3, kde 1 znamenalo nejméně důležité a 3 nejvíce důležité. Pátá otázka se tázala respondentů, zda jsou pro manažerskou funkci důležitější vrozené či získané vlastnosti, případně zda jsou oboje vlastnosti stejně důležité. Tato otázka byla opět uzavřená a povinná a respondenti označovali jednu ze tří zmíněných možností. Každá z možností obsahovala konkrétní příklad vlastností, aby respondenti věděli, jaké vlastnosti či schopnosti se řadí do vrozených, případně získaných vlastností.

Šestá otázka a také poslední otázka této dotazníkové části se tázala respondentů na to, jaký styl řízení by měl(a) manažer(ka) uplatňovat. Pro respondenty zde byl připraven výčet stylů řízení lidí, které stanovila autorka Turecková. Styly řízení lidí jsou úzce spjaty s tím, jaké vlastnosti manažer má, a právě z tohoto důvodu byla do dotazníku zařazena také tato otázka.

Předposlední část dotazníku obsahovala tři doplňující otázky. Dvě z otázek byly povinné, uzavřené s jednou možnou odpovědí, třetí otázka byla nepovinná a otevřená. První z otázek této části dotazníku se tázala respondentů na to, jakého pohlaví by dle jejich názoru měl být manažer. Respondenti měli kromě možnosti „mužského“ pohlaví a „ženského“ pohlaví možnost zvolit také variantu „nezáleží mi na tom“. Tedy, že respondent nevnímá manažerskou funkci jako čistě mužskou či naopak ženskou. Druhá otázka této části dotazníku pokládala otázku, zda si dle názoru respondentů dokáže žena, jakožto vedoucí pracovník, sjednat stejnou autoritu jako muž, který vykonává roli vedoucího pracovníka. Stejně jako předešlá otázka i tato umožňovala respondentům označit jednu ze tří možností. Klasické odpovědi „ano“ a „ne“ doplňovala ještě odpověď „nemohu posoudit“. Poslední otázkou probírané části dotazníku byla otázka, na kterou respondenti nemuseli odpovídat. Jednalo se o otázku: *“Dle Vašeho názoru uveďte, z jakého důvodu se ženy objevují méně v manažerských pozicích než muži.”*. Otázka sloužila spíše k zamyšlení či k postřehům, které respondenti získali při vykonávání své práce.

Poslední otázky dotazníku se týkaly demografických dat respondentů. Jednalo se o identifikační otázky, které se tázaly respondentů, zda pracovali či pracují jako manažeři, jakého jsou pohlaví a do jaké z uvedených věkových kategorií spadají. Otázky byly opět povinné, uzavřené s jednou možnou odpovědí a soužily k identifikaci respondentů a ke zjištění

toho, kdo jsou respondenti vytvořeného dotazníku. Přehled všech otázek a finální podoba vytvořeného dotazníku je přiložena v příloze A.

3.2 Výběr respondentů

Druhá část kapitoly Metodika výzkumu se bude zabírat výběrem respondentů, kteří byli zvoleni jako vhodní. Jak je definováno již v cíli této diplomové práce jde o to po teoretické stránce vymezit základní charakterové vlastnosti manažera, poté je dotazníkově ověřit a zpracovat doporučení pro vybrané organizace. Bylo tedy nutné určit, do jakých organizací bude dotazník zaslán, a tedy jakým organizacím bude nakonec doporučení formulováno. Pro sestavený dotazník byly vybrány střední a velké podniky, které se nachází na území Pardubic a jejich okolí, neboť toto území bylo zvoleno jako nejvhodnější.

Střední podniky v době dotazování zaměstnávaly od 100 do 500 zaměstnanců a jejich obrat nepřesahoval 100 milionů Kč, velké podniky zaměstnávaly více než 500 zaměstnanců a jejich obrat činil více než 100 milionů Kč (Ekonomicky.eu, 2019). Kontakty na střední a velké společnosti nacházející se v regionu Pardubic byly získány pomocí webových stránek Cribis.cz (informaceofirmach, 2020) a Evropské databanky (edb.cz, 2020). Tyto společnosti byly emailem osloveny a požádány o vyplnění zasláného dotazníku. Při oslovení jim byl sdělen obsah a cíl dotazníkového šetření a také obdržely informaci o tom, že vyhodnocení zasláného dotazníku bude zcela anonymní a jejich název či jména osob, kteří ho vyplnili, nebudou nikde zveřejněny.

Dotazníkové šetření probíhalo celkem 35 dní a osloveno bylo celkem 120 vybraných společností nacházejících se na zvoleném území. Počet respondentů, kteří za tuto dobu dotazník vyplnili, byl 109. V době, kdy probíhal sběr dat některé společnosti odpověděly, že z důvodu zachování interních dat není možné, aby dotazník vyplnily. Tyto společnosti byly z celkového počtu oslovených pouze 4. Pokud tedy bude určena návratnost dotazníku, bude zjištěna hodnota 90,83 %. Před prováděním analýzy bylo ještě provedeno přezkoumání jednotlivých odpovědí v dotazníku, na jehož základě byly vyřazeny 2 dotazníky. Důvodem k tomuto vyřazení bylo, že v otevřené otázce se nacházel komentář respondentů, který by mohl být interpretován jako: „Dotazník jsem vyplnil(a) avšak nechci přemýšlet o tom, zda jsou vlastnosti mužů manažerů, respektive žen manažerek odlišné ani o tom, do jaké míry jsou tyto vlastnosti důležité.“ Na základě těchto komentářů bylo zjištěno, že všechny otázky v dotazníku byly od respondentů označeny první možnou odpovědí a respondenti své odpovědi v jednotlivých otázkách nijak nerozlišovali. Pokud by se tedy měla stanovit návratnost dotazníků po jeho očištění, dosahovala by výše 89,16 %.

3.3 Postup provádění analýzy dotazníkového šetření

Jak bylo zmíněno výše, potřebná data byla získávána pomocí online dotazníku vytvořeného v aplikaci Formuláře Google. Po uplynutí času, kdy byl dotazník vyplňován, byla data z dotazníku převedena do tabulky v programu Microsoft Excel, ve kterém byla následně také zpracována a vyhodnocena. Data převedená do tabulky v Microsoft Excel byla nejprve přezkoumána a očištěna o odpovědi dvou respondentů, jak bylo zmíněno v předešlé podkapitole. Aby se s daty dalo lépe pracovat, byly dlouhé odpovědi respondentů převedeny do kratších, a to tak, aby jejich význam zůstal beze změny.

Po vhodné úpravě dat v tabulce budou odpovědi respondentů rozděleny dle jednotlivých otázek a exportovány do menších, přehlednějších tabulek, které budou obsahovat informace pouze k jedné otázce. Výstupem, který bude zvolen jako vhodný pro vyhodnocování dotazníkového šetření, bude tabulka či graf. Typ jednotlivých grafů bude vybrán na základě toho, jakých hodnot odpovědi budou nabývat a čeho se daná vyhodnocovaná otázka bude týkat.

Samotná analýza dotazníkového šetření bude rozdělena na několika částí. První část se bude zaměřovat na analyzování základních otázek týkající se struktury respondentů, aby bylo zřetelné, od koho byla data získána. Tato analýza bude identifikovat respondenty na základě jejich pohlaví, věku či toho, zda respondenti pracují nebo pracovali jako manažeři nebo patří mezi řadové zaměstnance. V rámci této části analýzy dotazníkových otázek budou vyřčeny dvě hypotézy, které se budou týkat závislosti odpovědí respondentů. Následně budou tyto hypotézy statisticky vyhodnoceny. Druhá část analýzy se bude zabývat samotným cílem této diplomové práce. V rámci této části budou rozebrány odpovědi respondentů, které se týkaly vlastností manažerů, a to nejprve ty, které se týkaly důležitosti vlastností manažerů pro jeho funkci či rozlišení důležitých vlastností manažera. Následně bude hledána odpověď na otázku zabývající se stanovením vlastností manažera v obecném smyslu, tedy na otázku: „*Dle Vašeho názoru určete, kterými z následujících vlastností a schopností by měl(a) manažer(ka) disponovat*“. Poté budou porovnány odpovědi respondentů na otázku: „*Jakými vlastnostmi a schopnostmi by měl, dle Vašeho názoru, manažer oplývat v případě, že je ženského pohlaví?*“ respektive „*Jakými vlastnostmi a schopnostmi by měl, dle Vašeho názoru, manažer oplývat v případě, že je mužského pohlaví?*“ Cílem této analýzy bude, jak již bylo zmíněno v podkapitole 3.1, odpovědět na otázku: „*Existují rozdíly v definování charakterových vlastností manažerů na základě genderového rozdělení manažerů?*“ Tato kapitola se také bude zaměřovat na provedení hlubší analýzy dotazníkových odpovědí. Tedy na to, zda existují rozdíly v požadovaných vlastnostech manažera/manažerky u respondentů z řad samotných

manažerů a z řad řadových zaměstnanců případně u mužů či žen, kteří dotazník vyplňovali. Třetí podkapitola bude rozebírat doplňující otázky dotazníku. Mezi tyto otázky budou zařazeny takové, které se budou týkat pohlaví manažera, autority manažerky či důvodů, proč se ženy objevují v manažerských pozicích méně než muži.

3.4 Shrnutí

Třetí kapitola diplomové práce byla zaměřena na představení a popsání metodiky, která bude využita při zvoleném dotazníkovém šetření. V první řadě byla v rámci metody popsána tvorba dotazníku a současně i vysvětleno, proč bylo zvoleno právě online dotazníkové šetření. V rámci této podkapitoly bylo vysvětleno, že online dotazování respondentů bylo nejvhodnějším způsobem získávání odpovědí především z časového a finančního hlediska. Dále byl v rámci podkapitoly představen proces tvorby dotazníku, který byl rozdělen do tří částí. Jako tyto tři stěžejní části byly zvoleny – určení cíle dotazníkového šetření, výběr formy dotazníkového šetření a výběr a formulace otázek dotazníku. Součástí této podkapitoly také byl výčet vše otázek, které dotazník obsahoval a vysvětleno, proč byly tyto otázky použity nebo jaká byla jejich forma a možné odpovědi.

Následně ve druhé podkapitole byl představen výběr respondentů, tedy osob, které byly v rámci dotazníkového šetření osloveny. Podkapitola obsahovala důvody, proč byl na dotazování vybrán Pardubický kraj a také poskytovala informace o tom, jaké společnosti byly v tomto kraji osloveny. Po představení respondentů byl v kapitole rozebrán počet získaných odpovědí, které byly porovnány s celkovým počtem oslovených společností a následně tak byla zjištěna i návratnost dotazníku.

Třetí částí této kapitoly bylo již samotné představení postupu provádění analýzy dotazníkového šetření. V rámci této části bylo uvedeno, že získaná data byla převedena do programu Microsoft Excel, aby se s nimi dalo lépe pracovat a postupně budou rozebrána dle toho, k jakým otázkám se budou vztahovat a k čemu budou následně použita. Právě následující kapitola se bude zabývat analýzou získaných odpovědí.

4 ANALÝZA CHARAKTEROVÝCH VLASTNOSTÍ MANAŽERA – ZÍSKANÝCH ODPOVĚDÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V předešlých třech kapitolách této diplomové práce byly nejprve definovány základní pojmy týkající se daného tématu – management, manažer a manažerské funkce. Poté, ve druhé kapitole, byla rozebrána charakteristika manažera. Tato kapitola se zaměřovala nejprve na definování osobnosti manažera a poté na jeho vlastnosti, jež jsou hlavní otázkou této diplomové práce. Mimo to obsahovala informace také o kompetencích manažera, osobní kvalitě, manažerských stylech a stylech vedení lidí či motivaci. Jako poslední se zabývala otázkou gender managementu, tedy rozdíly mezi vedením lidí ženami a muži. Třetí kapitola představila již samotnou metodiku výzkumu, která byla provedena v rámci naplnění cíle této diplomové práce. Kapitola obsahovala popis tvorby dotazníku, výběr respondentů a postup provádění analýzy dotazníkového šetření. V neposlední řadě kapitola představila jednotlivé otázky dotazníkového šetření včetně jejich formy a možností, které mohly respondenti u každé z uvedených otázek označit.

Čtvrtá kapitola této diplomové práce se bude zabývat provedením analýzy získaných odpovědí od respondentů a následně vyhodnocením charakterových vlastností manažera. Tato kapitola bude obsahovat celkem 3 podkapitoly. V první podkapitole bude proveden rozbor identifikačních otázek, jehož cílem je zjistit, kdo byli respondenti, kteří dotazník vyplnili. Současně budou v rámci této podkapitoly vyřčeny dvě hypotézy, na základě, niž bude zkoumána závislost mezi odpověďmi respondentů. Druhá podkapitola se bude zabývat rozbohem otázek zaměřujících se na vlastnosti manažera. V rámci této podkapitoly budou analyzovány otázky zaměřující se na manažerské vlastnosti a dovednosti a bude vyhodnoceno, které vlastnosti jsou dle respondentů zásadní pro manažerskou práci a naopak, které jsou nepodstatné. Třetí podkapitola poté rozebere doplňující otázky, které dotazník obsahoval. Mezi těmito otázkami budou zařazeny např. otázky týkající se pohlaví manažera nebo autority manažerky.

4.1 Rozbor identifikačních otázek

První podkapitola analýzy charakterových vlastností manažera rozebírá jednotlivé otázky sestaveného dotazníku. Otázky nejsou analyzovány v pořadí, v jakém byly uvedeny v dotazníku, ale dle potřeb autorky. Na základě rozboru otázek budou následně definovány charakterové vlastnosti manažera dle oslovených respondentů.

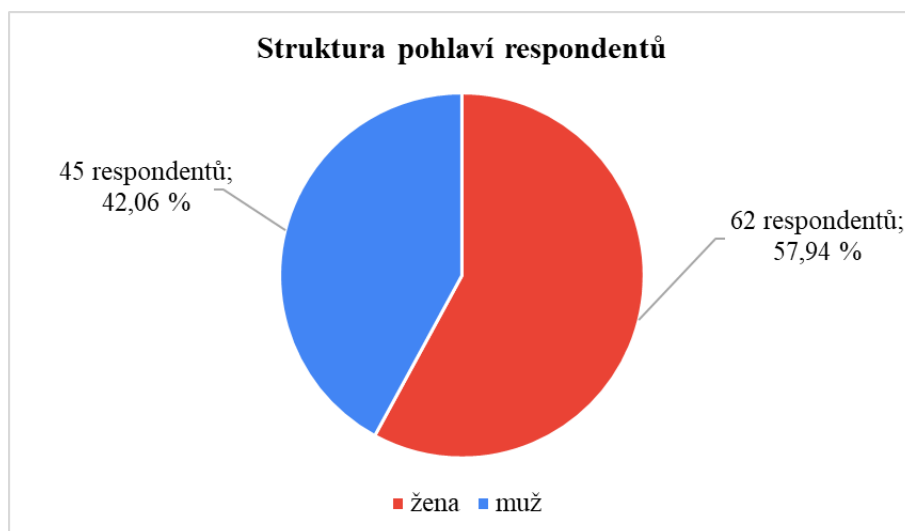
První analyzovanou otázkou je otázka zaměřující se na pohlaví respondentů. Tato otázka byla povinná a měla charakter uzavřené odpovědi. Jelikož bylo dotazníkové šetření prováděno v Pardubickém kraji, je také v rámci tohoto kraje zjišťována struktura obyvatel a následně porovnávána, zda zastoupení jednotlivých pohlaví v Pardubickém kraji kopíruje či ne strukturu respondentů. Jaké je relativní zastoupení mužů a žen v regionu Pardubic za posledních 5 let je zobrazeno v tabulce 10.

Tabulka 10 Vývoj obyvatel v Pardubickém kraji v letech 2014 až 2018

Rok	Relativní zastoupení pohlaví	
	muži	ženy
2014	49,41%	50,59%
2015	49,44%	50,56%
2016	49,45%	50,55%
2017	49,51%	50,49%
2018	49,58%	50,42%

Zdroj: Vlastní zpracování dle czso.cz (2020a)

Tabulka 10 zachycuje relativní zastoupení obyvatel v Pardubickém kraji v letech 2014 až 2018. Lze vidět, že obě pohlaví mají ve sledovaných letech téměř rovnocenné zastoupení a počet žen v Pardubickém kraji převyšuje počet mužů pouze o přibližně 1 %. Zda je stejné zastoupení pohlaví i v rámci prováděného dotazníkového šetření je zobrazeno na výšečovém grafu na obrázku 3.



