

Osobnost úspěšného manažera

Tomáš Zlámal

Bakalářská práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš ZLÁMAL**
Osobní číslo: **L11016**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Osobnost úspěšného manažera**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování rešerše a studium odborné literatury
2. Vztah managementu a manažera, charakteristika osobnosti manažera
3. Příprava a realizace dotazníkového šetření a analýzy konkrétního manažera
4. Zpracování, vyhodnocení a interpretace výsledků
5. Formulace závěru bakalářské práce, zhodnocení, doporučení pro praxi, naplnění přínosu práce

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] BĚLOHLÁVEK, František et al. Management. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-x.

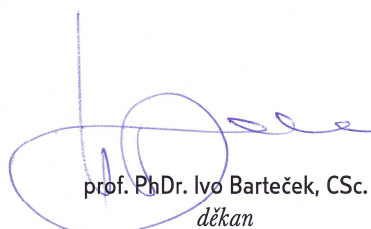
[2] ŠULEŘ, Oldřich. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. 1. vyd. Praha li.e. Brno: Computer Press, 2008, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

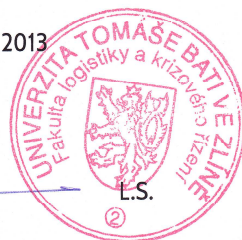
[3] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Management: teorie a praxe v informační společnosti. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001, 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Václav Lošek, CSc.**
Ústav krizového řízení
Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá rekognoskací společenského postavení manažerů ve společnosti, a to jak z pohledu laického, tak i z pohledu odborné veřejnosti. Následně se zabývá možnostmi řešení vedoucí k zefektivnění jejich činností a zvýšení jejich profesního úspěchu.

Cílem práce je – ve vztahu k analýze výsledků zkoumání osobnosti manažera a dotazníkového šetření navrhnout určitý koncept, který by byl přínosem pro manažery, rozvíjel jejich osobnost, a zefektivnil by jejich práci takovým způsobem, aby i ve velice složitém, konkurenčně náročném podnikatelském prostředí dosahovali těch nejlepších možných výsledků.

Klíčová slova:

Management, manažer, manažerské funkce, role manažera, rozvoj manažera.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the survey of the social position of managers in the society in terms of nonprofessional and professional perspective. Subsequently, it deals with possible solutions leading to the increase in the efficiency of their activities and their professional achievement.

Based on the analysis of the results of the investigation of manager's personality and questionnaire survey, the aim of the thesis is to suggest a concept which would be beneficial for managers would develop their personality and make their work more efficient so that to allow them to achieve the best results possible in the recent, highly competitive environment.

Keywords:

Management, manager, managerial function, role of the manager, development of the manager.

Na tomto místě bych chtěl poděkovat mé rodině a přátelům za podporu a trpělivost nejen během tvorby této práce, ale v průběhu celého studia. Dále chci vyslovit poděkování všem respondentům za poskytnutí nezbytných informací při vyplňování dotazníků, které se staly podkladem pro zpracování bakalářské práce.

Citát:

„Lidé se obávají neznáma. Jest pravda, že každé opuštění starého znamená nejistotu - skok do tmy. Avšak kdo chce pomoci sobě a jiným, musí opustit dobré, aby mohl vybojovat lepší. Nesmí držeti pevně vrabce v hrsti jen proto, že je lepší než holub na střeše. Bez odvahy ke změně není zlepšení, a tak není ani blahobytu!“ (Tomáš Baťa)

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 7. 5. 2013


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 10 |
| 1 MANAGEMENT | 11 |
| 1.1 VYMEZENÍ POJMU A JEHO PODSTATA..... | 11 |
| 1.2 CÍL MANAGEMENTU | 12 |
| 1.3 DRUCKEROVA FILOSOFIE | 12 |
| 1.4 MANAŽERSKÉ FUNKCE | 14 |
| 1.5 RIZIKO A JEHO KLASIFIKACE..... | 16 |
| 2 OSOBNOST MANAŽERA V ORGANIZACI | 20 |
| 2.1 JEDNOTLIVÉ RYSY OSOBNOSTI MANAŽERA | 20 |
| 2.1.1 Schopnosti | 20 |
| 2.1.2 Inteligence | 21 |
| 2.1.3 Znalosti, dovednosti a zkušenosti | 21 |
| 2.1.4 Vlastnosti osobnosti (rysy osobnosti)..... | 22 |
| 2.1.5 Motivace a potřeby..... | 24 |
| 2.1.6 Postoje | 25 |
| 2.1.7 Hodnoty | 26 |
| 3 MANAŽER A ÚSPĚCH | 27 |
| 3.1 MANAŽER..... | 27 |
| 3.2 MANAŽERSKÁ HIERARCHIE | 28 |
| 3.3 ROLE MANAŽERA | 30 |
| 3.3.1 Interpersonální role..... | 30 |
| 3.3.2 Informační role | 30 |
| 3.3.3 Rozhodovací role | 31 |
| 3.4 OSOBNÍ ROZVOJ MANAŽERA | 32 |
| 3.4.1 Analýza vzdělávacích (rozvojových potřeb)..... | 32 |
| 3.4.2 Plán rozvoje..... | 32 |
| 3.4.3 Realizace osobního rozvoje..... | 32 |
| 3.5 MANAŽERSKÝ KVOCIENT (MQ)..... | 34 |
| 3.6 TEORIE X, Y | 35 |
| 3.7 ÚSPĚCH A JEHO KRITICKÉ FAKTORY | 36 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 41 |
| 4 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ V ČESKÉ REPUBLICE | 42 |
| 5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ | 44 |
| 5.1 DOTAZNÍK PRO VEŘEJNOST..... | 44 |
| 5.1.1 Analýza získaných dat..... | 45 |
| 5.1.2 Zhodnocení dotazníků | 47 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.2 | DOTAZNÍK PRO MANAŽERY | 48 |
| 5.2.1 | Analýza získaných dat | 50 |
| 5.2.2 | Zhodnocení dotazníků | 55 |
| 5.3 | SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ..... | 56 |
| 6 | ANALÝZA SPOLEČNOSTI A MANAŽERA | 57 |
| 7 | NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PRÁCE MANAŽERŮ..... | 62 |
| | ZÁVĚR | 64 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 67 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 69 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 70 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 71 |

ÚVOD

Problematika managementu a manažera je v současné době velmi aktuální. Je to právě manažer, který optimalizuje a determinuje způsoby práce a jednání v současné, náročné, turbulentní a postdemokratické společnosti. Neustále se měnící podmínky přinášejí mnoho komplikací, které je třeba adekvátním způsobem vyřešit. V těchto intencích má zvláště velký význam kvalita podnikatelského prostředí, její vliv na výkonnost podnikatelských subjektů. Management a manažer jsou zde často postaveni před úkol jak přežít. „Umění přežít“.

Z tohoto důvodu jsem si zvolil práci na téma „Osobnost úspěšného manažera“ s cílem navrhnout určitý koncept, který by byl přínosem pro manažery, rozvíjel by jejich osobnost, a zefektivnil by jejich práci takovým způsobem, aby i ve velice složitém, konkurenčně náročném podnikatelském prostředí dosahovali těch nejlepších možných výsledků. Závěry práce budou vycházet z analýzy výsledků zkoumání osobnosti manažera a dotazníkového šetření.

Definovat „úspěšnost“ není vůbec jednoduché, jelikož každý člověk si pod tímto pojmem představuje něco jiného. Jde o subjektivní názor, kterým se dotyčný snaží vyjádřit to, co on sám za úspěch považuje. Kariéra každého manažera se skládá z jednotlivých etap, které jsou doprovázeny variabilními a většinou těžko předvídatelnými situacemi. Aby se neúspěšný či méně úspěšný manažer mohl stát úspěšným, potřebuje na sobě pracovat, vědomě se zlepšovat a rozvíjet erudici a odborné znalosti v praxi. Úspěch totiž nepřichází sám bez vynaloženého úsilí. Dobrou motivací a také stimulem na cestě k úspěchu mohou být i příklady úspěšných manažerů, což ve své práci dokládám.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část, přičemž za zvláště významné považuji vyhodnocení dotazníkového šetření. Při zpracování materiálů jsem vycházel z analyticko-syntetické metody. V teoretické části jsem využíval široké spektrum literatury a pramenů. Z teoretického hlediska považuji za podstatné zmínit monografický standard Vodáček, Vodáčková (2001). Praktická část je z obsahového hlediska rozdělena na čtyři hlavní oddíly. Nejprve se v obecné rovině věnuje podnikatelskému prostředí, dále je pojednáno dotazníkové šetření a analýza osobnosti konkrétního manažera. Závěrečná část práce bude věnována doporučením a návrhům ke zlepšení činnosti manažerů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

S pojmem „Management“ se jistě setkal každý z nás. Bez této činnosti se neobejde žádný větší organizační celek, jenž managementem žije. Ovšem jsou lidé, kteří deklarují, že jej vůbec nepotřebují a že stačí selský rozum.

1.1 Vymezení pojmu a jeho podstata

V současné světové literatuře je možné najít řadu slovních výkladů a definic tohoto původně amerického výrazu. Pojem „management“ má v současné době mezinárodní planost a dá se nejlépe vystihnout českým slovem „řízení“. Ovšem je to pouze základní překlad, jelikož význam tohoto slova je velice rozmanitý¹.

„Řízením“ je většinou myšleno řízení podnikové, a to jak podniku jako celku, tak i jeho jednotlivých funkcionálních činností (např. prodejní, finanční apod.).

Jak již bylo zmíněno, existují desítky různých definic, ale uvádím dvě následující:

„Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají ke zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace.“ [20]

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ [4]

K podstatě managementu patří rozhodování – co se vlastně bude dít a následně prostřednictvím lidského činitele provést. Lidé patří mezi nejdůležitější zdroje manažera. Díky tomuto zdroji mohou být řízeny znalosti, materiály, finance, zařízení apod.

¹ Žádná z definic managementu, co existuje, ho nevystihuje komplexně. Je to složitý a obtížný proces, ke kterému existuje řada definic a vysvětlení, která nedokážou zachytit veškeré vlastnosti managementu, ale pouze některé.

1.2 Cíl managementu

Proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontroly, je směřován k dosažení cílů organizace. Veškeré manažerské aktivity jsou potřebnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně provázané. [4]

S cílem managementu úzce souvisí časté sjednocování významu slova „vedení“ a „řízení“. Vedením se rozumí vytýčení správných cílů. Avšak řízení diriguje uskutečňování cílů tou správnou cestou. V souvislosti s tímto je třeba rozlišovat výkonnost a efektivnost. Výkonnost značí kvantitu. Efektivnost značí kvalitu.

1.3 Druckerova filosofie

Zakladatel moderního managementu Peter F. Drucker, jehož myšlenky jsou považovány za revoluční, a v současné době často využívány, se věnoval hlavně nezastupitelné roli nejvyšších vedoucích představitelů organizací, což bylo jeho celoživotní téma. Klíčovým předpokladem efektivnosti organizace je právě efektivnost těchto představitelů při propojování vnitřního a vnějšího prostředí organizace.

Z nosných myšlenek je vhodné zmínit filosofii o penězích, managementu, znalostech a jednotlivci. [10]

O penězích

- „Peníze přicházejí se znalostmi. Peníze nepředstavují problém. Problémem je vedení a určování směru.“
- „Ziskovost není účelem podnikové organizace a podnikatelské činnosti, ale jejich omezujícím činitelem.“
- „Potřebujeme měřítko, nikoli součet.“

O managementu

- „Management se zabývá spíše lidmi než technikami a závaznými postupy. Jejich zapojení je tím, na čem záleží.“
- „Efektivní rozhodovatel ve skutečnosti přijímá jen velice málo rozhodnutí.“

- „Tři nejdůležitější otázky zní:
 - o Co je předmětem naší činnosti?
 - o Kdo je naším zákazníkem?
 - o Čemu tento zákazník přikládá hodnotu?“
- „Řízení podle cílů funguje, když nejdříve promyslíte své cíle.“

O znalostech

- „Přijímáme dnes fakt, že učení je celoživotní proces, jehož účelem je držet krok se změnami. A nejnaléhavějším úkolem je naučit lidi tomu, jak se učit.“
- „Podstatou managementu je produktivní uplatňování znalostí. Znalosti existují, jen když se jich využívá. Využitelné znalosti oproti pouhým informacím.“
- „Nebudeme omezováni informacemi, které máme. Naším omezením bude naše schopnost informace zpracovávat.“

O jednotlivci

- „Poznejte své silné stránky.“
- „První otázka, kterou je nutné si klást: co je třeba udělat?“
- „Každých šest měsíců se ptejte sami sebe: proč bych chtěl, aby na mě lidé vzpomínali?,,

Peter F. Drucker také vymezil tři jedinečné vlastnosti nejvyššího vrcholového vedoucího pracovníka organizace:

- „Vnímá věci v širších souvislostech a je schopen zkoumat a zjišťovat, co je třeba udělat.“
- „Povaha a osobnost organizace nesou jeho otisk.“
- „Má vliv na lidi – jak na kolektiv, tak i na jednotlivce.“ [10]

1.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce, resp. činnosti, jsou typické úlohy, které manažeři vykonávají na určitých stupních řízení. Úkolem manažerských činností je dosáhnout úspěšnosti organizační jednotky. Existují čtyři základní manažerské funkce – plánování, organizování, vedení lidí, kontrolování. Tyto čtyři uvedené funkce mohou dále být rozvedeny o personalistiku, rozhodování, komunikování apod.

Plánování

Plánování je nástrojem rozvoje organizace a patří mezi první ze čtyř hlavních manažerských funkcí, kde vyústěním této činnosti je plán, který je cestou k dosažení budoucích stavů.

„Jde o lidmi vypracované, a pak realizované zaměření na účel (cíle, poslání) řízeného procesu nebo organizační jednotky (firmy jako celku, závodu, provozu, dílny, odboru), a dále pak i stanovení cesty (postupů a prostředků), jak ho ve stanoveném čase a na požadované úrovni dosáhnout.“ [20]

„Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.“ [4]

Plánování je velice významnou součástí řízení, protože patří mezi nejdůležitější prostředky k dosažení organizačních cílů a zároveň se od jeho úrovně odvíjí prosperita celé organizace.

Efektivním plánováním se:

- zvyšuje efektivitu organizace,
- snižuje riziko z neznámé budoucnosti,
- provádí úspěšné organizační změny,
- integruje úsilí,
- rozvíjí manažeři,
- vyvíjí standardy výkonnosti.

Při plánování může docházet k překážkám, mezi které patří měnící se organizační prostředí, osobní zájmy manažerů, nedostatečná znalost organizace, odpor ke změnám a čas a náklady potřebné k efektivnímu plánování. [4]

Mezi zásady efektivního plánování patří mnoho prvků, kterými může být podpora vrcholovým managementem, efektivní komunikace, participace, integrace, srozumitelnost, flexibilita, sledování a kontrola, variantnost.

Podoba plánů je různorodá, avšak každý plán by měl svým obsahem dát odpověď na dvě základní otázky: „Čeho se má dosáhnout a jakým způsobem?“ [19]

Organizování

Organizování je druhá manažerská funkce (činnost), která se zabývá realizací předchozí manažerské činnosti - „plánování“. Určují se činnosti, které jsou nutné ke splnění cílů organizace a časové uspořádání průběhu těchto činností.

„Posláním organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb firmy nebo její části.“ [20]

„Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit, tak aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů. Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.“ [4]

Základními prvky organizování jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí.

V situaci, kdy jeden člověk vykonává činnost sám, tvoří jako jedinec tu nejjednodušší jednotku, ve které nelze vypátrat žádnou organizační strukturu.

Vedení lidí

„Řízení znamená dělat věci správně, vedení znamená dělat správné věci.“ Peter F. Drucker

Tato třetí dílčí manažerská funkce je jedna ze základních funkcí a má za úkol vést, usměrňovat, přesvědčovat, stimulovat a motivovat pracovníky k co nejvyššímu výkonu tak,

aby organizace dosahovala svých záměrů a cílů.²

Hlavní smysl vedení lidí je v současnosti podněcovat aktivity a iniciovat tvořivého a podnikatelského ducha. Snažit se vyvolávat u pracovníků činnosti, které směřují mnohem dál, než je disciplinované plnění stanovených úkolů. [2]

Kontrolování

Kontrola je čtvrtou funkcí, která je jednou ze základních manažerských funkcí, která je nutná na všech úrovních řízení. Slouží jako určité formy zpětné vazby, díky kterým lze získat objektivní představu o řízené realitě.

Hlavním posláním je včas a hospodárně zjistit, rozebrat a přijmout závěry k případným odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. [20]

Každá společnost a její podnikání, nese určitá rizika, která je třeba umět řídit tak, aby byla plně v souladu s podnikatelskou strategií. Proto je důležité se o této oblasti také zmínit. Rizika je třeba brát úvahu, a to proto, aby se předešlo např. případnému bankrotu.

1.5 Riziko a jeho klasifikace

V současné době globalizace ekonomiky a turbulence podnikatelského prostředí by měl management rizika tvořit integrální součást podnikového řízení. Existence kvalitního managementu rizika může výrazně působit na snížení negativních důsledků nepříznivého vývoje podnikatelského okolí na organizaci a její budoucí hospodářské výsledky tím, že zvyšuje jak její odolnost, tak i pružnost reakce na možné změny.

² V odborné literatuře najdeme různé přístupy, které vedení lidí odlišují od klasických řídicích praktik, vyzdvihují zejména aspekt dlouhodobé vize, a aktivizaci pracovníků k dosažení dané vize.

Druhy rizika

Mezi základní druhy rizik se řadí riziko podnikatelské, riziko čisté a riziko systematické³. *Podnikatelským rizikem* je chápáno nebezpečí podnikatelského neúspěchu, které se zároveň spojuje s nadějí na dosažení dobrých hospodářských výsledků. Většinou má dvě stránky, a to jak pozitivní, tak negativní. Pozitivní stránka podnikatelského rizika je spojena s nadějí na úspěch, s uplatněním na trhu a dosažením vysokého zisku. Negativní stránka se projevuje nebezpečnou situací, která může spočívat v horších hospodářských výsledcích, než se předpokládalo, či dokonce i bankrotem.

Čistá rizika jsou rizika, pro které existuje pouze nebezpečí vzniku nepříznivých situací, resp. příznivých odchylek od žádoucího stavu, za který se považuje uchování majetku.

Systematická rizika jsou taková, která se systematicky mění v závislosti na celkovém ekonomickém vývoji. [19]

Řízení rizika

Řízení rizika je chápáno jako soubor činností provedených jednotlivci nebo právníckými osobami se snahou změnit toto riziko, které vzniká v oblasti jejího podnikání. Jinými slovy jde o proces, který hledá vhodné strategie pro minimalizování ztráty, plynoucí z výskytu různých situací prostřednictvím efektivně vynaložených prostředků.