Obrázek 3 Struktura pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 3 zobrazuje strukturu pohlaví respondentů, a to jak v absolutním vyjádření, tak také v relativním. Z obrázku je zřejmé, že ženské pohlaví bylo mezi respondenty zastoupeno ve větší míře než pohlaví mužské. Zatímco mužů bylo 42,06 %, žen 57,94 %. Lze

tedy říci, že skutečnost, že v Pardubickém regionu žije více žen než mužů, je i zde prokázána tím, že ženy – respondentky vyplnily dotazník ve větším zastoupení než muži. Avšak v tomto případě není relativní rozdíl mezi zastoupením jednotlivých pohlaví pouze 1 %, ale téměř 16 %.

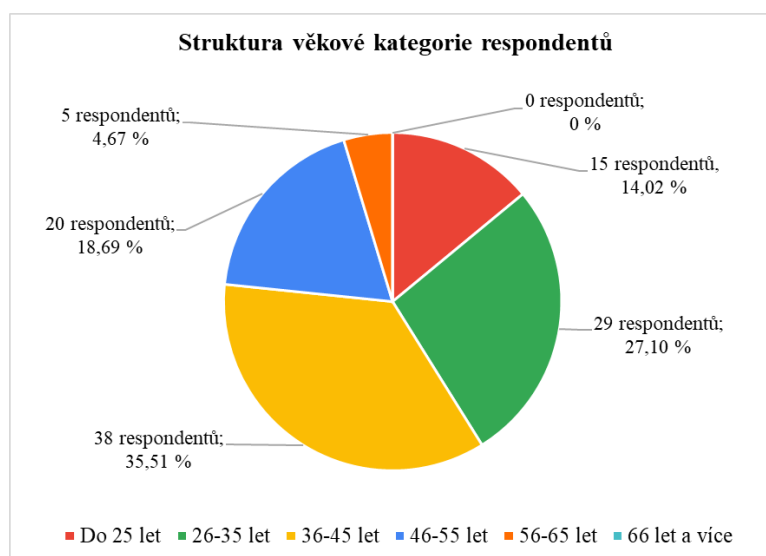
Druhou analyzovanou otázkou je otázka zabývající se věkovou strukturou respondentů. I v tomto případě jsou využita data z Českého statistického úřadu pro porovnání věkové struktury respondentů a věkové struktury obyvatel Pardubického kraje. Zastoupení jednotlivých věkových skupin na území Pardubického kraje je zachyceno v tabulce 11.

Tabulka 11 Struktura věkových kategorií v Pardubickém kraji

Věková kategorie	Počet obyvatel	
	absolutně	relativně
Do 25 let	138 492	26,72%
26-35 let	67 754	13,07%
36-45 let	84 452	16,29%
46-55 let	67 184	12,96%
56-65 let	66 322	12,80%
66 let a více	94 133	18,16%

Zdroj: Vlastní zpracování dle czso.cz (2020b)

Tabulka 11 zachycuje věkové skupiny lidí, kteří žijí na území Pardubického kraje, kde bylo dotazníkové šetření prováděno. Z tabulky je patrné, že největší zastoupení v tomto kraji mají mladí lidé ve věku do 25 let. Tato skupina zaobírá 26,72 %. Naopak nejméně obyvatel tohoto kraje spadá do věkové skupiny 56-65 let. Obyvatel Pardubického kraje je v tomto věku pouze 12,8 % zastoupení. Zda věkové složení respondentů odpovídá věkovému rozložení obyvatel v Pardubickém kraji je zachyceno na obrázku 4.

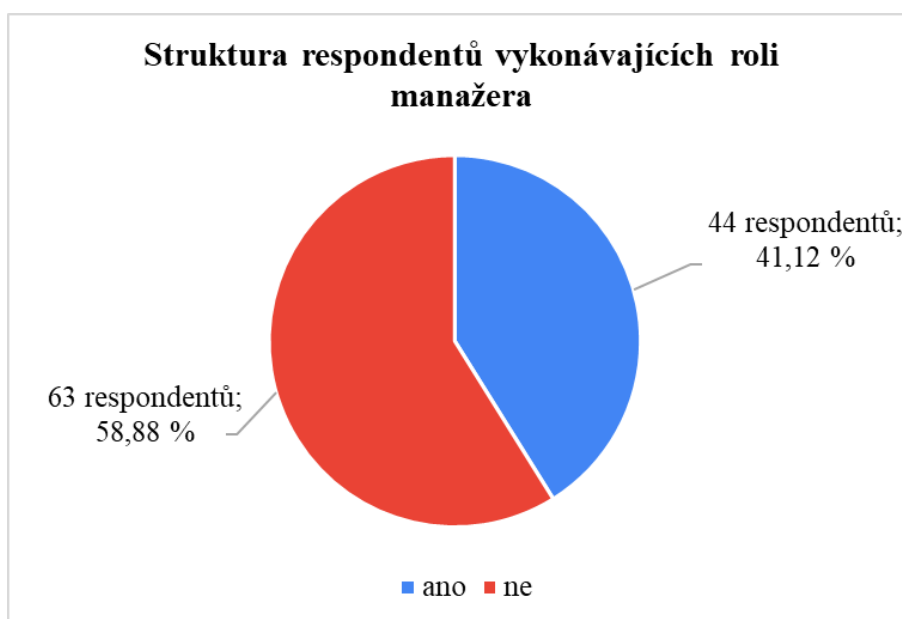


Obrázek 4 Struktura věkové kategorie respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 4 zachycuje věkové složení respondentů, a to jak v absolutním vyjádření, tak také v relativním. Velmi výrazné zastoupení mají v rámci dotazování respondenti ve věku 36-45 let. Skupina těchto dotazovaných je ve výši 35,51 % ze všech respondentů. Naopak žádné zastoupení nemá věková skupina 66 let a více. Na základě této skutečnosti lze říci, že jednotlivé věkové skupiny respondentů nemají stejné ani podobné zastoupení v porovnání s celkovým počtem obyvatel Pardubického regionu.

Další část, na kterou se analýza získaných odpovědí zaměřuje, je rozčlenění respondentů na manažery a na řadové zaměstnance. K tomuto dělení je využita otázka – „*Pracujete/pracoval(a) jste jako manažer?*“ Tato otázka slouží k identifikaci manažerů mezi respondenty. Ti totiž manažerskou funkci vykonávají nebo v minulosti vykonávali, a tak mají přehled o tom, co taková práce obsahuje či např. dokáží posoudit, jaké vlastnosti a dovednosti jsou potřebné pro výkon funkce manažera. Kolik respondentů vykonává či vykonávalo roli manažera je zachyceno na obrázku 5, který obsahuje údaje jak o absolutním počtu respondentů, kteří jsou či byli manažerem, tak jejich relativní vyjádření.



Obrázek 5 Struktura respondentů vykonávajících roli manažera

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle obrázku 5 je zřejmé, že 44 tázaných osob vykonává či v minulosti vykonávalo roli manažera a mají tedy přehled o tom, co manažerská práce obnáší. Zbylá část respondentů, kterou tvoří 58,88 % nikdy na pozici manažera nebyla a mohou být označeny za řadové zaměstnance.

4.1.1 Závislost demografických dat respondentů

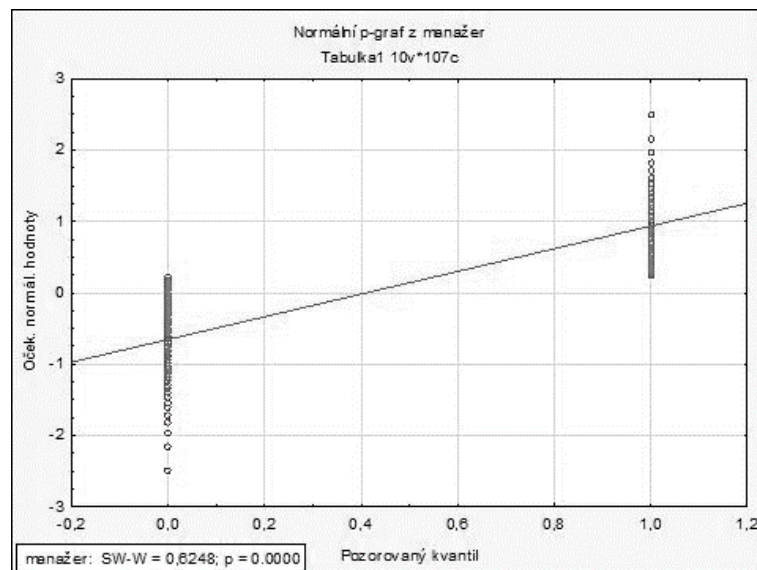
V rámci první podkapitoly čtvrté části diplomové práce byly analyzovány otázky týkající se respondentů dotazníkového šetření. Tato podkapitola je zaměřena na vyslovení hypotéz a jejich následné zamítnutí případně nezamítnutí. Cílem vyslovení hypotéz je určení toho, zda jsou vybraná data, která respondenti v dotazníku uvedli, na sobě závislá či nikoliv. Pro určení závislosti jsou vybrány dvě hypotézy. Než ale bude možné tyto hypotézy zamítnout nebo ne, je nutné zjistit, zda data, která se analyzují, pochází z normálního rozdělení pravděpodobnosti. Z tohoto důvodu je zahrnuta také hypotéza zabývající se normalitou. Hladina významnosti, která je pro hypotézy zvolena je Alfa = 0,05. (cit.vfu.cz, 2020)

Pro určení toho, zda lze a jak s vybranými daty pracovat a následně zda lze nebo nelze vyslovenou hypotézu zamítnout, je nutné vyslovit hypotézu týkající se normality dat. V tomto případě má hypotéza následující tvar:

H0: Data pochází z normálního rozdělení pravděpodobnosti.

Ha: Alespoň některá z dat porušují normalitu.

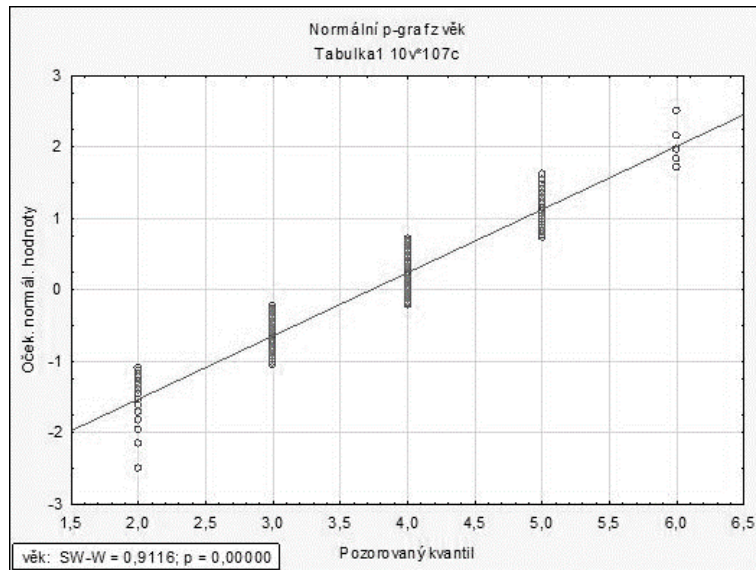
Obrázky 6 až 8 obsahují informace o tom, zda data, která jsou pro hypotézy důležitá, pochází z normálního rozdělení pravděpodobnosti nebo ne.



Obrázek 6 Normální pravděpodobnostní graf pracovní funkce respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

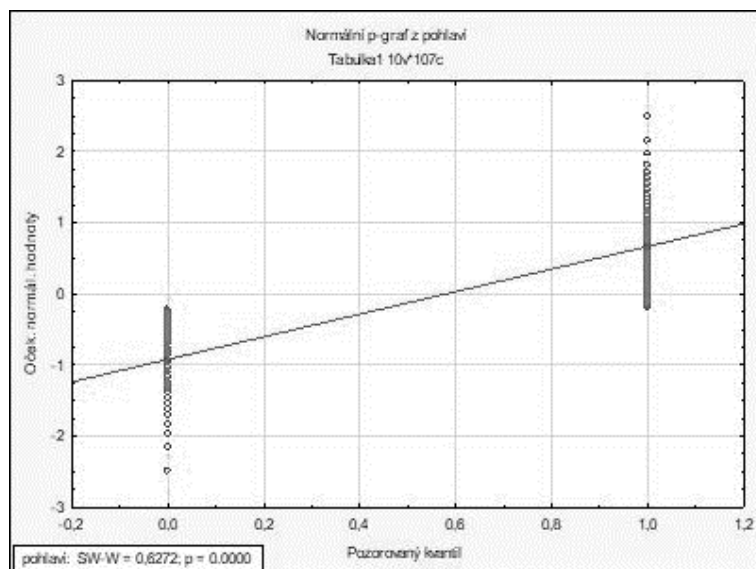
Obrázek 6 zachycuje rozdělení dat, která se týkají pracovní funkce respondentů. Z obrázku lze vidět, že p hodnota se rovná číslu 0. V případě, že je uvažována hladina významnosti Alfa 0,05, lze říci, p hodnota je menší než Alfa, a tedy H0 zamítáme. Data týkající se funkce respondentů nemají normální rozdělení pravděpodobnosti.



Obrázek 7 Normální pravděpodobnostní graf věkových skupin respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 7 představuje normální pravděpodobnostní graf z dat obsahující údaje o tom, do jaké věkové skupiny respondenti patří. Také v tomto případě je výsledná p hodnota rovna nule. H_0 tedy zamítáme. Alespoň některá ze zkoumaných dat porušují normalitu.



Obrázek 8 Normální pravděpodobnostní graf pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 8 obsahuje údaje o tom, zda data obsahující údaje o pohlaví respondentů pochází z normálního rozdělení pravděpodobnosti. Také v tomto posledním případě je zjištěna p hodnota rovna 0 a H_0 se zamítá. Data nejsou z normálního rozdělení pravděpodobnosti.

Následující dvě hypotézy se týkají závislosti věku případně pohlaví manažera a toho, zda vykonává funkci manažera. Protože předešlá hypotéza H_0 byla zamítnuta, a tedy data

nepochází z normálního rozdělení pravděpodobnosti, je pro následující hypotézy využít Kruskal-Wallisův test. (statsoft.cz, 2020)

Hypotéza, která je nyní zkoumána je tato:

H0: Vykonávání manažerské funkce nezávisí na tom, kolik je respondentovi let.

Ha: Vykonávání manažerské funkce závisí na tom, kolik je respondentovi let.

Tabulka 12 Kruskal-Wallisův test – věk a pracovní pozice respondenta

Závislá: manažer	Nezávislá (grupovací) proměnná : věk Kruskal-Wallisův test: p =,0023			
	Kód	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
Do 25 let	2	15	480,000	32,00000
26-35 let	3	29	1623,500	55,98276
36-45 let	4	38	2393,000	62,97368
46-55 let	5	20	961,000	48,05000
56-65 let	6	5	320,500	64,10000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12 obsahuje výsledek testování výše zmíněné hypotézy pomocí Kruskal-Wallisova testu. V tomto případě je výsledná p hodnota 0,0023 a platí, že je menší než hladina významnosti Alfa s hodnotou 0,05. H0 je tedy zamítnuta ve prospěch Ha. Vykonávání manažerské funkce závisí na tom, kolik je respondentovi let.

Poslední zkoumanou hypotézou je:

H0: To, zda respondent vykonává manažerskou funkci nezávisí na tom, jakého je pohlaví.

Ha: To, zda respondent vykonává manažerskou funkci závisí na tom, jakého je pohlaví.

Tabulka 13 Kruskal-Wallisův test – pohlaví a pracovní pozice respondenta

Závislá: manažer	Nezávislá (grupovací) proměnná : pohlaví Kruskal-Wallisův test: p =,1662			
	Kód	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
Muž	0	45	2617,000	58,15556
Žena	1	62	3161,000	50,98387

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13 říká, že p hodnota prováděného testování je 0,1662, a tedy, že je větší než hladina významnosti Alfa 0,05. H0 tedy nelze zamítnout. Pohlaví respondenta neovlivňuje to, zda označil možnost, že vykonává, respektive vykonával, funkci manažera. Touto hypotézou

končí část, která se zaměřuje na identifikaci respondentů dotazníkového šetření. Druhá část analýzy se bude zabývat rozбором otázek týkajících se manažerských vlastností.