Řízení rizika⁴ pojednává jak o pojistitelných, tak o nepojistitelných rizicích. Je přístupem, který zahrnuje formální organizovaný proces pro systematické zjišťování, analyzování a odezvy na rizikové události po celou dobu života projektu, aby byl obdržen optimální nebo přijatelný stupeň eliminace nebo kontroly rizika.

³ Mimo jiné existují i další typy rizik, jako jsou rizika nesystematická, neovlivnitelná, primární, sekundární apod.

⁴ Řízení rizik je standardním nástrojem užívaným v řízení velkých podniků, kde se pro tuto činnost zřizují specializované útvary.

Základní úroveň řízení rizika zahrnuje identifikaci rizika, předpověď pravděpodobnosti a také to, jak vážnými se mohou stát, včetně rozhodování, co s nimi dělat a jak tato rozhodnutí implementovat. [12]

Diverzifikace rizika

Diverzifikace rizika v podnikání je velice důležitá pro každého, kdo chce nějakým způsobem předejít vzniku možné ztráty svého příjmu.

Jde o rozložení rizika na co největší základnu a jeho následné snížení. Mezi nejčastější formy diverzifikace rizika může patřit:

- Rozšiřování výrobního programu,
- diverzifikace z hlediska dodavatelů,
- diverzifikace z hlediska odběratelů,
- diverzifikace v oblasti finančních investic.

Největšího snížení rizika je dosaženo diverzifikací do činností, které jsou vzájemně nezávislé nebo do těch, které jsou nepřímo závislé.

Metody analýzy rizika

Mezi kritéria výběru vhodné metody analýzy rizik patří dostupnost dat, které ta daná metoda využívá. Data pro analýzu rizik se získávají různými způsoby, počínaje nejsložitějším modelováním či simulacemi v počítačích, až po jednodušší indexové metody.

V obecné rovině lze metody analýzy rizik rozdělit na kvantitativní a kvalitativní metody.

Kvantitativní analýza je náročnější na zdroje a její provedení trvá mnohem déle, a zároveň je více exaktní než kvalitativní analýza rizik. Hodnotu aktiva je nutné vyjádřit v penězích, stejně jako možnou škodu. U *kvalitativní analýzy* chybí jednoznačné finanční vyjádření. Tato metoda se stává více subjektivní, jelikož se vyjadřuje v určitém rozsahu.

Vyjádření škody ve finančních jednotkách má velkou výhodu v tom, že umožňuje porovnat výši škody a celkové náklady na opatření. Kdežto u slovního popisu rizika to není úplně

možné z důvodu, že hodnocení - nízký, střední, vysoký, kritický – je značně subjektivní. [19]

Krize

Považuje se za stav vrcholného napětí, rozhodující okamžik, po kterém nastává obrat (vyvrcholení konfliktu apod.). Existuje nezávisle na vůli člověka, a má subjektivně-objektivní dimenzi ve sféře hodnotové – krize jednoho subjektu může být přínosem a podmínkou rozvoje jiného subjektu. Krize je objektivní součástí vývoje společnosti, přírody a technických i technologických procesů, ale též i subjektivní prožívání ohrožení (rizika).

Dílčí závěr

V této části byla v základní rovině shrnuta problematika managementu, kam jsem mimo jiné zahrnul i management rizika, který je pro úspěšný chod společnosti nezbytný. Považuji za důležité ovládat teoretické poznatky a ty určitým způsobem skloubit s praxí. O managementu se hovoří jako o vědě a umění.

2 OSOBNOST MANAŽERA V ORGANIZACI

„Osobnost je jedinečné spojení psychických rysů, které charakterizují jednotlivce. Určuje způsob, jakým prožívá okolní dění, jednání v rozličných situacích i záměry, kterých chce dosáhnout. Výrazně se projevuje na výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem.“ [18]

Psychickými rysy jsou myšlené:

- schopnosti, dovednosti, znalosti,
- vlastnosti,
- potřeby, motivy, postoje, hodnoty.

Poznávání osobnosti člověka nám pomáhá:

- předvídat jejich reakce, chování a jednání v rozličných situacích,
- vyhledávat pro ně odpovídající prostředek motivace a posuzovat jejich profesionální úspěšnost v odlišných funkcích.

Existují tři skupiny faktorů, které utváří osobnost člověka. Těmito faktory jsou:

- biologické – genetické zvláštnosti nervové soustavy a hormonální soustavy, důsledky onemocnění a úrazů,
- sociální – vznikají vlivem působení rodinných příslušníků, známých, přátel, spolužáků, kolegů, a jinými skupinami,
- kulturní – kultura národa a společenské skupiny – zvyky, normy, tradice, historie, očekávaná jednání, jazyk atd. [4]

2.1 Jednotlivé rysy osobnosti manažera

2.1.1 Schopnosti

Schopnost vzniká z vloh, které bývají vrozené a které se mohou dědit z generace na generaci. Uplatňováním těchto vloh vzniká praktická schopnost - být připraven na určitou činnost.

Po praktické stránce je možné schopnosti členit na:

- **rozumové** (kognitivní, intelektuální) – jsou podstatné pro řešení problémů a právě tyto schopnosti ovlivňují celkové výsledky manažera, jelikož právě on je ten, který vybírá z mnoha zdrojů informací jen ty nejdůležitější, a zvažuje výhody a nevýhody různých variant,
- **mechanické** – patří sem umění porozumět různým úrovním vztahů mezi předměty a manipulací s jejich částmi,
- **psychomotorické** (zručnost, koordinace očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti) – jsou důležité např. pro hokejisty při utkání, když sledují puk, protivníka, spoluhráče a zároveň se musí snažit efektivně koordinovat své pohyby.

Klíčovou roli zde hrají rozumové schopnosti (neboli kognitivní), které se často označují pojmem inteligence.

2.1.2 Inteligence

Inteligencí se rozumí celková schopnost člověka myslet rozumně, účelově a efektivně. Míru inteligence udává inteligenční kvocient (IQ). Je geneticky podmíněná, s věkem se nijak nemění, pouze se mění její struktura. Stáří přináší postupné snižování rychlosti a pružnosti, ovšem výhodou je, že přibývají zkušenosti. Průměrná hodnota IQ se pohybuje v rozmezí od 90 do 110. Při více jak 110 se hovoří o nadprůměru, případně o vysokém nadprůměru (inteligence géniů).

Měření probíhá formou různých inteligenčních testů, ve kterých je řada verbálních, numerických, názorných, mechanických úkolů. Na základě výsledků stanoví odborník IQ dotyčného testovaného člověka.

Je nutné rozlišovat inteligenci a úspěch, u nichž není přímý vztah, jak si velké množství lidí myslí. U různých profesí je vyžadován jiný stupeň míry a zaměření inteligence. Ovšem k úspěchu jsou nutné kromě inteligence ještě navíc další proměnné – vnitřní motivace, vhodné vlastnosti osobnosti, využívání šancí, umění řídit svůj čas a další. [18]

2.1.3 Znalosti, dovednosti a zkušenosti

Se znalostmi, dovednostmi ani zkušenostmi se člověk nerodí. V průběhu života je člověk postupně získává studiem, výcvikem či praxí.

Znalosti jsou získávány studiem, v němž se informace čerpají na základě literatury, přednášek, seminářů, praktických cvičení apod. Díky nim mohou probíhat účinná jednání, a jejich prostřednictvím získáváme základnu pro řešení problémů nebo pro učinění správného rozhodnutí. Za znalost se může také považovat správné porozumění přednášeného učiva.

Výcvikem, kde se využívají získané teoretické znalosti, se později získává **dovednost**. Pro správné fungování organizace a pro dosažení cílů je důležitá dovednost vyjednávat, efektivně naslouchat a komunikovat, delegovat, řídit čas, vést porady apod. K tomu se člověk postupně dostává jednak praxí, a jednak specializovaným výcvikem. Ovšem ani dovednost, která se získá praxí, ve většině případů nestačí. Jde majoritně o řízení podniku a vedení lidí tam, kde jsou nutné praktické zkušenosti.

Praktické zkušenosti jsou nezbytné k výkonu mnoha manuálních profesí – mechanik, dělník, řezbář a další. [3], [11]

2.1.4 Vlastnosti osobnosti (rysy osobnosti)

Jednotlivci se posuzují na základě pozorování, které se provádí ve variabilních situacích. Vlastnosti osobnosti se projevují poměrně stálým způsobem chování, v jednání a vystupování jednotlivce.

Existuje i jiný faktor, který má vliv na chování jednotlivce, a tím může být i situace, ve kterých jednatel jedná. Proto nelze pouze na základě jeho vlastností posuzovat jeho chování. [8]

Podle odlišných reakcí, chování, jednání, vystupování a dalších jejich projevů, lze lidi rozčlenit do čtyř skupin (temperamentů):

- flegmatik,
- sangvinik,
- choleric,
- melancholik.

Mezi vlastnosti **flegmatika**, coby stabilního introverta, lze řadit spolehlivost, vyrovnanost, klid, adaptabilita. Flegmatik nepodléhá tlakům vnějšího okolí, zachovává klid a vše řeší téměř lhostejně. Není téměř nic, do čeho by vkládal velké naděje, a proto často bývá

vyrovnaný s životními neúspěchy. Ve vztahu ke svým přátelům vystupuje jako slušný a ohleduplný. Negativem pro vykonávání manažerské funkce je jeho nerozhodnost a ne příliš kladný přístup ke změnám.

Sangvinik je optimistickým člověkem, stabilně extrovertním, kde jeho hlavními vlastnostmi jsou citlivost, bezstarostnost, společenskost a otevřenost. Jeho ne příliš pozitivní stránkou je egocentričnost.

Cholerika, labilního extroverta, tvoří vlastnosti jako impulzivnost, neklid, vyšší stupeň agresivity, urážlivost, a další. Pokud se vyskytnou neúspěchy, začne jednat nevrle a zkratkovitě, což není příliš vhodná vlastnost manažera. Mezi jeho klady patří orientace na cíl, kterého se snaží dosáhnout, a ve většině případů se mu to i daří. Preferuje překonávání překážek a bojování s konkurencí. K tomu mu přispívá jeho rozhodnost a silná vůle, a to je pro manažera ta správná vlastnost.

Velké množství negativ, jako například náladovost, úzkostlivost, rigidnost, pesimismus, vystihuje právě labilního a introvertního **melancholika**. Předvídá potíže většinou ještě dřív, než vůbec vzniknou a snadno se dostává do depresí. Má velice nízké sebevědomí, a proto také má vsugerovaný pocit, že ho za zády lidé pomlouvají.

U vlastností osobnosti je nutné se také zmínit o klíčových vlastnostech, které jsou často označovány anglickým výrazem „Big Five“ neboli „velká pětka“, kam patří:

- extrovertnost,
- neurotismus,
- příjemné vystupování,
- otevřenost vůči okolí,
- svědomitost.

Extrovertností se rozumí společenskost, mnohmluvnost a spontánní jednání, a vyznačuje se otevřeností k vnějšímu okolí (na lidi, společnost). Opakem je introvertnost, která je charakteristická uzavřením se do sebe a málomluvností. Extrovertní lidé jsou úspěšní v pozicích manažerů, lídrů, a vedoucích pracovníků tam, kde dochází ke kontaktu s většími skupinami lidí. Kdežto introvertní lidé jsou spíše vhodnější např. pro pozice účetního, kde mohou řešit odborné problémy sami ve své pracovně, kde dochází k omezenému styku s jednotlivci, nikoli se skupinou. [8]

Neurotismus (označován také jako emocionální labilita) se značí neklidem, lehkou zranitelností a nejistotou. Protikladem je emocionální stabilita, která se vyznačuje klidem, odolností a jistotou. Emocionální labilita není příliš vhodná, někdy je až nebezpečná při vykonávání úkolů, které jsou spojené s vysokou mírou rizika (např. letectvo, záchranná služba).

Příjemné vystupování (přívětivost) je sociální interakcí, která je vyznačována tolerancí, upřímností a nezištností. Pozitivní prostředí v organizaci vytváří především příjemní lidé, kteří nejraději předchází konfliktům, případně se tyto konflikty snaží jakkoliv urovnávat. Pomáhají ostatním s jejich problémy či starostmi a vychází vstříc jejich potřebám. Ovšem ze situací předcházení konfliktů se dá lehce dostat až k oddalování řešení (prokrastinaci), nebo také k ustupování spolupracovníkům, což není vhodné pro správný a efektivní chod dané organizace. Opakem může být prchlivost, bezcitnost a sobectví. [4]

Otevřenost vůči okolí se rozumí volný přístup ke zkušenostem, jiným názorům, radám, využívání nových příležitostí apod. bez nějakého většího omezování. Čím větší otevřenost, tím více to organizaci může vést dopředu a ke snadnějšímu plnění cílů.

Svědomitost (zásadovost, puntičkářství) znamená obezřetnost, jistotu a odpovědnost. Díky této vlastnosti svědomití lidé v organizaci plní úkoly včas, někdy i s předstihem, v souladu s požadavky, postupy a stanovami. [8]

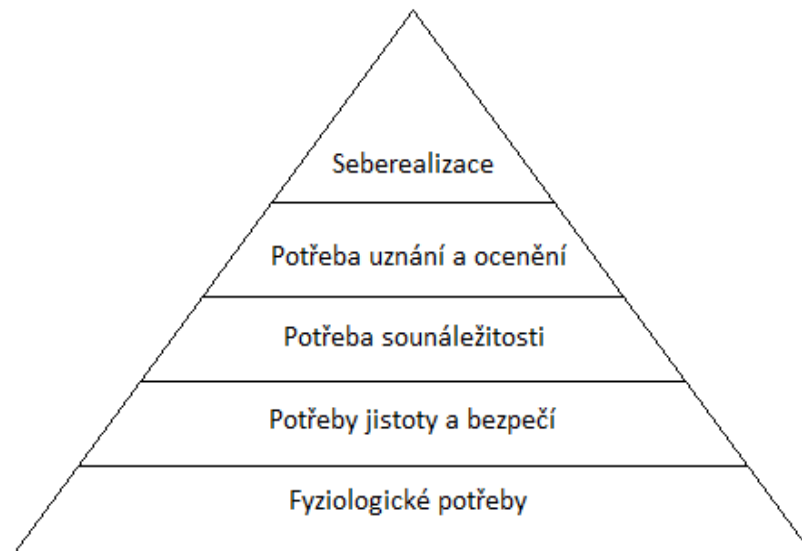
2.1.5 Motivace a potřeby

Motivace a potřeby jsou důvody, které dokážou vést lidi k provádění určitých činností (k práci). Motivace je podnětem, který se zaměřuje na uspokojování lidských potřeb, což je základní složka lidské aktivity. Potřebou se rozumí nedostatek něčeho potřebného a nezbytně nutného.

Abraham Maslow (1970) se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do systému, který je znám jako „Maslowova pyramida potřeb“. [18]

Pyramida potřeb je uspořádána hierarchicky, a to od nejnižších (významnějších) po nejvyšší (méně naléhavé). S uspokojením nižšího stupně potřeb nastupuje uspokojování potřeb vyššího stupně.

1. **Fyziologické potřeby** jsou těmi nejzákladnějšími lidskými potřebami nutnými pro přežití – voda, potrava, vzduch, spánek atd.
2. **Potřeby jistoty a bezpečí** jsou důležité pro to, aby se člověk vyvaroval ohrožení a nebezpečí.
3. **Potřeba sounáležitosti** znamená být milován, mít rád, být v kontaktu s vnějším okolím, mít přátele, věnovat se jim a trávit s nimi volný čas.
4. **Potřeba uznání a ocenění** vyjadřuje touhu jedince po ocenění okolím, aby si jej ostatní vážili, aby měl odpovídající autoritu a respekt.
5. **Seberealizace** je nezbytná pro osobní rozvoj a růst, při čemž využívá veškeré své schopnosti a talent. [4]



Obr. 2.1 Hierarchie potřeb

Zdroj: [4]

2.1.6 Postoje

Postoje vyjadřují přístup nebo vztah člověka k ostatním lidem, předmětu, problému a jiným objektům. Zahrnují v sobě složku:

- kognitivní – vytvoření vlastního názoru na základě poznání,
- emocionální – jde o senzitivní (citový) vztah k objektu,
- konativní – aktivní způsob chování a jednání vůči subjektu.

2.1.7 Hodnoty

Jsou to skutečnosti, stavy, příležitosti, které pro člověka mají velkou cenu, kterou považují za důležitou. Existuje mnoho hodnot, mezi ty nejzákladnější se řadí ekonomické hodnoty (peníze), sociální hodnoty (přátelství), estetické hodnoty (vzhled) a politické hodnoty (moc). [4], [18]

Dílčí závěr

V této kapitole byly shrnuty veškeré typy a vlastnosti osobnosti člověka, jejichž správnými kombinacemi se utváří ta osobnost manažera, která je v následující kapitole blíže specifikována v souvislosti s jeho úkoly, rolemi a rozvojem.

3 MANAŽER A ÚSPĚCH

Pro manažerův úspěch je třeba, aby si on sám vytvořil svůj vlastní styl a specifické přístupy, které budou vhodné v daných souvislostech a podmínkách.

3.1 Manažer

Manažer odpovídá za plnění takových úkolů, u kterých je vyžadováno řízení dalších členů organizace. Jsou zde však velké diference v obtížnosti těchto úkolů a také v samotném postavení manažerů v rámci organizace. Rozdíly v úrovních určují požadavky a dovednosti, které jsou potřebné pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni a zároveň tyto rozdíly určitým stylem motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování vývoje jejich kariérové dráhy. [4]

Úkolem manažera je efektivně řídit (plánovat), organizovat, vést, kontrolovat, to vše za přítomnosti efektivního rozhodování a komunikace. Vedle těchto dovedností je potřeba i mimo jiné klást důraz na provádění správných věcí, správným způsobem, s minimálními náklady a svědomitě a spravedlivě. K tomu slouží analýza 4E, kam patří:

- účelnost (effectiveness),
- účinnost (efficiency),
- hospodárnost (economy),
- odpovědnost (equity).

Účelností se rozumí vykonávání správných činností. Prováděním činností správným způsobem se vyznačuje *účinností*. Od samotného názvu hospodárnost plyne provádění zadaných úkolů hospodárně, neboli s minimálními náklady (eventuálně optimálními). [6]

3.2 Manažerská hierarchie

Podle postavení v organizaci či stupně řízení, na kterém manažer plní úkoly, se rozlišují liniioví (nižší) manažeři, střední manažeři a vrcholoví manažeři. Znárodnění hierarchie⁵ - jednotlivých stupňů řízení na obr. 3.1.



Obr. 3.1 *Manažerská hierarchie*

Zdroj: vlastní

Liniioví manažeři (Lower management)

- Nachází se na nejnižší úrovni manažerské hierarchie.
- Vedou zaměstnance (výkonné pracovníky) při každodenním plnění daných úkolů respektive povinností.
- Provádí kontrolu, a v případě nesrovnalostí a nejasností se snaží o nápravu chyb či řeší problémy, vyskytující se v provozu.
- Patří sem předáci, mistři ve výrobní jednotce, vedoucí dílen, vedoucí administrativních oddělení, dispečeré v dopravě, vrchní sestry v nemocnicích apod.