4.2 Rozbor otázek zaměřujících se na vlastnosti manažera

Následující část analýzy dotazníkového šetření se zabývá otázkami týkajícími se vlastností manažera, kterými by měl oplývat. V první řadě jsou analyzovány otázky, které se ptají na to, do jaké míry jsou dle respondentů důležité vlastnosti manažera či na to, zda jsou pro manažerskou funkci důležitější vrozené vlastnosti nebo získané, případně zda důležitost těchto vlastností vidí respondenti na stejné úrovni. Obě tyto otázky byly uzavřené a respondenti volili jednu ze tří možností. Druhá část této podkapitoly se zabývá rozбором důležitosti jednotlivých uvedených vlastností manažerů, a to v první případě z pohledu, kdy se na manažera respondenti dívali jako na obecný pojem a v případě druhém, kdy rozlišovali pohlaví manažera. Pro hodnocení vlastností je sestaven systém, díky kterému je možné určit charakterové vlastnosti manažera. Systém je v rámci této podkapitoly vysvětlen.

První rozbor se zaměřuje na otázku týkající se na důležitost vlastností manažera pro jeho funkci. Absolutní a relativní četnost odpovědí, dle tázaných osob, je zachycena v tabulce 14.

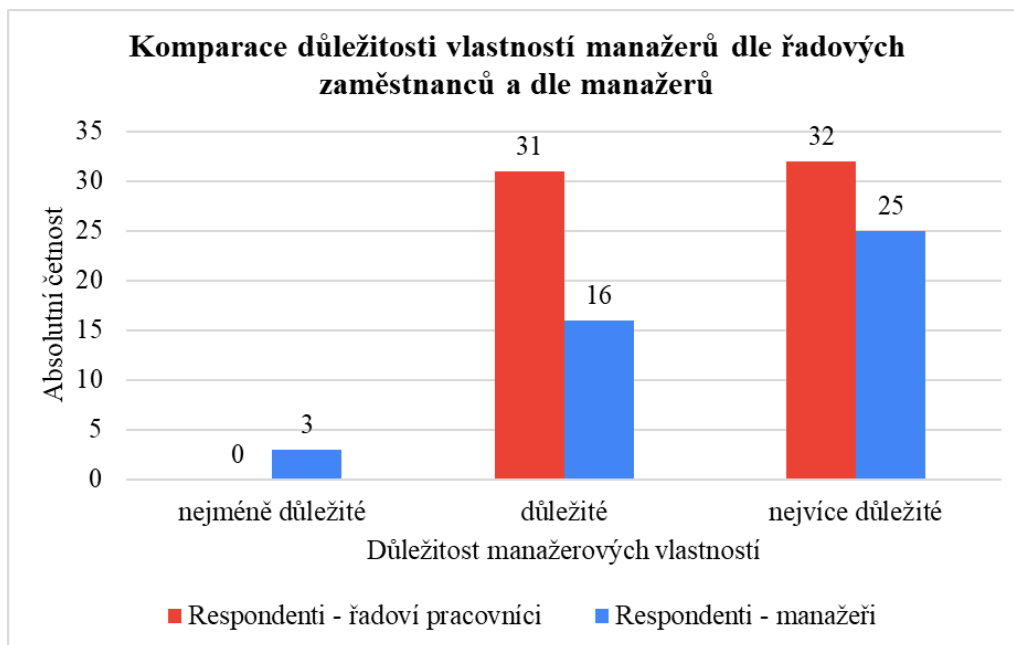
Tabulka 14 Důležitost vlastností manažera

Důležitost vlastností	Četnost		Kumulativní četnost	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Nejméně důležité	3	2,80%	3	2,80%
Důležité	47	43,93%	50	46,73%
Nejvíce důležité	57	53,27%	107	100,00%
Celkem	107	100,00%	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14 obsahuje absolutní i relativní četnost odpovědí respondentů na otázku: „Do jaké míry jsou vlastnosti člověka, dle Vašeho názoru, důležité pro manažerskou funkci?“ Tato otázka byla zvolena z toho důvodu, aby bylo zjištěno, zda vůbec respondenti vnímají vlastnosti manažera jako jev, který je důležitý při vykonávání jeho funkce. Jednalo se o uzavřenou, povinnou otázku. V případě této otázky měli respondenti možnost vybrat si jednu ze tří možností – nejméně důležité, důležité, nejvíce důležité. Nejmenší počet odpovědí má odpověď „nejméně důležité“. Tuto odpověď označili pouze 3 respondenti. Na základě této skutečnosti lze tedy říci, že respondenti vnímají manažerovy vlastnosti jako důležité či dokonce velmi důležité pro to, aby mohl dobře vykonávat svou funkci. Největší relativní četnost zastává odpověď „nejvíce důležité“, kterou označila více než polovina respondentů, konkrétně 53,27 %. Dá se tedy říci, že to, jaké má manažer vlastnosti je pro vykonávání manažerské funkce z pohledu respondentů velmi důležité.

Pokud se odpovědi této otázky rozdělí na odpovědi manažerů a řadových zaměstnanců, lze porovnat, jak moc jsou důležité vlastnosti manažera pro osoby, které vykonávají manažerskou funkci a pro ty, kteří jsou podřízenými manažerům. Tato komparace je zachycena v grafu na obrázku 9.



Obrázek 9 Komparace důležitosti vlastností manažera dle manažerů a dle řadových zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 9 zachycuje komparaci odpovědí na otázku zabývající se důležitostí manažerových vlastností, a to z pohledu samotných manažerů a z pohledu respondentů, kteří manažerem nebyli a ani nyní nejsou. Tyto osoby lze pro zjednodušení označit za řadové zaměstnance. Na obrázku lze porovnat odpovědi těchto dvou zkoumaných skupin. Je vidět, že možnost „nejméně důležité“ neoznačil žádný z řadových zaměstnanců, ale naopak 3 z respondentů – manažerů, což představuje 6,82 %, nevidí své vlastnosti jako důležité pro vykonávání své práce. Stejně jako v první možnosti se liší odpovědi dvou vybraných skupin respondentů i v možnosti druhé a třetí. Zatímco 31 respondentů z řad řadových zaměstnanců (téměř 50 %) vidí vlastnosti manažera jako důležité pro vykonávání manažerské funkce, stejnou odpověď zvolilo jen 16 manažerů, které představují 36,36 %. Jak lze ale vidět, stejně jako na předešlém grafu, tak i na tomto má největší četnost zaškrtnutí odpověď třetí, a to „nejvíce důležité“. Pro vykonávání funkce manažera jsou dle respondentů vlastnosti manažera nejvíce důležité. Tuto odpověď zvolilo 25 respondentů – manažerů (56,82 %) a 32 respondentů z řad řadových zaměstnanců (50,79 %). Pokud by tedy byly porovnány největší četnosti odpovědí

dvou vybraných skupin respondentů, lze stanovit závěr, že obě tyto skupiny hodnotí manažerské vlastnosti jako nejvíce důležité pro výkon jeho funkce.

V případě, že budou odpovědi respondentů na tuto otázku rozděleny na základě jejich pohlaví a věku, vznikají četnosti odpovědí zaznamenané v tabulce 15.

Tabulka 15 Důležitost vlastností manažera dle pohlaví a věku respondentů

Pohlaví a věk	Míra důležitosti vlastností manažera			Celkový součet
	nejméně důležité	důležité	nejvíce důležité	
Muž	2	20	23	45
Do 25 let		4	2	6
26-35 let		4	11	15
36-45 let	1	5	8	14
46-55 let		6	1	7
56-65 let	1	1	1	3
66 let a více	0	0	0	0
Žena	1	27	34	62
Do 25 let		4	5	9
26-35 let		3	11	14
36-45 let		13	11	24
46-55 let	1	6	6	13
56-65 let		1	1	2
66 let a více	0	0	0	0
Celkový součet	3	47	57	107

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15 obsahuje údaje o počtu odpovědí dle pohlaví a věku respondenta. Je vidět, že největší zastoupení u mužů má věková skupina 26-35 let. Z této věkové skupiny mužů je nejčastěji zvolena možnost „nejvíce důležité“. To, že by byly vlastnosti nejméně důležité neoznačil žádný z mužů patřící do této skupiny. Žen je nejvíce ve věkové skupině 36-45 let. V této věkové skupině zvolilo možnost „důležité“ 13 žen a možnost „nejvíce důležité“ 11 žen. Možnost „nejméně důležité“ také v této věkové skupině neoznačila žádná žena.

Následující otázka, která je zde rozebrána, se zaměřuje na to, zda jsou pro manažerskou funkci důležitější vrozené či získané vlastnosti, respektive, zda respondenti vnímají tyto vlastnosti jako stejně důležité. Stejně jako v předešlém případě byla tato otázka uzavřená a nabízela respondentům výběr jedné ze tří možností – „Vrozené vlastnosti (sebedůvěra, organizační schopnosti, empatie, potřeba řídit aj).“, „Získané vlastnosti (znalosti z oblasti matematiky, managementu, sociologie, techniky aj).“ a „Oboje vlastnosti jsou stejně důležité.“. Jaká je struktura jednotlivých odpovědí, je zachyceno v tabulce 16.

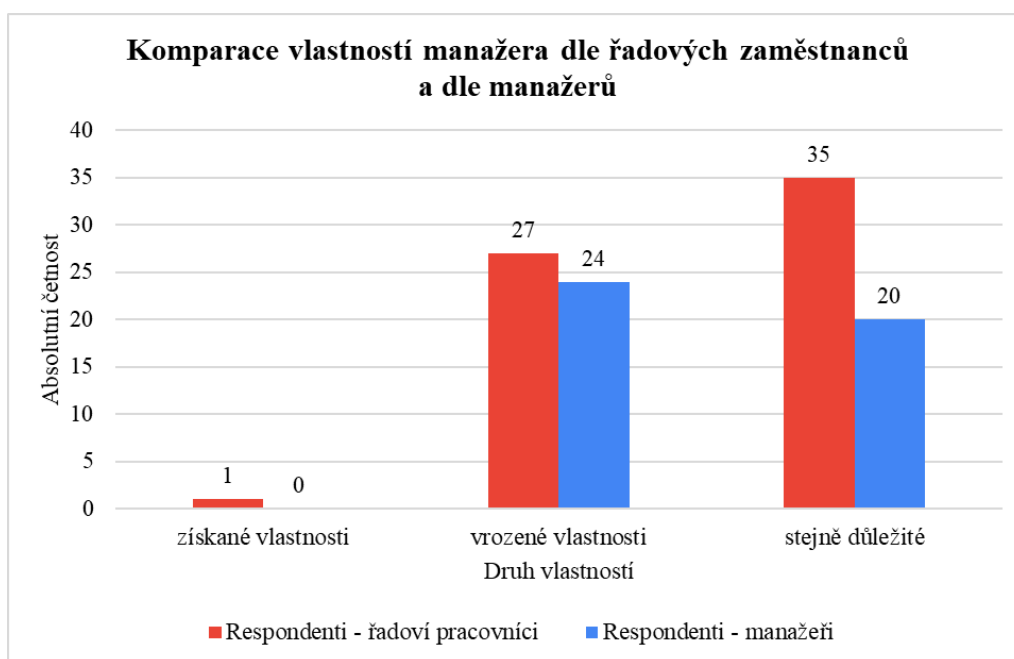
Tabulka 16 Četnost odpovědí zachycující důležitost jednotlivých druhů vlastností

Důležitější vlastnosti	Četnost		Kumulativní četnost	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Získané vlastnosti	1	0,93%	1	0,93%
Vrozené vlastnosti	51	47,66%	52	48,60%
Stejně důležité	55	51,40%	107	100,00%
Celkem	107	100,00%	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 zachycuje absolutní i relativní četnosti odpovědí na otázku: „*Jaké vlastnosti jsou, dle Vašeho názoru, pro manažerskou práci důležitější?*“. Možnost „získané vlastnosti“ zvolil pouze 1 z respondentů, a tak lze říci, že samotné získané vlastnosti nemají pro manažerskou funkci žádnou přidanou hodnotu. Odpověď „vrozené vlastnosti“ zvolilo již téměř 48 % respondentů. Nejvíce respondentů zvolilo možnost „stejně důležité“. Na základě této skutečnosti lze dojít k závěru, že manažer pro svou funkci potřebuje jak vlastnosti získané, do kterých patří např. znalost managementu, techniky či sociologie, tak také vlastnosti vrozené, mezi které se řadí např. empatie, sebedůvěra nebo potřeba řídit.

Pokud se i v rámci této otázky porovnají odpovědi respondentů vykonávajících funkci manažera a ostatních respondentů, získají se četnosti z obrázku 10.



Obrázek 10 Komparace vlastností manažera dle řadových zaměstnanců a dle manažerů

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 10 zachycuje četnost odpovědí respondentů na výše zmiňovanou otázku, a to v rámci komparace porovnání odpovědí manažerů a řadových zaměstnanců. Z obrázku lze vidět, že možnost „získané vlastnosti“ odpověděl pouze 1 respondent z řad řadových

zaměstnanců, manažeři tuto odpověď neoznačili vůbec. V tomto případě tedy jde dojít ke stejnému závěru, jako u předešlého obrázku, a tedy, že samotné získané vlastnosti manažera nevidí respondenti jako důležité. Naopak u dalších dvou možností se už odpovědi dvou sledovaných skupin respondentů rozcházejí. Zatímco manažeři více označovali možnost „vrozené vlastnosti“, konkrétně 24krát, což představuje 54,55 % respondentů manažerů, a tedy právě tyto vlastnosti vidí jako důležitější pro výkon manažerské funkce, řadoví zaměstnanci častěji označili možnost „stejně důležité“. Tuto možnost zvolilo 35 respondentů – řadových zaměstnanců, tedy 55,56 %. Dle toho lze říci, že právě řadoví zaměstnanci si myslí, že pro manažerskou funkci jsou nezbytné jak získané vlastnosti, tak vlastnosti vrozené. Jestliže se odpovědi respondentů rozdělí dle toho, jakého je respondent pohlaví a kolik mu je let, získají se hodnoty z tabulky 17.

Tabulka 17 Důležitost druhů vlastností manažera dle pohlaví a věku respondentů

Pohlaví a věk	Druh vlastností			Celkový součet
	vrozené i získané	vrozené	získané	
Muž	21	23	1	45
Do 25 let	5	1		6
26-35 let	7	8		15
36-45 let	4	10		14
46-55 let	4	3		7
56-65 let	1	1	1	3
66 let a více	0	0	0	0
Žena	34	28		62
Do 25 let	5	4		9
26-35 let	9	5		14
36-45 let	12	12		24
46-55 let	7	6		13
56-65 let	1	1		2
66 let a více	0	0	0	0
Celkový součet	55	51	1	107

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17 obsahuje údaje o tom, kolik respondentů z dané věkové skupiny a daného pohlaví zvolilo uvedené možnosti. Jak již bylo zmíněno výše, ve věku 66 let a více není zaznamenán žádný respondent. Nejmenší skupinou mužů jsou muži ve věku 56-65 let. Takto staří muži vyplňovali dotazník jen tři a každý z nich zvolil jinou možnost odpovědi. Také ženy jsou v této věkové skupině zastoupeny nejméně. První z respondentek, která patří do zmiňované věkové skupiny označila možnost „vrozené i získané“, a tedy, že dle jejího názoru jsou oboje tyto vlastnosti důležité pro vykonávání manažerské funkce. Druhá ze stejně starých

respondentek zvolila možnost „vrozené“, tzn. že si myslí, že pro výkon manažerské funkce jsou důležitější vrozené vlastnosti, kam spadá např. sebedůvěra a empatie než vlastnosti získané.

Následující otázky, které jsou analyzovány se týkají již vybraných manažerských vlastností a toho, jak moc je respondenti vidí jako důležité. Aby mohly být otázky více rozebrány a mohlo být definováno jaké vlastnosti lze označit jako charakterové vlastnosti manažera, je nutné určit způsob, jakým budou jednotlivé hodnoty odpovědí hodnoceny. Pro účely definování charakterových vlastností manažera je sestaven bodovací systém a způsob, jakým jsou odpovědi respondentů vyhodnoceny. Bodovací systém odpovědí se nachází v tabulce 18.

Tabulka 18 Bodovací stupnice odpovědí

Odpověď respondenta	Počet přiřazených bodů
Velmi důležité	4
Spíše důležité	3
Spíše nedůležité	2
Zcela nedůležité	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18 představuje bodovací stupnici na základě které jsou odpovědi respondentů ohodnoceny pro další práci s nimi. Respondenti měli v rámci analyzovaných otázek možnost vybrat si jednu ze čtyř možných odpovědí, a to na základě toho, jak moc cítí, že je určitá vlastnost manažera důležitá pro jeho funkci. Všem těmto čtyřem možnostem odpovědí jsou proto přiřazeny body. Možnost „velmi důležité“ má přiřazeny body 4, možnost „spíše důležité“ body 3, pro „spíše důležité“ body 2 a pro poslední možnost „zcela nedůležité“ je přiřazen 1 bod. Přidělené body dále slouží k vypočtení rozsahu pro hodnocení vlastností manažera.