[4]

⁵ V odborné literatuře najdeme různé druhy hierarchií. Pod stupněm „nižší manažeři“ jsou často také ještě uváděni „nemažeři“, jako ten nejnižší stupeň. Jde o výkonné pracovníky, kteří jsou vedeny mistry.

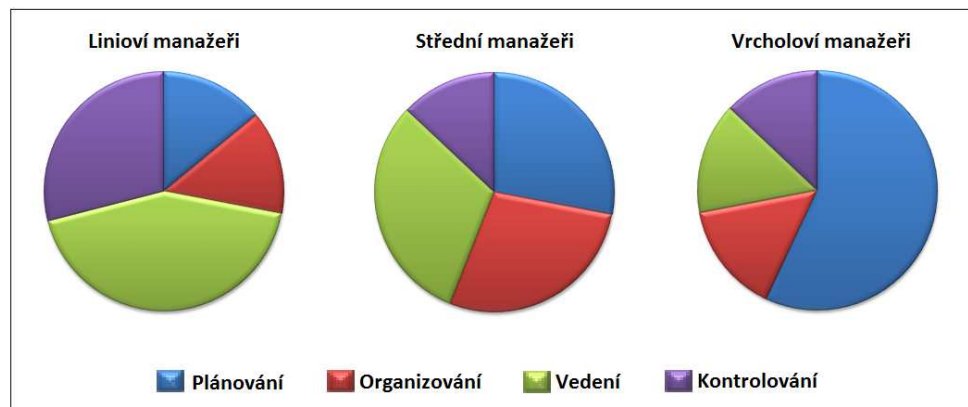
Střední manažeři (Middle management)

- Jde o pozici středního managementu, která je nadřazená manažerům liniovým a která je přímo odpovědná za jejich řízení a řízení přidělených úseků.
- Řízením liniových manažerů, eventuálně řadových pracovníků a vykonávaných úkolů, tak plní plány a strategické cíle vedení organizace (vrcholových manažerů).
- Patří sem manažeři závodů, vedoucí prodeje, vedoucí nákupu, vedoucí střediska, vedoucí odboru, dílovedoucí, stavbyvedoucí.

Vrcholoví manažeři (TOP management)

- Vrcholový management je nejvyšší a nejdůležitější skupinou, která je obzvláště důležitá, jelikož na její práci závisí konečné výsledky.
- Jsou odpovědní za celkovou výkonnost organizace, a jelikož takovýchto manažerů v rámci organizace není mnoho, patří početně mezi nejmenší manažerskou skupinu.
- Do jejich kompetencí spadá nejen plánování a sestavování strategie organizace a jejich cílů, ale také organizování, vedení lidí a kontrolování samotného plnění cílů.
- Patří sem nejvyšší představitelé organizace, jako např. generální ředitelé, ředitelé divizí, náměstci ředitelů. [4]

Znázornění odlišnosti v náplni práce na jednotlivých úrovních řízení dokumentuje obrázek 3.2.



Obr. 3.2 Grafické znázornění odlišnosti v náplni práce manažera

Zdroj: vlastní

3.3 Role manažera

Manažeři se během své práce zabývají mnoha činnostmi. Zastávají několik typů vztahů vůči různým pracovníkům v okolí – např. vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům nebo veřejnosti. Chování manažerů se v různých vztazích řídí podle určitých pravidel a principů. Role se vzájemně doplňují a prolínají ve všech manažerských funkcích. [18]

3.3.1 Interpersonální role

Manažer v interpersonálních vztazích vystupuje jako představitel, vedoucí a spojovatel.

Představitel zastupuje organizaci „navenek“. Setkává se s novými pracovníky, slavnostně zahajuje provozy nových filiálek, většinou neřeší žádné problémy, neplánuje a nerozhoduje. Jeho pozici by zvládl zaujmout i některý z jeho zástupců nebo pověřených podřízených. Ovšem, nejdůležitější je reprezentace a osobní kontakt ve vztahu k okolí – ta je maximálně ceněna (např. generální ředitel osobně).

Vedoucí vystupuje ve vztahu ke svým podřízeným, jejichž pomocí realizuje cíle dané organizace. Jeho snahou je podřízené určitými způsoby motivovat k práci, a zároveň ji usměrňovat. V podřízených se snaží vyhledávat jak jejich silné stránky, tak samozřejmě i ty slabé, a díky těmto informacím tak vytvářet vhodné formy pro jejich osobní rozvoj. Mezi úkol vedoucího patří i případná formulace úkolu, a následné vyhodnocení výsledků práce podřízených.

Spojovatel se dostává do kontaktu s jinými manažery na horizontální úrovni nebo vně organizace. Mezi jeho úkoly patří udržování vztahů s vnějším okolím organizace a také mezi jednotlivými útvary uvnitř organizace.

3.3.2 Informační role

Zde se vychází z informací, které jsou manažerem získané mezilidskou komunikací, a které by měl dále přenášet. Manažer zde účinkuje v roli pozorovatele, šířitele a mluvčího.

Rolí **pozorovatele** manažer vyhledává potřebné informace pro porozumění jistým skutečnostem organizace, jeho života a vnějšího okolí. Tyto informace manažer čerpá

jak z formálních zdrojů (např. porady), tak i ze zdrojů neformálních (jimi mohou být např. rozhovory).

Manažer v roli **širitele** nyní informace získané z vnějšku přenáší do organizace svým podřízeným, coby vedoucí. Je na manažerovi, jak zhodnotí získané informace. Zda tu či onu informaci vyhodnotí jako nepotřebnou a nechá si ji pro sebe nebo zda ji uzná za potřebnou a rozšíří ji dále mezi ostatní. [4]

Role **mluvčího** spočívá v reprezentaci organizace nebo jednotlivých útvarů, a následně v tvorbě image organizace z vnějšku (na veřejnosti).

3.3.3 Rozhodovací role

Manažerovo rozhodování má velký význam pro tvorbu strategických organizačních rozhodnutí. Významný vliv zde má jeho autorita a přístup k získaným informacím. Manažerovo rozhodování je v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče.

Manažer rolí **podnikatele** vytváří a projektuje změny, a tím podniká určité kroky ke zlepšení současného stavu organizace – např. zaváděním nových produktů na trh, změnou technologií, apod. Podnikání je jednou z nejvíce přispívajících činností k rozvoji organizace a k udržení její pozice na trhu. Důležité je správně umět posoudit míru rizika, ziskovosti a úspěchu tak, aby organizace prosperovala.

Jako **řešitel rušivých událostí** má manažer (nebo-li mediátor) za cíl vracet organizaci stabilitu a odstraňovat různé rozpory – ať už to jsou rozpory mezi stranami nebo mezi cíli. Reaguje na nečekané změny či události, které mohou vážně ohrozit dosažení cílů organizace. Musí umět neustále překonávat překážky, které se na cestě vyskytují, odolávat nežádoucím tlakům a čelit kritickým situacím.

Povinností manažera v roli **distributora zdrojů** je dbát na to, aby alokace zdrojů co nejvíce odpovídala prioritám organizace. Mezi ty nejzákladnější zdroje patří peníze, lidé, čas, moc a zařízení. Optimálně se snaží nasadit a maximálně využít zdroje, které poté přiděluje jednotlivým útvarům, a na základě získaných informací zdroje přerozděluje.

K roli vyjednaváče je nezbytná pravomoc k hospodaření se zdroji, jelikož se manažer dostává do různých typů jednání s jednotlivci, útvary, podřízenými kolegy, dodavateli, státní správou apod. [4], [6]

3.4 Osobní rozvoj manažera

Osobním rozvojem manažera se rozumí změny v jeho osobním potenciálu, jeho postupné zvyšování a přeměna v kompetence. Aby se změny staly trvalými a úspěšnými, je nezbytné, aby byly řízeny systematicky. Pro systematický postup rozvoje manažera je nutné provedení *analýzy vzdělávacích (rozvojových) potřeb manažera, sestavení plánu rozvoje, volba metody realizace a vyhodnocení výsledků*. [18]

3.4.1 Analýza vzdělávacích (rozvojových) potřeb

Tato analýza se zabývá zjišťováním kompetencí, které jsou nutné k vykonávání současné, respektive cílové funkce a dochází k porovnávání se stávající úrovní kompetencí manažera. Zjištěná diference mezi požadovanou a skutečnou kompetencí manažera je nazývána vzdělávací (rozvojovou) potřebou.

3.4.2 Plán rozvoje

Plán rozvoje v sobě obsahuje sestavení cílů, výběr metod získávání kompetencí, určení, kdo bude provádět případné rozvojové aktivity a časový harmonogram.

3.4.3 Realizace osobního rozvoje

Realizace rozvoje manažera může probíhat metodami *získávání zkušeností a vzdělávání*.

Získávání zkušeností

Zkušenosti se získávají plněním úkolů v práci, při kterých člověk rozvíjí svoje dovednosti a znalosti. Zahrnuje v sobě několik metod – asistování, delegování, individuální koučování, rotace, rozšiřování práce a obohacování práce.

Asistování – jde o spolupráci manažera se svým nadřízeným nebo se zkušenějším kolegou, označovaným jako „mentor“. Výhodou je rychlý přenos kvalitních metod, vyhnutí se opakování chyb. Nevýhodou této metody je možnost častého plnění rutinních úkolů.