Pro hodnocení vlastností manažera je zvoleno rozpětí ve výši 1/3 z celkového počtu respondentů. Tato hodnota je zvolena na základě pravidla, které využívají společnosti dle §646 Zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech, který říká, že aby bylo usnesení členské schůze přijato, musí být odsouhlaseno alespoň 2/3 přítomných členů. Převvedli se toto pravidlo tak, aby jej bylo vhodné využít pro účely této diplomové práce, dá se formulovat jako – Aby uvedená vlastnost mohla být brána za zásadní, musí hodnota jí přidělených bodů dosahovat nejméně 2/3 maximálního možného počtu bodů. (zakonyprolidi.cz, 2020)

Pro příklad – od maximálního počtu bodů, který je 428, se odečte 1/3 z celkového počtu respondentů. Tak se získá hodnota 392, která se stává horní hranicí pro druhý stupeň v hodnocení vlastností. Obdobným způsobem jako první dva stupně hodnocení vlastností se

vypočtou i poslední dva stupně hodnocení vlastností. Rozpětí bodů a k němu přiřazené hodnocení vlastností je uvedeno v tabulce 19.

Tabulka 19 Systém bodového hodnocení

Hodnocení vlastnosti	Rozpětí bodů
Zásadní	428 až 393
Důležitá	392 až 357
Méně důležitá	356 až 321
Nepodstatná	320 a méně

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro hodnocení vlastností manažera jsou zvoleny 4 stupně – zásadní, důležitá, méně důležitá a nepodstatná. Jako zásadní vlastnost lze označit takovou, která v bodovém hodnocení dosáhne hodnoty 428 až 393 bodů. Důležitá vlastnost je taková, jejíž bodové ohodnocení se pohybuje v intervalu od 392 do 357 bodů. Mezi 356 až 321 body se nachází vlastnost méně důležitá pro manažerskou práci a nepodstatná vlastnost má 320 a méně přiřazených bodů.

První otázkou, která je tímto bodovým systémem vyhodnocena je otázka“ „*Dle Vašeho názoru určete, kterými z následujících vlastností a schopností by měl(a) manažer(ka) disponovat.*“. Otázka byla povinná a označovala se vždy jedna možnost u každé uvedené vlastnosti a dovednosti. Četnosti odpovědí respondentů jsou zobrazeny v tabulce 20.

Tabulka 20 Důležitost vybraných vlastností manažera

Vlastnost či dovednost	Absolutní četnost odpovědí			
	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Mluvit přímo bez obcházení faktů	63	43	1	0
Prokazovat respekt	43	54	10	0
Být transparentní (poctivý)	59	46	2	0
Být loajální	62	40	5	0
Ocenit nápady ostatních lidí	71	35	1	0
Přinášet výsledky	66	37	4	0
Neustále zlepšovat své schopnosti a znalosti	48	41	18	0
Být realista	31	64	12	0
Umět vysvětlit, co očekává od ostatních lidí	76	29	2	0
Být odpovědný	70	35	2	0
Umět vyslechnout ostatní pracovníky	71	31	5	0
Dodržovat závazky	65	39	3	0
Udržovat a prohlubovat důvěru	50	51	6	0
	Relativní četnost odpovědí			
Mluvit přímo bez obcházení faktů	58,88%	40,19%	0,93%	0,00%
Prokazovat respekt	40,19%	50,47%	9,35%	0,00%
Být transparentní (poctivý)	55,14%	42,99%	1,87%	0,00%
Být loajální	57,94%	37,38%	4,67%	0,00%
Ocenit nápady ostatních lidí	66,36%	32,71%	0,93%	0,00%
Přinášet výsledky	61,68%	34,58%	3,74%	0,00%
Neustále zlepšovat své schopnosti a znalosti	44,86%	38,32%	16,82%	0,00%
Být realista	28,97%	59,81%	11,21%	0,00%
Umět vysvětlit, co očekává od ostatních lidí	71,03%	27,10%	1,87%	0,00%
Být odpovědný	65,42%	32,71%	1,87%	0,00%
Umět vyslechnout ostatní pracovníky	66,36%	28,97%	4,67%	0,00%
Dodržovat závazky	60,75%	36,45%	2,80%	0,00%
Udržovat a prohlubovat důvěru	46,73%	47,66%	5,61%	0,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20 zachycuje absolutní i relativní četnosti odpovědí respondentů na výše zmíněnou otázku. Pro tuto otázku byl využit výčet 13 způsobů chování a vlastností dle autorů Coveyho a Merrila a byla zvolena proto, aby respondenti popřemýšleli o tom, jakými vlastnostmi by dle jejich názoru měl oplývat manažer. V tomto případě byl manažer chápán jako obecný pojem a respondenti nemuseli při stanovování důležitosti vlastností přemýšlet např. o tom, jakého je manažer pohlaví.

Největší absolutní četnost mají vlastnosti a dovednosti označené jako umět vysvětlit, co očekává od ostatních lidí, ocenit nápady ostatních lidí, umět vyslechnout ostatní pracovníky a být odpovědný. Tyto vyjmenované vlastnosti byly od respondentů označeny 70krát a více.

Naopak jako „zcela nedůležitou“ vlastnost neoznačili respondenti ani jednu z uvedených. Celkový počet bodů, který byl přiřazen jednotlivým vlastnostem a jejich hodnocení je uvedeno v tabulce 21.

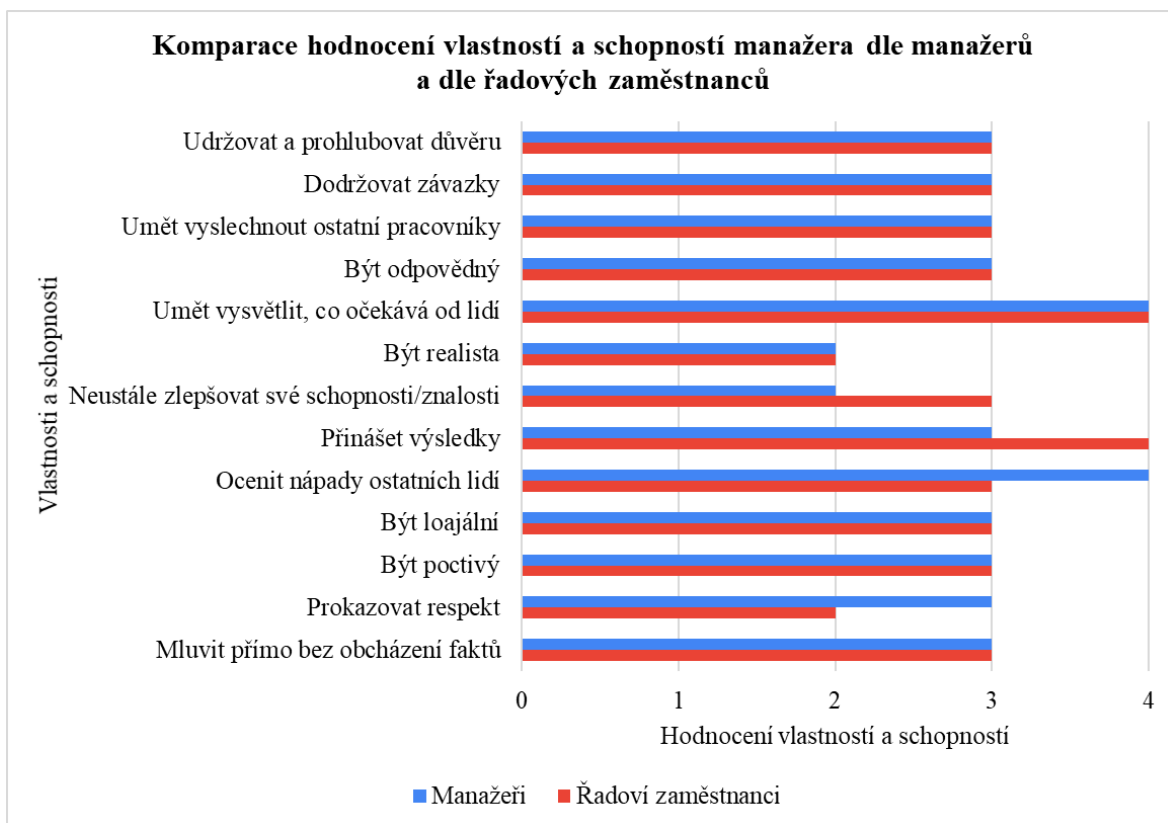
Tabulka 21 Hodnocení vlastností manažera

Vlastnost či dovednost	Absolutní počet bodů	Relativní počet bodů	Hodnocení
Mluvit přímo bez obcházení faktů	383	89,49%	Důležitá
Prokazovat respekt	354	82,71%	Méně důležitá
Být transparentní (pocitivý)	378	88,32%	Důležitá
Být loajální	378	88,32%	Důležitá
Ocenit nápady ostatních lidí	391	91,36%	Důležitá
Přinášet výsledky	383	89,49%	Důležitá
Neustále zlepšovat své schopnosti a znalosti	351	82,01%	Méně důležitá
Být realista	340	79,44%	Méně důležitá
Umět vysvětlit, co očekává od ostatních lidí	395	92,29%	Zásadní
Být odpovědný	389	90,89%	Důležitá
Umět vyslechnout ostatní pracovníky	387	90,42%	Důležitá
Dodržovat závazky	383	89,49%	Důležitá
Udržovat a prohlubovat důvěru	365	85,28%	Důležitá

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21 zaznamenává hodnocení vlastností dle získaných bodů. Jediná vlastnost či dovednost, kterou lze díky získaným bodům označit za zásadní je umět vysvětlit, co očekává od ostatních lidí. Tato vlastnost získala celkem 395 bodů a lze ji tedy zařadit do intervalu 428 až 393 bodů, který označuje zásadní vlastnosti. Za méně důležité vlastnosti, a tedy vlastnosti a dovednosti spadající do intervalu 356 až 321 bodů, se dají označit vlastnosti a dovednosti označené jako prokazovat respekt, neustále zlepšovat své schopnosti a znalosti a vlastnost s označením být realista. Ostatní uvedené vlastnosti svým bodovým hodnocením spadají pod důležité vlastnosti s bodovým rozsahem 392 až 357. A do kategorie nepodstatná vlastnost, tedy taková, která získala 320 bodů a méně, nespadá žádná z uvedených.

V případě, že dojde při hodnocení vlastností a schopností manažera k rozlišení toho, jaké bodové ohodnocení získaly vlastnosti a schopnosti od respondentů, kteří vykonávají nebo v minulosti vykonávali roli manažera a od respondentů, které lze zařadit mezi řadové zaměstnance, vznikají rozdíly. Komparace hodnocení manažerů a řadových zaměstnanců je zachycena na grafu vyobrazeném na obrázku 11.



Obrázek 11 Komparace hodnocení vlastností a schopností manažera dle manažerů a dle řadových zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 11 porovnává hodnocení vlastností a schopností dle názoru manažerů a dle řadových zaměstnanců. Pro srovnání je slovní hodnocení nahrazeno číselnými hodnotami. Číslo 1 představuje hodnocení „nepodstatná“ vlastnost, číslo 2 je „méně důležitá“, číslo 3 „důležitá“ a číslo 4 vlastnost „zásadní“. Z grafu je vidět, že v hodnocení se názory manažerů a řadových zaměstnanců rozcházejí v případech, kdy se jedná o neustálé zlepšování svých schopností a znalostí, přinášení výsledků, ocenění nápadů ostatních lidí a prokazování respektu. Neustálé zlepšování svých schopností a znalostí vychází na základě hodnocení manažerů jako méně důležitá vlastnost, zatímco u řadových zaměstnanců jako důležitá. Schopnost manažera přinášet výsledky je v hodnocení manažerů považována za důležitou vlastnost, naopak v počtu získaných bodů od řadových respondentů spadá pod vlastnosti zásadní. Naopak u hodnocení vlastnosti označené jako ocenit nápady ostatních lidí je to přesně obráceně. Bodové hodnocení manažerů říká, že se jedná o zásadní vlastnost, výsledky u řadových zaměstnanců ji označují jako důležitou. A schopnost prokazovat respekt vychází v rámci bodového hodnocení od manažerů jako důležitá, zatímco u řadových zaměstnanců jako méně důležitá.

Druhá a třetí otázka v dotazníku nabádala respondenty k tomu, aby se zamysleli nad tím, jaké vlastnosti a schopnosti by měl manažer mít v případě, že je ženského, respektive mužského pohlaví. Pro tuto otázku byl využit výčet vlastností a schopností dle autora Richarda Newtona. Absolutní i relativní četnost odpovědí respondentů na otázku týkající se důležitosti vlastností manažera – ženy, je zobrazena v tabulce 22.

Tabulka 22 Důležitost vybraných vlastností manažera – ženy

Vlastnost či dovednost	Absolutní četnost			
	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Dynamika a pozitivní přístup	39	61	6	1
Politická citlivost	8	29	57	13
Přiměřená viditelnost	11	68	24	4
Přizpůsobivost situaci	61	39	6	1
Schopnost navazovat kontakty	51	51	4	1
Vcítit se do potřeb a pocitů lidí	73	30	4	0
Schopnost snášet stres	83	23	0	1
Schopnost řídit a vést lidi	70	36	0	1
Smysl pro humor	16	67	23	1
Respekt vůči ostatním	46	57	4	0
Vnímavost vůči okolnímu prostředí	63	40	4	0
	Relativní četnost			
Dynamika a pozitivní přístup	36,45%	57,01%	5,61%	0,93%
Politická citlivost	7,48%	27,10%	53,27%	12,15%
Přiměřená viditelnost	10,28%	63,55%	22,43%	3,74%
Přizpůsobivost situaci	57,01%	36,45%	5,61%	0,93%
Schopnost navazovat kontakty	47,66%	47,66%	3,74%	0,93%
Vcítit se do potřeb a pocitů lidí	68,22%	28,04%	3,74%	0,00%
Schopnost snášet stres	77,57%	21,50%	0,00%	0,93%
Schopnost řídit a vést lidi	65,42%	33,64%	0,00%	0,93%
Smysl pro humor	14,95%	62,62%	21,50%	0,93%
Respekt vůči ostatním	42,99%	53,27%	3,74%	0,00%
Vnímavost vůči okolnímu prostředí	58,88%	37,38%	3,74%	0,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 22 obsahuje údaje o absolutní i relativní četnosti odpovědí respondentů na otázku: „*Jakými vlastnostmi a schopnostmi by měl, dle Vašeho názoru, manažer oplývat v případě, že je ženského pohlaví?*“ V této tabulce lze vidět, že oproti otázce předešlé, zde respondenti zaškrtovali také možnost „zcela nedůležité“. Největší četnost možnosti „zcela nedůležité“ zde má vlastnost či schopnost s označením politická citlivost, a tedy nemluvit veřejně o politice. Naopak vlastnost nebo schopnost která získala nejvíce odpovědí „velmi

důležité“ byla možnost schopnost snášet stres. Bodové hodnocení vlastností a rozdělení, zda se jedná o zásadní či zcela nepodstatnou vlastnost, je zachyceno v tabulce 23.

Tabulka 23 Hodnocení vlastností manažera – ženy

Vlastnost či dovednost	Absolutní počet bodů	Relativní počet bodů	Hodnocení
Dynamika a pozitivní přístup	352	82,24%	Méně důležitá
Politická citlivost	246	57,48%	Nepodstatná
Přiměřená viditelnost	300	70,09%	Nepodstatná
Přizpůsobivost situaci	374	87,38%	Důležitá
Schopnost navazovat kontakty	366	85,51%	Důležitá
Schopnost vcítit se do potřeb a pocitů lidí	390	91,12%	Důležitá
Schopnost snášet stres	402	93,93%	Zásadní
Schopnost řídit a vést lidi	389	90,89%	Důležitá
Smysl pro humor	312	72,90%	Nepodstatná
Respekt vůči ostatním	363	84,81%	Důležitá
Vnímavost vůči okolnímu prostředí	380	88,79%	Důležitá

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 23 obsahuje informace o přiřazených bodech k jednotlivým vlastnostem a dovednostem. Hodnocení zásadní a důležitá jsou takové vlastnosti a dovednosti, které by se daly označit za požadované charakterové vlastnosti manažera v případě, že se jedná o ženu. Jako zásadní vlastnost a dovednost je označena pouze jedna z uvedených, a to schopnost snášet stres. Tato vlastnost v bodovém hodnocení na základě odpovědí respondentů získává 402 bodů. Mezi důležité vlastnosti a dovednosti lze poté zařadit přizpůsobivost situaci, schopnost navazovat kontakty, schopnost vcítit se do potřeb a pocitů lidí (zákazníků i zaměstnanců), schopnost řídit a vést lidi, respekt vůči ostatním a vnímavost vůči okolnímu prostředí. Za méně důležité či nepodstatné vlastnosti, a tedy takové, které v rámci této diplomové práce nebudou označeny za charakterové vlastnosti manažera, lze v této otázce označit dynamiku a pozitivní přístup, politickou citlivost (nemluvit veřejně o politice), přiměřenou viditelnost a smysl pro humor.