Delegování – výše postavený pracovník nebo nadřízený deleguje svoje úkoly manažerovi. Mezi výhodu patří otestování jeho potenciálu a nevýhodou je možné nebezpečí demotivování rozvíjeného manažera. [9]

Individuální „koučování“ – v rámci tohoto systematického procesu se manažer snaží prostřednictvím řízené diskuse aktivizovat pracovníka a pomoci mu rozvíjet se, řešit problémy a dosahovat co nejlepších výsledků. Výhodou metody je individuální pozornost, která je věnovaná konkrétním potřebám rozvíjeného manažera. Nevýhodou je značná časová zátěž a náročné požadavky na úroveň „kouče“.

Rotace – metoda založená na systematickém převádění rozvíjeného manažera z jednoho pracovního místa na druhé.

Rozšiřování práce – vykonávané činnosti manažera se postupně rozšiřují o další různé aktivity na horizontální úrovni, které jsou většinou na stejné úrovni náročnosti. Výhodou je zpestření práce a nevýhodou je pocit setrvávání na stávající pozici.

Obohacování práce – jde o kvalitativní změnu, kde náplň práce je obohacována o činnosti odpovědnější a náročnější. Výhodou je přinášení pocitu sebeuplatnění. Nevýhodou je možné přecenění potenciálu manažera.

Vzdělávání

Hlavním cílem vzdělávání je rozšiřování znalostí a dovedností, které se promítá do vnitřních kvalit osobnosti, známých jako vzdělanost, a to pomocí metody sebevzdělávání nebo vzdělávacích programů.

Sebevzdělávání – rozvoj manažera prostřednictvím jeho samotné vůle, kterou k rozvoji potřebuje. Sám sebe motivuje a hodnotí. Určení si vlastního tempa a efektivní využití času patří mezi výhody. Nevýhodou ovšem může být opomíjení potřeby všeobecnějšího vzdělání, prostřednictvím kterého dochází k vnímání souvislostí.

Vzdělávací programy – mohou jimi být odborné semináře pro veřejnost, které se zabývají sledováním všeobecných trendů, nových metod a postupů v jednotlivých manažerských specializacích, nebo speciální soukromé firemní programy, které jsou zaměřené na jednotlivé skupiny manažerů. [9]

Hodnocení výsledků rozvoje

Hodnocení, které je podkladem pro plánování dalšího rozvoje manažera, je vydáváno na základě porovnání výsledků rozvojových aktivit s cíli. Je posuzována také změna úrovně kompetencí. [4], [18]

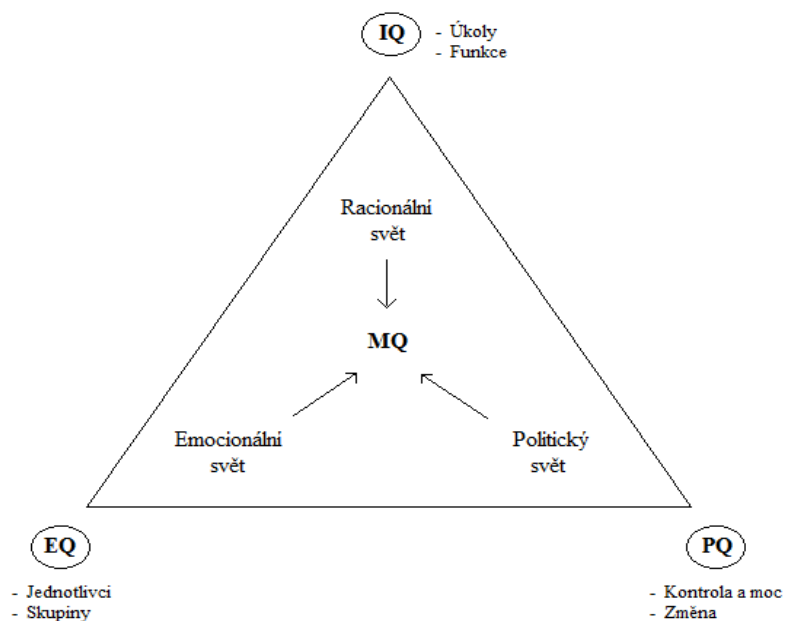
3.5 Manažerský kvocient (MQ)

Každý skutečný (úspěšný) manažer by měl mít vysokou úroveň manažerského kvocientu, který je třírozměrný.

Manažerský kvocient se skládá ze tří dimenzí:

- inteligenčního kvocientu (IQ) – schopnost řešit problémy, analytická schopnost, podnikatelský úsudek, schopnost pronikat do podstaty věci apod.,
- emočního kvocientu (EQ) – týmová práce, adaptabilita, interpersonální efektivnost, charisma, schopnost motivovat apod.,
- politického kvocientu (PQ) – schopnost porozumět politickým souvislostem (znalost, jak získat moc a jak ji používat k uskutečňování věcí).

$$MQ = IQ + EQ + PQ$$



Obr. 3.3 Složky manažerského kvocientu

Zdroj: [14]

Každá dimenze zahrnuje v sobě mnoho dovedností, kterým se člověk může naučit. Člověk nemusí být vysokoškolsky vzdělaný, aby se stal úspěšným manažerem.

Ke zvyšování úrovně manažerského kvocientu je nutná permanentní kultivace IQ, EQ a PQ. Následně je každý člověk uplatňuje v různých situacích různými způsoby. [14]

Pro komplexitu považuji za vhodné zmínit klasifikaci lidí podle vztahu k práci, která je označována jako teorie X a teorie Y.

3.6 Teorie X, Y

V rámci postojů manažerů k lidem existují dva předpoklady o povaze a chování v práci, které podle Maslowovy hierarchie potřeb⁶ navrhl McGregor. Tyto dva protikladné předpoklady (zcela odlišné koncepce) nazval jako „teorie X“ a „teorie Y“⁷. Protikladné z důvodu, že se jedná o lidské chování s rozdílným přístupem k životu a práci.

Teorie X – jde o zaměstnance, který nemá rád svoji práci a vyhýbá se jí, kdykoliv je to možné, bývá líný a vyžaduje k sobě dozor. Zároveň odmítá svoji odpovědnost a rád se nechá řídit. V podstatě pracuje jen proto, aby získal peníze při minimálně vynaloženém úsilí, a pracuje jen tak, aby se vyhnul disciplinárnímu řízení nebo ztrátě výdělků.

Teorie Y – zaměstnanec má rád úspěch a chce vykonávat práci bez stálého dozoru (pokynů, usměrňování) a tak překonávat sám problémy a uplatňovat určitou míru kreativity, chce být aktivní, a pokud ho práce uspokojuje, pak nachází spoustu psychické a fyzické síly pro její výkon. Hledá stále nové příležitosti pro svůj osobní rozvoj a respekt. [17]

⁶ Maslowova hierarchie (pyramida) potřeb byla blíže specifikována ve 2. kapitole.

⁷ V praxi se většinou člověk setkává s oběma typy spolupracovníků. Teorie X bývá zastoupena spíše u profesí s nižším stupněm vzdělání a samostatností. Naopak teorii Y zastávají většinou vysoce kvalifikovaní profesionálové, kteří chtějí využívat svoji vlastní iniciativu a tvořivost.

V případě teorie X jde o autoritativní styl, založený na hrozbě trestu, neumožňující žádnou rozhodovací autonomii vedených pracovníků (tzv. vedení na krátkém vodítku). Na druhé straně teorie Y představuje liberální styl, kde se tvůrčí práce stává hlavním motivátorem s uplatněním široké rozhodovací autonomie vedených pracovníků (tzv. vedení na dlouhém vodítku).

Jak již bylo zmíněno, teorie X a Y představuje dva účelově formulované extrémy. Reálné situace se nachází mezi nimi. Všeobecně platí, že pod vlivem rozvoje pracovních podmínek, růstu nároků na kreativitu práce a v důsledku růstu materiální životní úrovně dochází k jednoznačnému posunu od teorie X směrem k teorii Y. [5]

3.7 Úspěch a jeho kritické faktory

Úspěch

Jde o velice subjektivní pojem (dojem) – to, co se někomu zdá jako úspěch, se jinému člověku může jevit jako neúspěch, a platí to i opačně. Z toho vyplývá, že vše záleží na pohledu pozorovatele. Pro někoho to může znamenat překonávání limitů, pocit spokojenosti (vnitřního klidu), štěstí, pro někoho smysluplný den apod.

Ve všeobecném pojetí lze úspěch považovat za pozitivní výsledek při dosažení vytýčených cílů. Může se jednat jak o úplné, tak i o částečné splnění cíle.

Jedním z faktorů pro manažerovu úspěšnost je jeho flexibilita. V současné době je na trhu vysoká konkurence, a proto je potřeba být co nejvíce úspěšný svými kvalitami a to zvládat také trvalý proces řízení změn. Změny mohou spočívat v předmětu podnikání, stylu řízení, marketingu, financování a ve spoustě dalších oblastí.