Následující analýza se týká obdobně položené otázky, avšak v tomto případě měli respondenti určit důležitost jednotlivých vlastností u manažerů – mužů. Tato otázka obsahovala stejný výčet vlastností jako otázka předešlá a respondenti opět měli možnost označit jednu ze čtyř možných odpovědí. Četnost jednotlivých odpovědí této otázky je uvedena v tabulce 24.

Tabulka 24 Důležitost vybraných vlastností manažera – muže

Vlastnost či dovednost	Absolutní četnost			
	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Dynamika a pozitivní přístup	44	55	7	1
Politická citlivost	10	38	50	9
Přiměřená viditelnost	17	69	17	4
Přizpůsobivost situaci	48	55	4	0
Schopnost navazovat kontakty	47	57	3	0
Schopnost vcítit se do potřeb a pocitů lidí	79	24	3	1
Schopnost snášet stres	54	51	2	0
Schopnost řídit a vést lidi	100	6	1	0
Smysl pro humor	18	59	28	2
Respekt vůči ostatním	78	24	5	0
Vnímavost vůči okolnímu prostředí	68	36	2	1
	Relativní četnost			
Dynamika a pozitivní přístup	41,12%	51,40%	6,54%	0,93%
Politická citlivost	9,35%	35,51%	46,73%	8,41%
Přiměřená viditelnost	15,89%	64,49%	15,89%	3,74%
Přizpůsobivost situaci	44,86%	51,40%	3,74%	0,00%
Schopnost navazovat kontakty	43,93%	53,27%	2,80%	0,00%
Schopnost vcítit se do potřeb a pocitů lidí	73,83%	22,43%	2,80%	0,93%
Schopnost snášet stres	50,47%	47,66%	1,87%	0,00%
Schopnost řídit a vést lidi	93,46%	5,61%	0,93%	0,00%
Smysl pro humor	16,82%	55,14%	26,17%	1,87%
Respekt vůči ostatním	72,90%	22,43%	4,67%	0,00%
Vnímavost vůči okolnímu prostředí	63,55%	33,64%	1,87%	0,93%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 24 obsahuje relativní a absolutní četnosti odpovědí respondentů na otázku: „*Jakými vlastnostmi a schopnostmi by měl, dle Vašeho názoru, manažer oplývat v případě, že je mužského pohlaví?*“. Zde se výrazně odlišuje vlastnost a dovednost s názvem schopnost řídit a vést lidi. Tato dovednost získala od respondentů 100 hlasů v odpovědi „velmi důležité“. To znamená, že pouze 7 respondentů zaškrtno jinou možnost než tu, že uvedená vlastnost je, dle jejich názoru, velmi důležitá. Naopak u vlastnosti či dovednosti, která byla v otázce pod názvem politická citlivost, byla možnost „velmi důležitá“ označena jen v 10 případech.

Stejně jako v předchozím případě, tak i v tomto jsou absolutní četnosti odpovědí respondentů vynásobeny přiřazenými body k jednotlivým odpovědím. Jaké bodové ohodnocení mají jednotlivé uvedené vlastnosti a dovednosti je zachyceno v tabulce 25.

Tabulka 25 Hodnocení vlastností manažera – muže

Vlastnost či dovednost	Absolutní počet bodů	Relativní počet bodů	Hodnocení
Dynamika a pozitivní přístup	356	83,18%	Méně důležitá
Politická citlivost	263	61,45%	Nepodstatná
Přiměřená viditelnost	313	73,13%	Nepodstatná
Přizpůsobivost situaci	365	85,28%	Důležitá
Schopnost navazovat kontakty	365	85,28%	Důležitá
Schopnost vcítit se do potřeb a pocitů lidí	395	92,29%	Zásadní
Schopnost snášet stres	373	87,15%	Důležitá
Schopnost řídit a vést lidi	420	98,13%	Zásadní
Smysl pro humor	307	71,73%	Nepodstatná
Respekt vůči ostatním	394	92,06%	Zásadní
Vnímavost vůči okolnímu prostředí	385	89,95%	Důležitá

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 25 je uvedeno bodové hodnocení vlastností manažera v případě, že se jedná o muže. V rámci vyhodnocení této otázky je zjištěno, že u mužů manažerů lze najít tři vlastnosti, které se dají označit jako zásadní, a tedy obdržely bodové hodnocení v rozpětí 428 až 393 bodů. Mezi tyto vlastnosti a dovednosti patří schopnost vcítit se do potřeb a pocitů lidí, schopnost řídit a vést lidi a respekt vůči ostatním. Za důležité vlastnosti se v tomto případě označí přizpůsobivost situaci, schopnost navazovat kontakty, schopnost snášet stres a vnímavost vůči okolnímu prostředí. Tyto vlastnosti je možné v rámci této diplomové práce označit za požadované charakterové vlastnosti manažera v případě, že se jedná o muže. Naopak vlastnosti, které spadají do bodové kategorie s názvem „méně důležitá“ se zařazuje vlastnost či dovednost s označením dynamika a pozitivní přístup. Do posledního bodového rozpětí s označením „nepodstatná“ patří vlastnosti či dovednosti jako smysl pro humor, přiměřená viditelnost a politická citlivost (nemluvit veřejně o politice).

Hodnocení manažerských vlastností v případě manažerů – mužů a manažerů – žen je výše uvedeno. Nyní dochází k jejich vzájemné komparaci, aby mohlo být přímo porovnáno, jaké, dle respondentů požadované vlastnosti manažerů a manažerek jsou. Tabulka 26 obsahuje výčet všech výše zmiňovaných vlastností a dovedností a hodnoty jejich celkového bodového ohodnocení. A to jak z otázky zaměřující se na vlastnosti a dovednosti manažera – muže, tak z otázky zabývající se vlastnostmi a dovednostmi ženy.

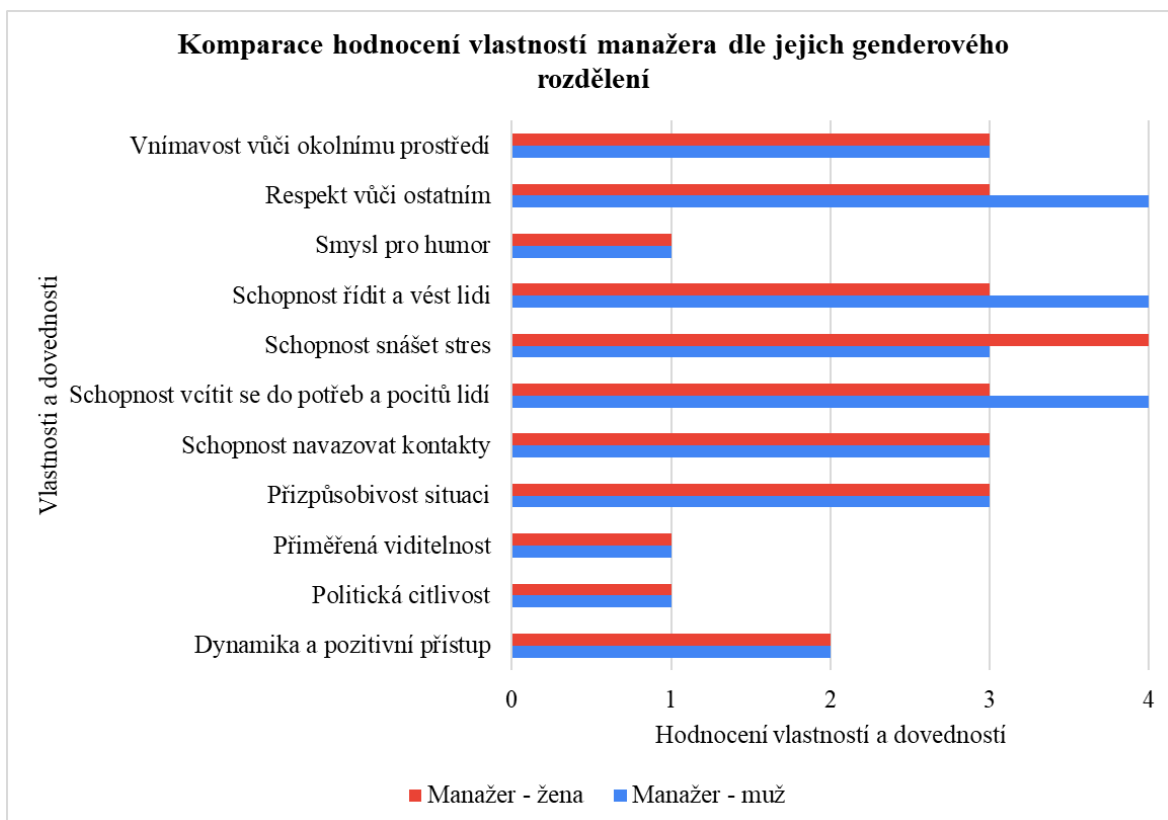
Tabulka 26 Komparace bodového ohodnocení vlastností manažerů a manažerek

Vlastnost či dovednost	Bodové ohodnocení vlastností	
	Manažer - muž	Manažer - žena
Dynamika a pozitivní přístup	356	352
Politická citlivost	263	246
Přiměřená viditelnost	313	300
Přizpůsobivost situaci	365	374
Schopnost navazovat kontakty	365	366
Schopnost vcítit se do potřeb a pocitů lidí	395	390
Schopnost snášet stres	373	402
Schopnost řídit a vést lidi	420	389
Smysl pro humor	307	312
Respekt vůči ostatním	394	363
Vnímavost vůči okolnímu prostředí	385	380

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 26 je vidět, že v případě porovnání dosažených hodnot uvedených vlastností a dovedností, se ani v jednom případě neshodují výsledky u manažerů – mužů a manažerů – žen. Ohodnocení některých vlastností se však u pohlaví liší např. pouze o jeden či několik málo bodů. Z tohoto důvodu je nutné porovnat výsledky slovního hodnocení vlastností manažerů – mužů a manažerů – žen.

Pro komparaci toho, zda jsou výsledky u mužů i žen stejné nebo se v hodnocení jednotlivých vlastností liší, je hodnocení vlastností převedeno do grafu. Všechny vlastnosti z tabulky 26 jsou podle jejich bodového ohodnocení zařazeny do příslušného bodového rozpětí a ohodnoceny na základě získaných bodů jako „zásadní“, „důležité“, „méně důležité“ nebo „nepodstatné“. Pro možnou komparaci hodnocení vlastností jsou na ose X u grafu na obrázku 12 uvedeny čtyři hodnoty. Tyto hodnoty jsou - 1, 2, 3 a 4. Každá z hodnot představuje slovní hodnocení vlastností, které bylo vysvětleno v tabulce 19. Hodnota 1 zastupuje hodnocení „nepodstatná“, hodnota 2 znamená „méně důležitá“ vlastnost, 3 označuje „důležitou“ vlastnost a 4 vlastnost „zásadní“.



Obrázek 12 Komparace hodnocení vlastností manažerů dle jejich genderového rozdělení

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf na obrázku 12 zachycuje komparaci hodnocení vlastností a dovedností manažerů dle jejich genderového rozdělení. Z obrázku je vidět, že čtyři uvedené vlastnosti mají rozdílné hodnocení u mužů a žen. Zatímco schopnost snášet stres u manažerů – žen vychází v bodovém hodnocení jako „zásadní“, u mužů se jedná o důležitou vlastnost a dovednost. Naopak v případě zaměření se na vlastnosti a dovednosti označené jako respekt vůči ostatním, schopnost řídit a vést lidi a schopnost vcítit se do potřeb a pocitů lidí (zaměstnanců i zákazníků) představují u manažerů – mužů hodnocení „zásadní“ vlastnosti a dovednosti, u žen vychází tyto uvedené vlastnosti a dovednosti jako „důležité“. I přesto však lze v rámci této diplomové práce označit tyto uvedené vlastnosti a dovednosti jako požadované charakterové vlastnosti manažera. Hodnocení ostatních vlastností a dovedností se již neliší v tom, zda se jedná o muže či ženu. U obou pohlaví vychází vlastnosti smysl pro humor, přiměřená viditelnost a politická citlivost jako nepodstatné či dynamika a pozitivní přístup jako méně důležité.

Pro vyloučení, nebo potvrzení skutečnosti, že hodnocení důležitosti vlastností manažerů – mužů a manažerů – žen závisí na tom, jakého je respondent pohlaví, je i tato otázka analyzována. Pro její analýzu je nutné sestavit nový bodovací systém, neboť rozpětí bodů závisí na počtu respondentů – mužů a počtu respondentů – žen. Bodovací systém pro tuto analýzu je

zachycen v tabulkách 27 a 28. V obou těchto nových systémech bodového hodnocení vlastností je zachováno pravidlo, které bylo již uvedeno výše, a tedy, že rozpětí bodů je dáno 1/3 respondentů.

Tabulka 27 Systém bodového hodnocení vlastností manažera(rky) u respondentů – žen

Hodnocení vlastnosti	Rozpětí bodů
Zásadní	248 až 228
Důležitá	227 až 207
Méně důležitá	206 až 186
Nepodstatná	185 a méně

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 27 zachycuje bodovací systém hodnocení vlastností manažerů v případě, že je respondentem žena. V tomto případě je maximální počet bodů, které může daná vlastnost získat, v hodnotě 248. Bodové rozpětí pro hodnocení vlastnosti s označením „zásadní“ je 248 až 228 bodů. Důležitá vlastnost je taková, která od respondentů – žen získává v celkovém bodovém hodnocení 227 až 207 bodů, důležitá vlastnost má 206 až 186 bodů a za nepodstatnou vlastnost lze označit takovou, která má 185 bodů a méně. Bodový systém u respondentů – mužů je uveden v tabulce 28.

Tabulka 28 Systém bodového hodnocení vlastností manažera(rky) u respondentů – mužů

Hodnocení vlastnosti	Rozpětí bodů
Zásadní	180 až 166
Důležitá	165 až 151
Méně důležitá	150 až 136
Nepodstatná	135 a méně

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 28 zaznamenává bodové rozpětí a hodnocení vlastností manažera v případě, že manažerské vlastnosti či dovednosti hodnotil muž. Zásadní vlastnost je taková, která má bodové ohodnocení v rozmezí 180 až 166 bodů, důležitá vlastnost pochází z rozpětí 165 až 151 bodů. Takto ohodnocené vlastnosti lze pro účely této diplomové práce chápat jako charakterové vlastnosti manažera, respektive manažerky. Ostatní vlastnosti s označením „méně důležité“ s body od 150 do 136 bodů či „nepodstatné“ s 135 body a méně za charakterové označit nelze. Komparace důležitosti vlastností u manažerů – žen a manažerů – mužů dle genderového rozdělení respondentů je zobrazeno v tabulce 29.

Tabulka 29 Komparace hodnocení vlastností manažera(rky) dle pohlaví respondentů

Vlastnost či dovednost	Hodnocení vlastností manažera(rky)			
	Manažer - žena		Manažer - muž	
	Respondent Ž	Respondent M	Respondent Ž	Respondent M
Dynamika a pozitivní přístup	Důležitá	Méně důležitá	Důležitá	Méně důležitá
Politická citlivost	Nepodstatná	Nepodstatná	Nepodstatná	Nepodstatná
Přiměřená viditelnost	Nepodstatná	Nepodstatná	Méně důležitá	Nepodstatná
Přízpůsobivost situaci	Důležitá	Důležitá	Důležitá	Důležitá
Schopnost navazovat kontakty	Důležitá	Méně důležitá	Důležitá	Méně důležitá
Vcítit se do potřeb a pocitů lidí	Důležitá	Zásadní	Důležitá	Důležitá
Schopnost snášet stres	Zásadní	Zásadní	Důležitá	Důležitá
Schopnost řídit a vést lidi	Důležitá	Důležitá	Zásadní	Zásadní
Smysl pro humor	Nepodstatná	Nepodstatná	Méně důležitá	Nepodstatná
Respekt vůči ostatním	Důležitá	Méně důležitá	Zásadní	Důležitá
Vnímavost vůči okolnímu prostředí	Důležitá	Důležitá	Důležitá	Důležitá

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 29 je vidět, že naprosto stejně se v bodového hodnocení vlastností shodují muži a ženy u 7 z 11 uvedených vlastností u manažerky a u manažerů se shodují u 6 z 11 vyjmenovaných vlastností. V ostatních z uvedených vlastností se po přiřazení bodů a jejich ohodnocení rozcházejí. Platí však pravidlo, že ohodnocení důležitosti vlastností od respondentů – mužů je vždy o jeden stupeň horší než u respondentů – žen. Jediným příkladem, kdy toto pravidlo není dodrženo, je dovednost „vcítit se do potřeb a pocitů lidí (zaměstnanců a zákazníků)“. V tomto případě je ohodnocení od mužů formulováno jako „zásadní“ pro manažera – ženu, zatímco v hodnocení od respondentů – žen se jedná o důležitou vlastnost.

S manažerovými vlastnostmi a dovednostmi úzce souvisí také manažerské styly a styly vedení lidí, a to proto, že pojem „styl vedení lidí“ vyjadřuje charakteristický postup a chování vedoucího pracovníka, manažera, při provádění manažerských úkolů. Z tohoto důvodu byla do dotazníku zakomponována také otázka: „*Jaký styl řízení by měl(a) uplatňovat manažer(ka)?*“. Tato otázka byla zvolena, neboť styl řízení, který manažer používá, souvisí mimo jiné s tím, jakými vlastnostmi oplývá. V rámci této otázky se respondenti rozhodovali nad jednou ze šesti uvedených možností. Každá z uvedených možností obsahovala i své krátké představení, aby respondenti věděli, jak daný styl řízení lidí vypadá. Absolutní a relativní zastoupení odpovědí respondentů je uvedeno v tabulce 30.

Tabulka 30 Manažerův styl řízení lidí

Styl řízení	Četnost		Kumulativní Četnost	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Autoritářský	0	0,00%	0	0,00%
Autoritativní	14	13,08%	14	13,08%
Konzultativní	34	31,78%	48	44,86%
Participativní	40	37,38%	88	82,24%
Delegativní	17	15,89%	105	98,13%
Zmocňovatelský	2	1,87%	107	100,00%
Celkem	107	100,00%	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 30 zachycuje absolutní i relativní četnosti odpovědí respondentů na výše zmíněnou otázku. V tabulce je vidět, že možnost „Autoritářský“, tedy styl řízení lidí, kdy manažer zneužívá své pravomoci a rozhoduje sám, neoznačil žádný z respondentů. Malé zastoupení má také zmocňovatelský styl, který označili pouze 2 respondenti. Naopak největší počet označení získala od respondentů možnost „Participativní“. Tento styl řízení lidí představuje situaci, kdy manažer diskutuje s ostatními pracovníky a společně vybírají nejlepší řešení. Právě tento styl řízení lidí zvolilo za nejvhodnější 37,38 % respondentů. Druhým nejvíce označovaným stylem řízení je konzultativní styl řízení lidí. Jedná se o styl řízení, kdy manažer rozhoduje o všem sám na základě diskusí s vybranými pracovníky. Tuto možnost zvolilo celkem 31,78 % respondentů. Zda se v otázce stylu řízení lidí manažeri a řadoví zaměstnanci shodují, je znázorněno v tabulce 31.

Tabulka 31 Komparace stylu řízení lidí dle manažerů a řadových zaměstnanců

Styl řízení lidí	Četnost odpovědí manažerů		Četnost odpovědí řadových zaměstnanců	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Autoritářský	0	0,00%	0	0,00%
Autoritativní	4	9,09%	10	15,87%
Konzultativní	15	34,09%	19	30,16%
Participativní	17	38,64%	23	36,51%
Delegativní	6	13,64%	11	17,46%
Zmocňovatelský	2	4,55%	0	0,00%
Celkem	44	100,00%	63	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

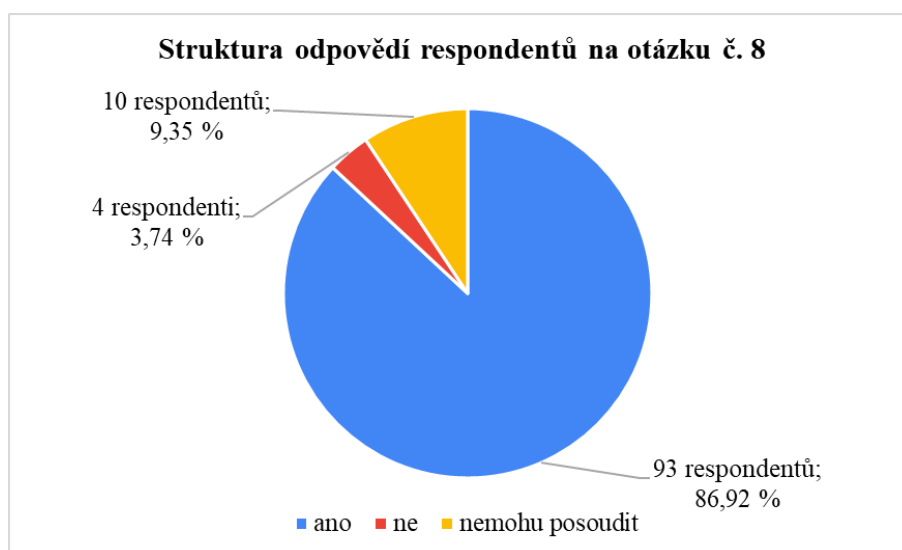
Tabulka 31 zachycuje absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku stylu řízení lidí, který by měl manažer uplatňovat, a to ze dvou pohledů – manažerského a řadového zaměstnance. Z tabulky je vidět, že jediným stylem, ve kterém se obě sledované skupiny skoro shodují, kromě stylu autoritářského, je styl participativní. Ten zastupuje skutečnost,

kdy manažer diskutuje s ostatními pracovníky a společnými silami vybírají nejlepší řešení. U tohoto stylu se odpovědi manažerů a řadových zaměstnanců liší pouze o asi 2 %. Tento styl řízení lidí také získal nejvíce hlasů od obou skupin respondentů. Naopak styl řízení lidí, u kterého se odpovědi nejvíce rozcházejí, je autoritativní styl řízení lidí. Zatímco tuto možnost označilo jako ideální 9,09 % manažerů, řadových pracovníků bylo skoro o 7 % více, konkrétně 15,87 %.

4.3 Rozbor doplňujících otázek

Třetí část analýzy dotazníkových otázek se zaměřuje na rozbor doplňujících otázek, které dotazník obsahoval. Jedná se o dvě povinné, uzavřené otázky s jednou možnou odpovědí a o jednu nepovinnou, otevřenou otázku. První analyzovanou otázkou je otázka: „*Jakého pohlaví by, podle Vás, měl být manažer?*“. V rámci této otázky měli respondenti možnost vybrat si jednu ze tří možných odpovědí. Při analýze této otázky je zjištěn závěr, že respondentům nezáleží na tom, zda je manažerem žena nebo muž. Na základě těchto skutečností lze říci, že dle respondentů není manažerská funkce výhradně pouze pro muže či naopak pouze pro ženy. Obě pohlaví mohou tuto funkci vykonávat.

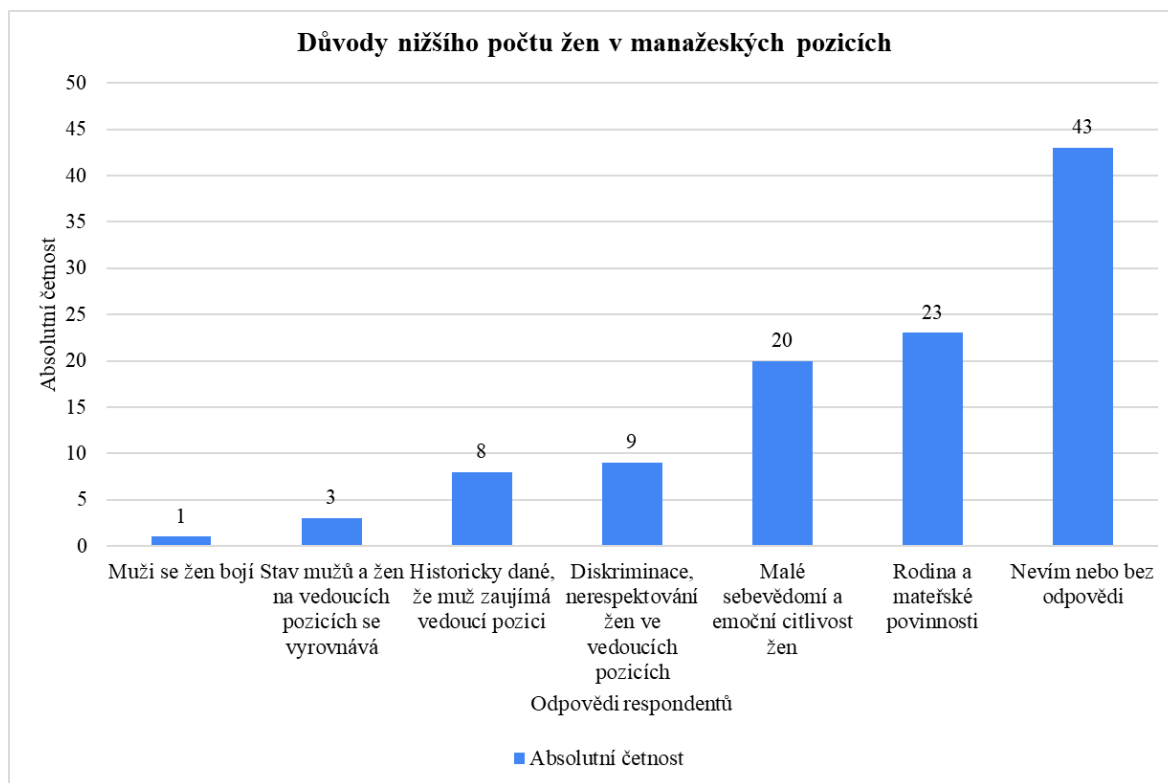
Druhou analyzovanou otázkou z této oblasti je otázka: „*Dokáže si, dle Vašeho názoru, sjednat žena, jakožto vedoucí pracovník, stejnou autoritu jako muž, který je vedoucím pracovníkem?*“. U této otázky, stejně jako u otázky předešlé, měli respondenti na výběr jednu ze tří možností. Mezi tyto možnosti byly zařazeny klasické odpovědi „ano“ a „ne“, které byly doplněny ještě možností „nemohu posoudit“. Jak na tuto otázku odpovídali respondenti dotazníkového šetření je zachyceno ve výsečovém grafu na obrázku 13.



Obrázek 13 Struktura odpovědí respondentů na otázku č. 8

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 14 zachycuje počet odpovědí na otázku zabývající se autoritou manažera – ženy. 86,92 % respondentů označilo možnost „ano“, a tedy, že si dle jejich mínění dokáže žena, jakožto vedoucí pracovník, sjednat stejnou autoritu jako muž, který je vedoucím pracovníkem. Odpověď „ne“ zvolilo pouze 3,74 % respondentů a 9,35 % uznalo za nejvhodnější odpověď „nemohu posoudit“. Poslední analyzovanou otázkou, na obrázku 14, je otevřená otázka.



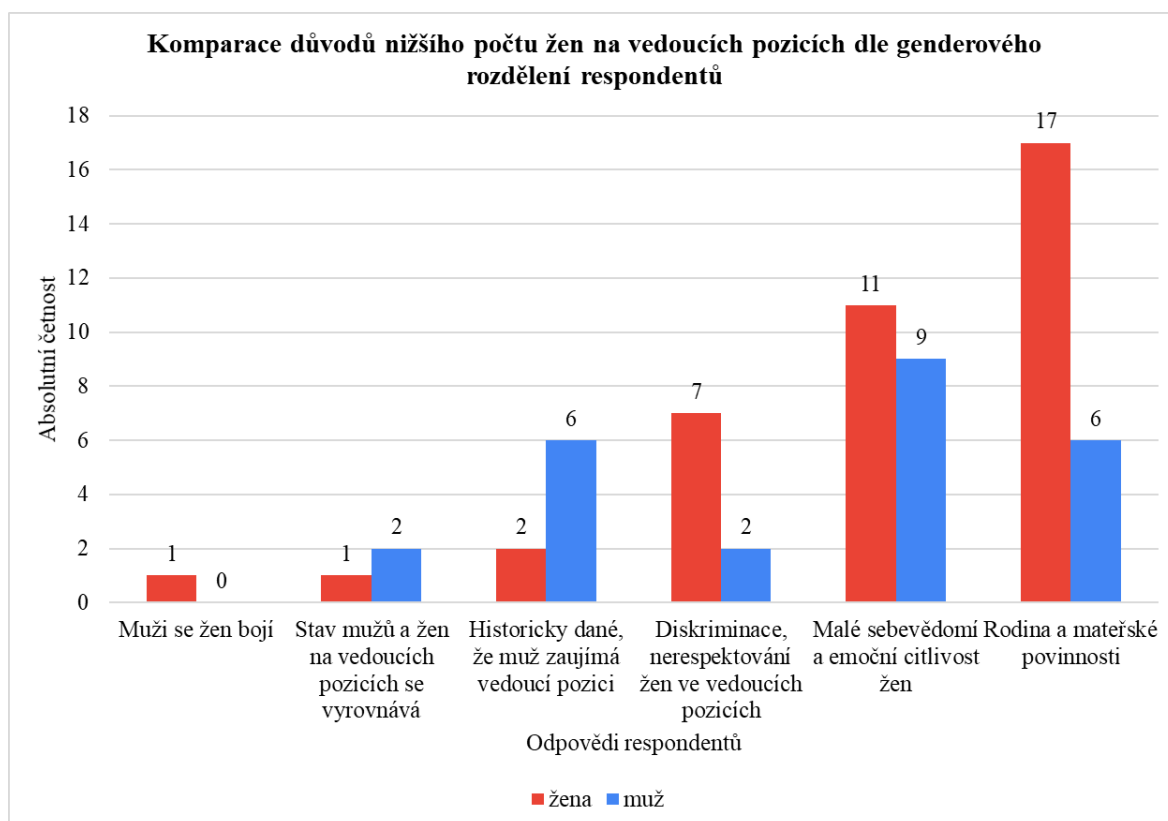
Obrázek 14 Důvody nižšího počtu žen v manažerských pozicích

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 14 zachycuje odpovědi respondentů na jedinou otevřenou a nepovinnou otázku, která se v dotazníku vyskytovala. Pro možné vytvoření grafu jsou odpovědi respondentů standardizovány do kratších výrazů, takovým způsobem, aby zůstal zachován co nejvýstižnější smysl odpovědí. Protože byla tato otázka nepovinná, odpovědi byly získány jen od 64 respondentů. Zbylých 43 respondentů nechalo pole s odpovědí prázdné či do něho napsali slovo „nevím“. Je vidět, že v případě, kdy se vyloučí možnost „nevím nebo bez odpovědi“ má největší četnost odpověď „rodina a mateřské povinnosti“. Tuto možnost uvedlo celkem 23 respondentů jako jeden z důvodů, proč se ženy objevují na manažerských pozicích méně než muži. Druhou nejčastější odpovědí bylo malé sebevědomí žen a jejich emoční citlivost. Tento důvod vidí jako hlavní 20 respondentů. Ostatní uvedené důvody se v odpovědích respondentů objevovaly už méně než 10krát. Mezi takové odpovědi jsou zařazeny důvody jako diskriminace a nerespektování žen ve vedoucích pozicích

či historické kořeny, které říkají, že muž má být vedoucím pracovníkem. Mezi odpověďmi jsou zaznamenány i takové, které říkají, že stav mužů a žen na vedoucích pozicích se již vyrovnává nebo dokonce, že muži se žen bojí, a proto je na vedoucí pozice nechtějí pustit.

Jak na tuto otázku odpovídali muži a jak ženy je zachyceno na kombinovaném grafu na obrázku 15, kde jsou odpovědi respondentů rozděleny dle jejich pohlaví.