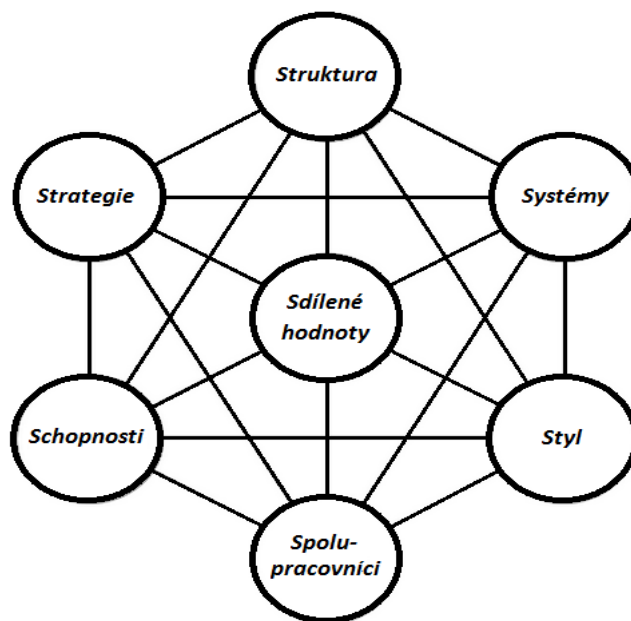
Každá změna je ovšem doprovázena určitým stupněm rizika⁸, které může spočívat v nedosažení požadovaného cíle či úkolu. V horším případě může taky dojít ke zhoršení současného stavu či situace. Není možné očekávat nějaký úspěch se špatně provedenou změnou. [1]

⁸ Cílem řízení změn je jejich úspěšné vykonání, a proto se musí riziko z neúspěchu při vykonávání změny snižovat na minimum.

Kritické faktory úspěchu

Existuje několik faktorů, které mohou podmiňovat úspěch organizace. Kritickými faktory úspěchu se zabývali představitelé koncepce „dokonalých podniků“, T. J. Peters a R. H. Waterman. Tito představitelé se zabývali výzkumem, který ukázal, že na úspěšnou organizaci má vliv sedm vnitřních faktorů, které jsou vzájemně závislé. Ovšem zde musí docházet k rovnoměrnému rozvíjení. [15]

Faktorů, které definují rámeček 7S faktorů firmy McKinsey, je, jak již název napovídá – sedm. Jednotlivé faktory a vzájemné vazby mezi nimi jsou schematicky zobrazeny v obrázku 3.4. Hlavními faktory úspěchu jsou strategie, struktura organizace, spolupracovníci a jejich schopnosti, styl řízení, systémy, postupy a sdílené hodnoty (kultura) organizace. [16]



Obr. 3.4 Rámeček 7S faktorů firmy McKinsey

Zdroj: [16]

Jak již bylo zmíněno, úspěch závisí na správně zvolené strategii, vhodně zvolené organizační struktuře, moderních a bezpečných informačních systémech, stylu řízení a dalších faktorech, které jsou postupně rozebrány níže.

Strategie organizace

Strategie⁹ firmy většinou vychází z vize organizace a z konkrétního poslání organizace (poskytování služeb, prodej zboží). Jde nejen o písemnou či ústní formu prezentace strategie, ale především o realizaci, uskutečňování a zároveň o její vyhodnocení. Implementace strategie následně ovlivňuje okolí organizace¹⁰.

Organizační struktura

Vhodná organizační struktura je nedílnou součástí každé organizace. Mezi základní úkoly organizační struktury¹¹ patří rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Patří mezi zásadní nástroje řízení znalostí, protože přímo ovlivňuje možnost práce se znalostmi, použití a účinnost jednotlivých nástrojů řízení znalostí. [13]

Informační systémy

Informačním systémem se rozumí veškeré informační procedury uvnitř organizace. V organizacích se v dnešní době kombinují „ruční“ a automatizované způsoby zpracování informací. S vyšší úrovní řízení se míra automatizace snižuje.

Styl řízení

Mezi klasické a nejznámější styly vedení patří autoritativní, demokratický a laissez-faire styl¹². *Autoritativní styl* vylučuje účast ostatních pracovníků na řízení firmy. Vedoucí rozhoduje sám. Shora dolů příkazy, zespu nahoru hlášení o jejich plnění.

⁹ Strategií firmy se rozumí dlouhodobý plán činností (záměr) k dosažení vytyčeného cíle.

¹⁰ Jedná se zejména o zájmové skupiny (tzv. stakeholders), kterými mohou být vlastníci firmy, veřejnost/stát, zákazníci, zaměstnanci apod.

¹¹ Vzhledem k velké rozmanitosti typů organizací se v praxi vyskytuje několik typů organizačních struktur, jejich rozboru se věnuje mnoho autorů. Zmiňuji tak publikaci Podniková ekonomika od autorů Vochozka M., Mulač P. a kol.

¹² Existují i další styly vedení, stojí za to zmínit tzv. manažerskou mřížku autorů Blaka R. a Moutonové S., která rozlišuje orientaci na úkoly a orientaci na vztahy.

Motivace je založena na autoritě. Tento styl bývá považován za nezbytný v krizových situacích, kdy je důležitý rychlý a plně koordinovaný zásah. Přesně opačně je to u *demokratického stylu*, kde se participace podřízených na řízení firmy vyskytuje. Podřízení mohou vyjadřovat své názory, ovšem odpovědnost v konečných rozhodnutích stále náleží vedoucímu. Komunikace je zde dvousměrná. Motivace je založena především na očekávání odměn a na aktivní spoluúčasti na přípravě rozhodnutí. *Styl laissez-faire* (volný průběh) spočívá v ponechávání značné volnosti svým pracovníkům. Jde o relativně velkou autonomii spolupracovníků. Oni sami řeší postupy práce, a vedoucí do jejich činnosti zasahuje jen minimálně. Vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech a o záležitostech, které se týkají koordinace řízeného kolektivu jako celku. Komunikace je zde převážně horizontální (mezi jednotlivými členy skupiny). [5], [7]

Spolupracovníci

Hlavním zdrojem produktivity (výkonnosti) organizace jsou lidé. Mezi základní manažerskou dovednost patří umění vhodně jednat se svými spolupracovníky. Ovšem zároveň je to právě lidský faktor, který se často stává hlavním provozním rizikem. Proto je vhodné věnovat zvýšenou pozornost motivaci spolupracovníků, která směřuje ke kvalitní a tvůrčí práci. Je vhodné také nepomíjet vytváření pocitu sounáležitosti a hrdosti na příslušnost ke kolektivu, kultury firmy, dobrých vztahů a loajality zaměstnanců vůči vedení.

Sdílené hodnoty

Pod sdílenými hodnotami si lze představit kulturu organizace. Tou se rozumí soustava sdílených hodnot a názorů, které vytvářejí pozitivně působící neformální normy chování ve firmě. Jako příklad lze uvést heslo „*Náš zákazník, náš pán*“¹³. Další heslo, kterým

¹³ Podle tohoto hesla nejznámějšího prvorepublikového manažera, pana Tomáše Bati, jehož jméno hrdě nese naše univerzita, by se měli řídit všichni obchodníci.

by se dalo řídit, může znít „*U nás se nelže a nekrade*“¹⁴. Kultura charakterizuje vnitřní atmosféru firmy, a proto se může stát konkurenční výhodou.

Schopnosti

Za jeden z mnoha klíčů úspěšného manažera je považována schopnost¹⁵ rychle se adaptovat (přizpůsobit), nebo-li pružně reagovat na měnící se podmínky podnikatelského prostředí. [16]

Umění sladit výše uvedené faktory úspěchu a užívat je jako celý systém dělá manažera úspěšným. Faktory „7S“ ve firmě zaručují nejenom prosperitu, flexibilitu a přizpůsobivost, ale podporují také systém preventivní ochrany firmy před riziky, které se v podniku mohou vyskytnout.

Dílčí závěr

Pojem manažer je velmi široký. Je proto nezbytné zjišťovat, co daná osoba skutečně dělá, a nezaměřovat se pouze na to, jak se nazývá funkce, kterou vykonává. Pro manažera je velmi důležité dbát na osobní rozvoj a vzdělávání, které je opravdu nezbytné pro výkon jeho funkce. Umění rozlišovat a analyzovat kritické faktory je další nezbytnou součástí jeho činností.

¹⁴ Malá důvěra znamená velké náklady, jako příklad lze uvést některé smlouvy, které musí být důkladně vypracované, a kde „tlustá“ smlouva znamená několikadenní práci právníků, kde tato služba se stává velice nákladnou.

¹⁵ Tomuto a dalším rysům osobnosti manažera je věnována část 3. kapitoly.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Podnikatelské prostředí je souhrnem podstatných vnějších vlivů (faktorů), které ovlivňují, omezují a působí na podnikatele, podnik a podnikání. Žádný podnik není od externího prostředí zcela izolovaný. Podnikatelské prostředí je nedílnou součástí jak prostředí života podnikatelských subjektů a vztahů s ostatními subjekty, tak i života každého člověka.

Především toto prostředí je dané legislativními a ekonomickými aspekty života společnosti - působí směrem k podnikateli, ale i obráceně – podnikatelé určují charakter podnikatelského prostředí.

Faktorem makro-ekonomickým mohou být např. výše úrokových sazeb, inflací, rozmístěním kupní síly a pracovní síly, cenová hladina spotřebitelského zboží, fiskální politika státu či konkurenceschopnost národního trhu v globálním měřítku.

Pracovní trh není z hlediska požadované kvalifikace dostatečně pružný (vzdělávací instituce nereagují pružně na strukturu poptávky po pracovní síle, avšak situace se postupně zlepšuje).

Politická situace ovlivňuje všechny stránky života v zemi a udává tedy také charakter podnikatelského prostředí obecně. Působení státu je pro kvalitu podnikatelského prostředí determinující. Podnikatelům komplikují život náhlé, nekonceptní změny právního prostředí (brání v dlouhodobém strategickém plánování), což zapříčiňuje vzrůstající nepřehlednost a nesrozumitelnost zákonů.

Pohled veřejnosti na podnikání a zároveň podnikatele je deformován obrazem, který prezentují média. Kvůli mediálními kauzám je podnikání považováno za nepoctivou činnost, která vede k rychlému obohacení majitelů podniků a nijak jinak nepřispívá k dalšímu rozvoji společnosti, resp. společnost okrádá o peníze.