Obrázek 15 Komparace důvodu nižšího počtu žen na vedoucích pozicích dle genderového rozdělení respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf na obrázku 15 zachycuje četnosti odpovědí respondentů na analyzovanou otázku v případě, kdy jsou respondenti rozděleni na muže a ženy. Z obrázku je vidět, že v případě, že zůstává zachováno pořadí odpovědí respondentů na ose X, absolutní počet odpovědí od žen se s každou další možností odpovědí zvyšuje. Naopak u mužů jsou mezi jednotlivými odpověďmi znatelné výkyvy. 17 žen z celkových 62 na tuto otázku odpovědělo, že hlavním důvodem, proč se ženy objevují v manažerských pozicích méně často než muži, je rodina a mateřské povinnosti. Stejnou možnost ale odpovědělo jen 6 mužů z celkového počtu 45. Druhý největší rozdíl mezi odpověďmi respondentů je zaznamenán u odpovědí, které říkají, že nižší počet žen ve vedoucích pozicích je zakořeněn historicky. Tuto odpověď uvedlo jako hlavní důvod 6 ze 45 mužů a pouze 2 ženy. Nejvíce mužů, konkrétně 9, odpovědělo, že ženy

mají narozdíl od mužů nižší sebevědomí a jsou emočně citlivější. Ženy stejnou možnost uvedly 11krát.

4.4 Shrnutí

Čtvrtá kapitola této diplomové práce byla zaměřena na analýzu charakterových vlastností manažera. V rámci této kapitoly byly využity poznatky zejména z druhé kapitoly a postupně ve třech podkapitolách rozebrány jednotlivé otázky, které dotazníkové šetření obsahovalo a to tak, jak bylo popsáno ve třetí kapitole této diplomové práce.

První podkapitola čtvrté kapitoly se zabývala rozborem identifikačních otázek. V rámci této podkapitoly bylo zjištěno, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 62 žen a 45 mužů, nejčastěji ve věku 36 až 45 let. Současně bylo v první podkapitole zjištěno, že 41,12 % respondentů vykonává nebo alespoň v minulosti vykonávalo funkci manažera, a tak mají představu o tom, co manažerská práce obnáší. Součástí této podkapitoly byly také dvě hypotézy, které se týkaly závislosti vybraných odpovědí respondentů. V rámci hypotéz bylo zjištěno, že vykonávání manažerské funkce závisí na tom, kolik je respondentovi let, ale pohlaví respondenta manažerskou funkci neovlivňuje.

Druhá podkapitola této části diplomové práce by mohla být nazvána jako klíčová, neboť v rámci této podkapitoly byly analyzovány otázky z dotazníku, které se týkaly vlastností manažera. Nejprve byly rozebrány otázky, které se zaměřovaly na důležitost manažerských vlastností pro vykonávání manažerské funkce či na druh vlastností, které jsou pro manažerskou práci důležitější. Jako další část této podkapitoly byly rozebrány maticové otázky, které dotazníkové šetření obsahovalo. Aby mohly být jednotlivé uvedené vlastnosti ohodnoceny dle jejich důležitosti, byl vytvořen bodovací systém. Také ten byl v této podkapitole vysvětlen. Díky tomuto bodovacímu systému byly rozebrány jednotlivé uvedené vlastnosti či schopnosti manažera(rky) a určeno, zda se jedná o zásadní, důležitou, málo důležitou či nepodstatnou vlastnost. Výsledky některých otázek byly v rámci analýzy také komparovány, a to např. dle pohlaví respondentů či dle pohlaví manažerů. Poslední částí této podkapitoly byla analýza otázky zabývající se stylem řízení lidí. Také u této otázky byly odpovědi komparovány na základě toho, zda se jednalo o respondenty – manažery a respondenty – řadové zaměstnance.

Poslední částí byl rozbor doplňujících otázek, které dotazník obsahoval. Při analýze těchto otázek bylo zjištěno, že respondentům nezáleží na tom, jakého pohlaví je manažer. Dále výsledky odpovědí respondentů uvedly, že žena, která vykonává manažerskou funkci si dokáže sjednat stejnou autoritu jako muž, který je manažerem. Poslední analyzovanou otázkou byla

jediná otevřená a nepovinná otázka, která se v dotazníku objevila. Jednalo se o otázku, která se tázala respondentů na to, proč si myslí, že se ženy objevují v manažerských pozicích méně často než muži. Po standardizaci dat a vložení dat do grafu, bylo zjištěno, že nejčastější odpovědí, proč se ženy objevují v manažerské funkci méně často než muži, je rodina a mateřské povinnosti. Následující kapitola se bude zabývat konkrétními závěry, které byly zjištěny v rámci prováděné analýzy a také bude obsahovat doporučení pro vybrané organizace.

5 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

V předešlých kapitolách byly nejprve definovány základní pojmy, které jsou spojeny se zkoumanou problematikou. Poté byl hlouběji charakterizován pojem manažer, a to mimo jiné z pohledu jeho vlastností, osobnosti, motivace lidí nebo stylu řízení lidí. V neposlední řadě se teoretická část této práce zaměřovala na definování pojmu gender management. Třetí kapitola obsahovala již samotné představení metodiky prováděného dotazníkového šetření, které bylo vytvořeno k výzkumu problematiky, na kterou se tato diplomová práce zaměřuje. Čtvrtá část práce se zabývala rozбором jednotlivých otázek, které dotazníkové šetření obsahovalo. Nejprve byly analyzovány identifikační otázky, zabývající se definováním respondentů dotazníkového šetření. V rámci rozboru byly také zahrnuty hypotézy zaměřující se na vzájemné vztahy mezi odpověďmi respondentů. Druhou částí této kapitoly byl rozbor otázek, které se zabývaly vlastnostmi manažera. Součástí této podkapitoly bylo také představení systému hodnocení jednotlivých uvedených vlastností. Poslední částí rozboru byla analýza doplňujících otázek, které dotazník obsahoval. Tato kapitola se bude zabývat závěry, které byly při rozboru dotazníkového šetření zjištěny a následně budou vyřčeny doporučení pro vybrané organizace.

Pro vytvoření seznamu charakterových vlastností manažera je nejprve nutné určit, zda jsou na základě respondentů vlastnosti manažera vůbec důležité pro vykonávání manažerské funkce a také zjistit to, jaký druh vlastností je pro manažera podstatný. Na základě rozboru otázek z dotazníkového šetření je zjištěna skutečnost, že 97 % respondentů ze středních a velkých podniků, které byly osloveny, si myslí, že vlastnosti manažera jsou pro výkon jeho funkce důležité nebo dokonce velmi důležité. Dle této skutečnosti je tedy možné pokračovat v definování charakterových vlastností manažera. Pokud se ještě před samotným určením konkrétních charakterových vlastností zaměříme na to, zda jsou pro manažerskou funkci důležitější vlastnosti, které člověk má od narození nebo vlastnosti a dovednosti, případně schopnosti, které získal učením a praxí, dojdeme k následujícímu závěru. Samotné získané vlastnosti manažera nemají pro jeho práci žádnou přidanou hodnotu, naopak téměř 48 % respondentů uvedlo, že samotné vrozené vlastnosti jsou významné pro vykonávání funkce manažera. Nejvíce se však respondenti shodují na tom, že pro manažerskou práci je důležité, aby manažer využíval jak své vrozené vlastnosti, tak také získané.

Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, cílem práce je po teoretické stránce vymezit základní charakterové vlastnosti manažera, poté je dotazníkově ověřit a zpracovat doporučení pro vybrané organizace. Aby mohly být definovány charakterové vlastnosti manažera, je nutné využít poznatky zejména ze druhé kapitoly této práce, neboť právě v ní jsou

po teoretické stránce definované charakterové vlastnosti případně schopnosti manažera z pohledu několika autorů. Právě tyto charakterové vlastnosti formulované třemi vybranými autory jsou využity v rámci dotazníkového šetření. Nejprve jsou pro určení důležitosti vlastností manažera, který je chápán jako obecný pojem, využity vlastnosti a schopnosti, které vytyčili autoři Covey a Merrill, následně je použit výčet vlastností a schopností manažera od autora Richarda Newtona. Jeho seznam vlastností je použit při určení důležitosti vlastností manažera v případě, kdy se jedná o ženu a v případě druhém, kdy se jedná o muže. Po teoretické stránce však autoři nerozlišují míru důležitosti vlastností, které uvádí, ale pouze stanovují seznam vlastností a schopností, které jsou z jejich pohledu důležité pro výkon manažerské práce. V autory sestavených seznamech obsahujících výčet vlastností nebo schopností manažera nenalezneme určení toho, zda některé z jimi uvedených vlastností jsou pro manažera velmi důležité nebo zda je jiná vlastnost či schopnost méně podstatná. Všechny jimi vyjmenované vlastnosti a schopnosti mají stejnou váhu. Na základě této skutečnosti nelze přímo stanovit, na které vlastnosti a schopnosti manažerů by se měly podniky více zaměřit a naopak, kterým vlastnostem a schopnostem nemají připisovat tak velkou váhu. Právě z tohoto důvodu je nutné určit, které vlastnosti a schopnosti, jež vybraní autoři definovali, jsou více případně méně podstatné pro manažera a vykonávání jeho funkce. Poté je třeba určit, na kterých vlastnostech a schopnostech by tedy samotní manažeři měli zapracovat, v případě, že jimi neoplývají v tak velké míře, jak by měli, a naopak co by měli podniky manažerům poskytovat např. za školení, aby se manažeři v těchto podstatných vlastnostech a schopnostech dále zlepšovali.

Právě z tohoto důvodu bylo nutné na základě dotazníkového šetření určit, které z uvedených vlastností a schopností jsou dle respondentů pro manažera důležitější a které méně důležité. Pro účely této diplomové práce jsou četnosti odpovědí respondentů v kapitole 4 průběžně zaznamenány v tabulkách a následně je představen bodovací systém, kterým se jednotlivé vlastnosti hodnotí, aby mohlo být definováno, které vlastnosti lze chápat jako charakterové vlastnosti manažera. V rámci této diplomové práce je určeno, že za charakterové vlastnosti manažera lze označit ty vlastnosti a schopnosti, které v bodovém hodnocení získaly 357 až 428 bodů, a kterým náleželo slovní ohodnocení „důležité“ nebo „zásadní“. Vlastnosti či dovednosti, které v rámci bodového ohodnocení obdržely 356 bodů a méně, za charakterové vlastnosti manažera v této diplomové práci označit nelze. Vlastnosti a dovednosti z dotazníkového šetření, které získaly slovní ohodnocení „důležitá“ a „zásadní“, a je možné označit je za charakterové vlastnosti manažera, tedy takové vlastnosti

a schopnosti, případně dovednosti, na které by měl být kladen u manažera velký důraz, jsou vyjmenovány v tabulce 32.

Tabulka 32 Charakterové vlastnosti manažera

Vlastnost či dovednost	Hodnocení
Mluvit přímo bez obcházení faktů	Důležitá
Být transparentní (poctivý)	Důležitá
Být loajální	Důležitá
Ocenit nápady ostatních lidí	Důležitá
Přinášet výsledky	Důležitá
Umět vysvětlit, co očekává od ostatních lidí	Zásadní
Být odpovědný	Důležitá
Umět vyslechnout ostatní pracovníky	Důležitá
Dodržovat závazky	Důležitá
Udržovat a prohlubovat důvěru	Důležitá
Přizpůsobivost situaci	Důležitá
Schopnost navazovat kontakty	Důležitá
Schopnost vcítit se do potřeb a pocitů lidí	Důležitá/Zásadní
Schopnost snášet stres	Zásadní/Důležitá
Schopnost řídit a vést lidi	Důležitá/Zásadní
Respekt vůči ostatním	Důležitá/Zásadní
Vnímavost vůči okolnímu prostředí	Důležitá

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 32 obsahuje výčet vlastností ze dvou stěžejních otázek, které dotazníkové šetření obsahuje. Je vidět, že tabulka je rozdělena na dvě části. První, horní část tabulky představuje charakterové vlastnosti manažera z otázky: „*Dle Vašeho názoru určete, kterými z následujících vlastností a schopností by měl manažer disponovat.*“. V rámci této otázky získalo celkem 10 z 13 vyjmenovaných vlastností ohodnocení „důležitá“ nebo „zásadní“ a mohou být tak označeny za charakterové. Druhá část tabulky představuje charakterové vlastnosti manažera, které byly zjištěny na základě analýzy otázek: „*Jakými vlastnostmi a schopnostmi by měl, dle vašeho názoru, manažer oplývat v případě, že je ženského pohlaví.*“ a „*Jakými vlastnostmi a schopnostmi by měl, dle vašeho názoru, manažer oplývat v případě, že je mužského pohlaví.*“. V tomto případě, je možné za charakterové vlastnosti označit 7 z 11 uvedených vlastností.

Právě na tyto výše zmíněné vlastnosti a dovednosti by měl být u manažerů kladen velký důraz. Podniky by se měly zajímat o to, zda jejich manažeři těmito vlastnostmi disponují a v jaké míře. V případě, že podniky zjistí, že některý z jejich manažerů nedisponuje těmito důležitými vlastnostmi a schopnostmi či jimi oplývají jen v malé míře, měly by se zaměřit na to,

jak by mohly tyto manažerovy vlastnosti posílit a zlepšit. Pro zjišťování manažerových vlastností a schopností mohou podniky využít několik způsobů, které jsou uvedeny v podkapitole 1.3.3. Mezi tyto způsoby patří analýza písma, tzv. grafologie. V rámci grafologie dochází k tomu, že manažer vlastní rukou sepíše dostatečně dlouhý rukopis, který předá grafologovi. Ten na základě sklonu nebo tvaru jednotlivých písmen manažera dokáže stanovit závěry o tom, jaké vlastnosti manažer má. Dalším způsobem, kterým mohou být definovány manažerovy vlastnosti je pohovor nebo psychologický test. Pokud se společnost rozhodne pro pohovor s manažerem, může se v rámci něho ptát na modelové situace, u kterých manažer musí vysvětlit, jak by reagoval a řešil je, případně s kým by daný problém řešil. V rámci testování manažerů pomocí psychologických testů je možné manažery zkoušet např. z poznávacích schopností (např. komunikační schopnosti) či metodou self-reportu měření osobnosti. Při určování manažerových vlastností a schopností je možné také využít pozorování. Pověřená osoba sleduje, jak manažer vykovává svou práci, jak reaguje na určité situace, jedná s lidmi apod. Na základě toho dokáže pověřená osoba posoudit, jakými vlastnostmi a v jaké míře manažer oplývá.

Po otestování manažerů již mohou podniky předat manažerům zpětnou vazbu a říci jim, k jakým závěrům došly. Pro hodnocení pracovníků je dobré využít např. také metodu 360stupňové zpětné vazby, při které je manažerův pracovní výkon hodnocen z několika pohledů (kolegů, podřízených pracovníků a nadřízených pracovníků). V rámci komunikace zjištěných výsledků mohou podniky manažerům doporučit různé způsoby manažerského rozvoje. Mezi tyto způsoby je možné zařadit např. školicí či vzdělávací kurzy v rámci e-learningu nebo školení na pracovišti, mentoring, při kterém budou manažerovi předány zkušenosti od jiného manažera, workshopy, koučink a další. Pokud dojde k zaměření se na vlastnosti a schopnosti, které byly v rámci tabulky 32 označeny za charakterové vlastnosti manažera, a tedy stěžejní, mohou být společností pro rozvoj těchto vlastností jejich manažerů doporučeny následující kurzy.

Pro rozvoj manažerových vlastností a dovedností, které jsou v tabulce 32 označeny jako mluvit přímo bez obcházení faktů, ocenit nápady ostatních lidí, umět vysvětlit, co očekává od ostatních lidí, umět vyslechnout ostatní pracovníky, udržovat a prohlubovat důvěru a schopnost navazovat kontakty, mohou podniky využít kurzy, které se zaměřují na komunikační dovednosti manažera. V rámci kurzů komunikačních dovedností si mohou manažeři zlepšit úroveň komunikace, pomohou jim lépe a srozumitelněji se vyjadřovat nebo jim mohou pomoci předcházet konfliktům díky správné komunikaci s jejich okolím. Druhým kurzem, který mohou společnosti svým manažerům nabídnout, aby více rozvíjeli své

vlastnosti a schopnosti je kurz osobnostního rozvoje. Díky tomuto kurzu mohou manažeři zlepšit nebo probudit vlastnosti a dovednosti z tabulky 32, které jsou označeny jako schopnost snášet stres, vnímavost vůči okolnímu prostředí, schopnost vcítit se do potřeb a pocitů lidí (zákazníků a zaměstnanců), přizpůsobivost situaci a být transparentní (poctivý). V rámci tohoto kurzu mohou podniky manažerům umožnit rozvíjet se ve zvládnání stresu či ve změně jeho návyků, které stres vyvolávají. Kurz osobnostního rozvoje pomůže manažerovi poznávat své emoce v zátěžových situacích nebo např. poznat slabé a silné stránky nejen své, ale také lidí, se kterými pracuje. Třetím a posledním navrhovaným kurzem, který mohou společnosti pro své manažery využít je kurz manažerských dovedností. Díky tomuto kurzu mohou manažeři posílit vlastnosti a dovednosti označené jako schopnost řídit a vést lidi, respekt vůči ostatním, dodržovat závazky, přinášet výsledky a být loajální a odpovědný. Rozvoj jednotlivých vlastností a schopností manažera však záleží také na jeho osobnosti nebo např. dědičnosti. Ne vždy je možné, aby manažer disponoval všemi vlastnostmi v tak velké míře, v jaké by bylo třeba.

Právě tyto výše zmíněné charakterové vlastnosti by měl manažer ze středních a velkých podniků v Pardubickém regionu mít a rozvíjet je. A to bez ohledu na to, zda se jedná o manažera – ženu nebo o manažera – muže. Rozdíl v požadovaných charakterových vlastnostech manažera mezi pohlavími není. A jak bylo zmíněno výše, v případě, že manažeři vybraných společností těmito vlastnostmi a schopnosti nedisponují, měli by se podniky zaměřit na to, jak tyto vlastnosti u manažerů probudit nebo více posílit. Otázkou však při řešení této problematiky je, zda zde určené charakterové vlastnosti manažera jsou platné také v případě malých podniků v Pardubickém kraji či zda jsou platné také pro ostatní regiony České republiky. Tyto otázky ale součástí této diplomové práce nejsou, mohou však být otázkami prací dalších.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala definováním charakterových vlastností a dovedností manažerů působících ve vybraných podnicích.

Cílem práce bylo po teoretické stránce vymezit základní charakterové vlastnosti manažera, poté je dotazníkově ověřit a zpracovat doporučení pro vybrané organizace.

Aby mohlo být naplněno stanoveného cíle, byla tato diplomová práce rozčleněna do pěti kapitol. První kapitola obsahovala teoretickou část práce a zabývala se představením hlavních pojmů zkoumaného tématu. V rámci představení hlavních pojmů byla zařazena definice managementu, manažera a manažerských funkcí z pohledu několika autorů. Následně byly manažerské funkce plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola více specifikovány.

Druhá kapitola této diplomové práce se zabývala charakteristikou manažera. Nejprve představila osobnost manažera a poté již vyjmenovala vlastnosti a dovednosti manažera, které by měl manažer, dle uvedených autorů, mít. Následně byly v rámci druhé kapitoly představeny kompetence manažera a definován pojem osobní kvalita. Součástí kapitoly bylo také představení manažerských stylů a stylů vedení lidí, které s manažerskými vlastnostmi úzce souvisí. Nakonec se kapitola zabývala motivací a pojmem gender management.

Třetí kapitola obsahovala již praktickou část diplomové práce. V rámci této kapitoly byla představena metodika výzkumu, který byl pro naplnění cíle této diplomové práce prováděn. Kapitola seznámila s tvorbou dotazníku, jež byl zvolen pro výzkum, výběrem respondentů, návratností dotazníkového šetření a následně popsala, jakým způsobem byla prováděna analýza dotazníkového šetření.

Čtvrtou kapitolou diplomové práce byla analýza charakterových vlastností manažera, tedy analýza získaných odpovědí dotazníkového šetření. Tato kapitola byla rozdělena na tři podkapitoly, které se zabývaly rozbořem jednotlivých otázek sestaveného dotazníku. Nejprve byly analyzovány identifikační otázky, které dotazník obsahoval a v rámci této podkapitoly byly také vysloveny hypotézy, které se týkaly závislosti vybraných odpovědí respondentů. Druhá část této kapitoly se zaměřovala na již samotný rozbor otázek, které se zabývají vlastnostmi manažera případně stylem řízení lidí, který by měl manažer uplatňovat. Poslední podkapitola obsahovala rozbor doplňujících otázek dotazníku.

Pátou a poslední kapitolou této diplomové práce byly závěry a doporučení, které plynou z této diplomové práce. Tato kapitola shrnula zjištění, která byla v rámci této diplomové práce odhalena. Následně byly představeny charakterové vlastnosti manažera, který působí

ve středních a velkých podnicích v Pardubickém regionu a navrhnutí doporučení pro podniky, jak tyto vlastnosti a dovednosti u jejich manažerů rozvíjet.

Aby mohl být dosažen stanovený cíl, bylo využito dotazníkové šetření, které se z velké části zaměřovalo právě na definování charakterových vlastností manažera. V sestaveném dotazníku byly využity seznamy vlastností a schopností manažera, které určili autoři Covey, Merrill a Newton. Vybraní autoři však stanovili pouze seznam vlastností, kterými by měl, dle jejich názoru, manažer oplývat. Neurčili ale, které vlastnosti a dovednosti z daného seznamu jsou pro manažerskou funkci více důležité a které méně. Proto bylo v rámci této diplomové práce určeno, které z jimi uvedených vlastností mohou být označeny za charakterové. Jako charakterové vlastnosti byly v rámci této diplomové práce označeny takové uvedené vlastnosti, případně schopnosti, které v bodovém hodnocení, jež bylo v rámci kapitoly 4 představeno, obdržely 357 až 428 bodů.

Po zjištění bodového ohodnocení vlastností, které byly součástí kapitoly 4, byly v rámci kapitoly 5 představeny zjištěné závěry a doporučení pro vybrané podniky. V této kapitole bylo podnikům doporučeno, aby zjistili, zda jejich manažeri mají vlastnosti, které byly v rámci této diplomové práce označeny za charakterové, a to např. pomocí grafologie či pozorování manažerů. Následně bylo podnikům doporučeno, aby na základě zjištěných skutečností o vlastnostech a schopnostech svých manažerů, podporovali rozvoj manažerských vlastností, které byly určeny jako charakterové. V rámci doporučení, jak by podniky mohly podporovat a rozvíjet manažerské vlastnosti a dovednosti, byly uvedeny tři kurzy, které by podniky mohly svým manažerům poskytnout. Jednalo se do kurz osobnostního rozvoje, v rámci kterého by se manažeri naučili zvládat stres, kurz manažerských dovedností, který by se zaměřoval především na řízení lidí a kurz komunikačních dovedností, při kterém by se manažeri naučili lépe komunikovat se svým okolím nejen uvnitř, ale i vně podniku, a to tak, aby nevznikala zbytečná nedorozumění nebo dokonce konflikty.

V závěru celé této práce bylo zmíněno, že nalezené charakterové vlastnosti manažera jsou platné pouze pro podniky, ve kterých probíhalo dotazníkové šetření. Tedy pro střední a velké společnosti působící v Pardubickém kraji. Otázka, zda tyto definované charakterové vlastnosti jsou platné i pro malé podniky v Pardubickém regionu či pro ostatní podniky napříč celou republikou, je nezodpovězena, neboť diplomová práce se jí nezabývala.

ZDROJE

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469641.
2. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4.
3. ARMSTRONG, Michael. Jak být ještě lepším manažerem. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.
4. ARMSTRONG, Michael. Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-00-0.
5. ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.
6. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.
7. ARNOLD, John. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, 2007. Business books. ISBN 978-80-251-1518-3.
8. BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
9. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
10. BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Vyd. 2. Brno: CP Books, 2005. Business books. ISBN 80-251-0505-9.
11. BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3275-6.
12. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 9788024733487.
13. Cribis.cz. Informaceofirmach.cz [online]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: https://www.informaceofirmach.cz/firmy/?registered_name=&legal_form=&nace_codes=&employee_category=&turnover_category=&county=14&city=Pardubice&datetime=&pg=2

14. ČAKRT, Michal. Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.
15. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
16. DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2018-0.
17. DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. Pokročilé metody manažerského rozhodování. Praha: Grada, 2005. Expert. ISBN 80-247-1338-1.
18. DYTRT, Zdeněk. Ženy a management: kreativita – inovace – etika – kreativní management. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0150-3.
19. Emoční inteligence. Managmeentmania.com [online]. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/emocni-inteligence>
20. Evropská databanka. Edb.cz [online]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.edb.cz/List.aspx?l=CZ&slv=>
21. FAIRWEATHER, A. M. a Jiří REZEK. Jak být motivujícím manažerem. Praha: Grada, 2009. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-3002-8.
22. FROUZOVÁ, Magdaléna. Touha být úžasná: [najděte svůj opravdový potenciál]. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5428-4.
23. HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
24. Charakteristika manažera, jeho činnosti, role a požadavky a něj kladené. Publi.cz [online]. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/04.html>
25. Jančíková. Gender v managementu. Psychologieprokazdeho.cz [online]. [cit. 2019-10-29]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/gender-v-managementu/>
26. JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.
27. KAMP, Di a Josef KOUBEK. Manažer 21. století. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-247-0005-0.
28. KRŮŽKOVÁ, Alena a Lenka HELŠUSOVÁ. Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích: analýza odlišnosti životních postojů a názorů mužů a žen v české společnosti v závislosti na jejich pracovním postavení. Praha: Akademie věd České

- republiky, Sociologický ústav, 2002. Sociological papers, [vol.] 10/02. ISBN 80-7330-035-4.
29. KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
 30. LAUFER, Hartmut. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.
 31. LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
 32. Manažer. Managementmania.com [online] [cit. 2019-09-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>
 33. Manažerské funkce aneb co by měl umět a dělat dobrý manažer firmy. Ipodnikatel.cz [online]. [cit. 2019-10-13]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Management/manazerske-funkce-aneb-co-by-mel-umet-a-delat-dobry-manazer-firmy/Co-obnasi-prace-manazera-firmy.html>
 34. MATUSKA, Ewa a Aneta SOKÓŁ, ed. Attributes of modern organization: creativity, knowledge, innovation, trust. London: Sciemcee, 2014. ISBN 978-0-9928772-1-7.
 35. MCGRATH, James a Bob BATES. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.
 36. Metody vedení lidí. Publi.cz [online]. [cit. 2019-10-16]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/04.html>
 37. MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1349-6. MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
 39. NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada, 2008. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2544-4.
 40. NORTHOUSE, Peter Guy. Leadership: theory and practice. Seventh Edition. Los Angeles: SAGE Publications, 2015. ISBN 978-1-4833-1753-3.
 41. Obyvatelstvo. Czso.cz [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/obyvatelstvo-xe>

42. Organizování. Univerzita-online.cz [online]. [cit.2019-07-10]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/organizovani/>
43. Osobnost. Managementmania.com [online]. [cit. 2019-09-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/osobnost>
44. OWEN, Jo a Josef KOUBEK. Tři pilíře úspěšného manažera. Praha: Grada, 2008. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2400-3.
45. PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.
46. PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.
47. PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
48. Podniky podle velikosti. Ekonomicky.eu [online]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/podniky-podle-velikosti/>
49. Porovnání nezávislých výběrů – neparametrická ANOVA. Statsoft.cz [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: http://www.statsoft.cz/file1/PDF/newsletter/2013_06_04_StatSoft_Neparametric_ka_anova.pdf
50. PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. Psychologie efektivního leadershipu. Praha: Grada, 2013. Psyché. ISBN 978-80-247-4646-3.
51. ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: manažer pro 21. století. Brno: Computer Press, 2009. Business books. ISBN 978-80-251-1959-4.
52. Řízení. Management.mania.com [online]. [cit. 2019-09-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni> [cit.2019-07-09] (b)
53. SLAVÍČKOVÁ, Pavla, ed. Ženy-podnikatelky v minulosti a současnosti. Praha: NLN, Nakladatelství Lidové noviny, 2016. ISBN 978-80-7422-508-6.
54. STEIGER, Thomas a Eric D. LIPPMANN. Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3.
55. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
56. ŠNÝDROVÁ, Ivana. Manažerka a stres. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5.

57. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.
58. Temperament. Studium-psychologie.cz [online]. [cit. 2019-10-26]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/psychologie-osobnosti/3-temperament.html>
59. Testování hypotéz ve statistice. Cit.vfu.cz [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://cit.vfu.cz/statpotr/POTR/Teorie/Predn3/hypotezy.htm>
60. TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
61. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
62. VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.
63. VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
64. Věkové složení obyvatelstva 2018. Czso.cz [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-g598foxrzn>
65. Zákon č. 90/2012 Sb. Zakonyprolidi.cz [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník.....	110
-------------------------	-----

Příloha A Dotazník

Charakterové vlastnosti manažera

Dobrý den, respondente, respondentko,

jsem studentkou Univerzity Pardubice Fakulty ekonomicko-správní a ráda bych Vás požádala o využití Vašeho času k vyplnění dotazníku k mé diplomové práci s názvem Charakterové vlastnosti manažera.

Celý dotazník se týká především vlastností, kterými by měl manažer disponovat. Dále se zaměřuje na gender management, konkrétně na postavení žen ve vedoucích pozicích.

Vyhodnocení dotazníku bude zcela ANONYMNÍ.

Předem Vám děkuji za Váš čas a vyplnění mého dotazníku.

Tereza Šandová

*Povinné pole

1. Dle Vašeho názoru určete, kterými z následujících vlastností a schopností by měl(a) manažer(ka) disponovat. *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Mluvit přímo bez obcházení faktů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prokazovat respekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Být transparentní (pochův)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Být loajální	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocenit nápady ostatních lidí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přinášet výsledky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neustále zlepšovat své schopnosti a znalosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Být realista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umět vysvětlit, co očekává od ostatních lidí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Být odpovědný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umět vyslechnout ostatní pracovníky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodržovat závazky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udržovat a prohlubovat důvěru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Jakými vlastnostmi a schopnostmi by měl, dle Vašeho názoru, manažer oplývat v případě, že je ženského pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Dynamika a pozitivní přístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politická citlivost (nemluvit veřejně o politice)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přiměřená viditelnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přizpůsobivost situaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost navazovat kontakty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost vcítit se do potřeb a pocitů zákazníka nebo zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost snášet stres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost řídit a vést lidi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smysl pro humor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respekt vůči ostatním	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vnímavost vůči okolnímu prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Jakými vlastnostmi a schopnostmi by měl, dle Vašeho názoru, manažer oplyvat v případě, že je mužského pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Dynamika a pozitivní přístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politická citlivost (nemluvit veřejně o politice)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přiměřená viditelnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prizpůsobivost situaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost navazovat kontakty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost vcítit se do potřeb a pocitů zákazníka nebo zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost snášet stres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost řídit a vést lidi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smysl pro humor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respekt vůči ostatním	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vnímavost vůči okolnímu prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Do jaké míry jsou vlastnosti člověka, dle Vašeho názoru, důležité pro manažerskou funkci? *

Označte jen jednu elipsu

	1	2	3	
nejméně důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejvíce důležité

5. Jaké vlastnosti jsou, dle Vašeho názoru, pro manažerskou práci důležitější? *

Označte jen jednu elipsu.

- Vrozené vlastnosti (sebedůvěra, organizační schopnosti, empatie, potřeba řídit aj.).
- Získané vlastnosti (znalosti z oblasti matematiky, managementu, sociologie, techniky aj.).
- Oboje vlastnosti jsou stejně důležité.

6. Jaký styl řízení by měl(a) uplatňovat manažer(ka)? *

Označte jen jednu elipsu.

- Autoritářský - manažer zneužívá své pravomoci. Rozhoduje sám.
- Autoritativní - manažer rozdává příkazy svým podřízeným a kontroluje, zda jsou úkoly prováděny správně.
- Konzultativní - manažer o všem rozhoduje sám na základě diskusí s vybranými pracovníky.
- Participativní - manažer diskutuje s ostatními pracovníky a společně vybírají nejlepší řešení.
- Delegativní - manažer a ostatní pracovníci jsou na stejné úrovni. Manažer se pokouší o rozvíjení samostatnosti svých podřízených.
- Zmocňovatelský - manažer předpokládá, že zaměstnanec bude ochoten „jít se svou kůží na trh“ a ponese za sebe odpovědnost.

7. Jakého pohlaví by, podle Vás, měl být manažer? *

Označte jen jednu elipsu.

- Mužského
- Ženského
- Nezáleží mi na tom

8. Dokážete si, dle Vašeho názoru, sjednat žena, jakožto vedoucí pracovník, stejnou autoritu jako muž, který je vedoucím pracovníkem? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Nemohu posoudit

9. Dle Vašeho názoru uveďte, z jakého důvodu se ženy objevují méně v manažerských pozicích než muži.

10. Pracujete/pracoval(a) jste jako manažer? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

11. Do jaké věkové kategorie patříte? *

Označte jen jednu elipsu.

- Do 25 let
 26-35 let
 36-45 let
 46-55 let
 56-65 let
 66 let a více

12. Jaké je Vaše pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

- Muž
 Žena

Poděkování

Ještě jednou děkuji za Váš čas, který jste využili na vyplnění tohoto dotazníku.