České podnikatelské prostředí se dále vyznačuje zostřujícím se konkurenčním bojem.

Celková roční statistika vykazuje 16 956 osobních a 3 692 firemních bankrotů, v obou těchto případech tak meziroční nárůst činí 46 % proti roku 2011. [21]

V roce 2012 nejčastěji bankrotovaly obchodní společnosti, firmy v pohostinství a službách. Na tato odvětví připadlo více než 60 procent všech bankrotů. Nejrychleji se počet bankrotů obchodních společností meziročně zvýšil ve stavebnictví, a to o 17 procent.

Kvalita podnikatelského prostředí a podmínky podnikání významně ovlivňují výkonnost podniků a tím i celkovou ekonomickou výkonnost. Žije se v náročném období, turbulentní době, několik kvartálů po sobě v recesi, všechno je jinak, neustále se mění podmínky apod. Ze dne na den podnik, který je prosperující, se ocitá v problémech.

A v tomto prostředí se pohybuje manažer - to je to jeho pole působnosti. Zde musí umět „přežít“, nepřivést společnost k bankrotu, ale udržet ji „nad hladinou“.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

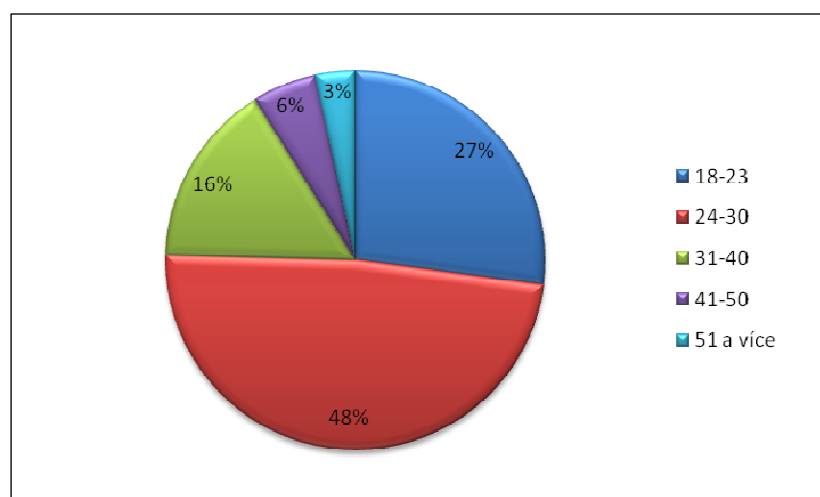
V dotazníkovém šetření jsem se zaměřil na dvě cílové skupiny. První skupinou je široká veřejnost, kde bude především rozebrán jejich pohled na manažery a zkušenosti s nimi. Druhou skupinou jsou manažeři a rozbor jejich profese. Těmto dvěma cílovým skupinám budou pokládány otázky jak uzavřené, tak i otevřené. Půjde tedy o kvalitativní a kvantitativní výzkum.

5.1 Dotazník pro veřejnost

V tomto dotazníku jsem se snažil zjistit pohled veřejnosti na nejbližšího nadřízeného v pracovním procesu, a na manažera v obecné rovině. Dotazník, který je doložen v příloze, obsahoval 11 otázek a skládal se jak z uzavřených otázek, tak i z otevřených.

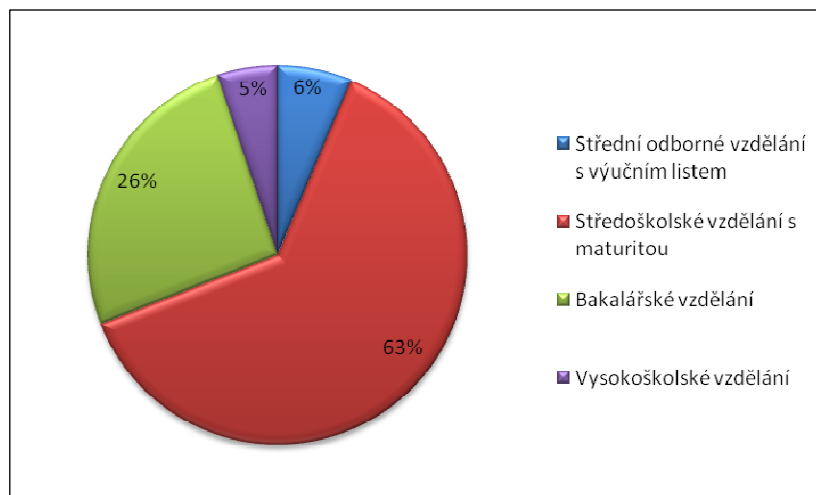
Způsob získávání dat a definování souboru respondentů

Dotazníky jsem šířil jak prostřednictvím internetu (sociální sítě, e-maily apod.), tak i ve fyzické podobě. Celkem jsem rozeslal 352 dotazníků. Dotazník mi vyplnilo celkem 236 respondentů. Návratnost tudíž byla 67 %. Z tohoto počtu bylo celkem 151 žen a 85 mužů, kteří tento dotazník vyplnili. Rozložení věkové kategorie respondentů a jejich nejvyšší dosažené vzdělání znázorňuje obr. 5.1 a 5.2.



Obr. 5.1 Věková kategorie respondentů

Zdroj: vlastní



Obr. 5.2 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: vlastní

5.1.1 Analýza získaných dat

Jak jsem již zmínil, dotazník obsahoval otevřené i uzavřené otázky.

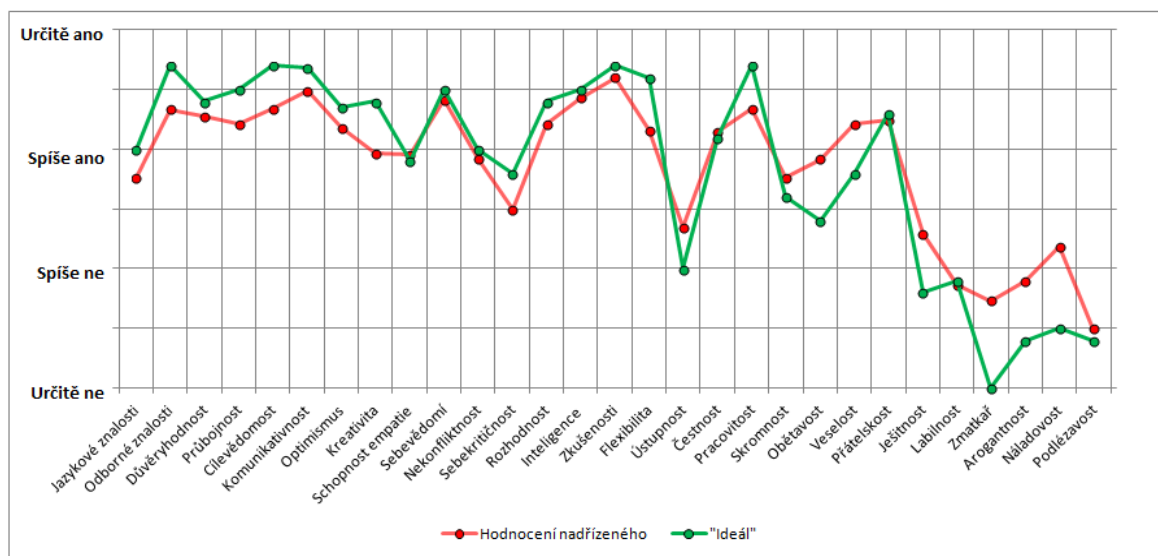
První položenou otázkou bylo, co si představí pod pojmem „Úspěšný manažer“. Otázku jsem položil z důvodu, abych poté následně v celkovém shrnutí srovnal rozdíl pohledu veřejnosti a samotných manažerů na tzv. ideálního manažera. Odpovědi byly většinou subjektivní. Nejčastější odpovědí bylo, že úspěšný manažer je ten, kdo je bohatý, vlastní luxusní automobil, apod. Takový názor mělo přibližně 60 % respondentů. Druhou nejvíce četnou odpovědí bylo vyjádření, že úspěšný manažer umí vést lidi (svůj tým) ke stanovenému cíli (prosperitě). Mezi ty méně četné odpovědi mohu zařadit např., že jde o takového manažera, který se dokáže vypořádat s nečekanými událostmi (dokáže být flexibilní), nebo že je to ten, který má autoritu, jeho podřízení jsou spokojeni a respektují ho. Ale zachytil jsem i jednu ne příliš pozitivní odpověď, kterou tu budu citovat – „Jde o sebevědomého a arogantního kravačáka.“

Další otázkou bylo, zda se dotyčný respondent někdy osobně či jiným způsobem dostal do kontaktu s nějakým manažerem. Přibližně 86 % dotazovaných se již setkala s nějakým manažerem – ať už osobně, telefonicky, či jiným způsobem.

Navazující otázkou bylo, jak na ně dotyčný manažer působil a co by mu případně vytkli. Z odpovědí bylo patrné, že šlo opět o velice subjektivní názor. Na 58 % z těch,

kteří se nějakým způsobem s manažerem již setkali, působil převážně negativně – arogantnost, nepříjemné vystupování, povýšenost. Na zbylých 42 % pozitivních odpovědí působil většinou přátelsky, sympaticky, zkušeně, seriózně. Zda by mu něco vytkli – přemíra arogance, k čemuž bych opět přiřadil citaci jedné z odpovědí – „Působil jako prezident zeměkoule.“. Co dále stojí za zmínku, jsou reakce na již příliš „otřelé“ fráze, které některé až iritují.

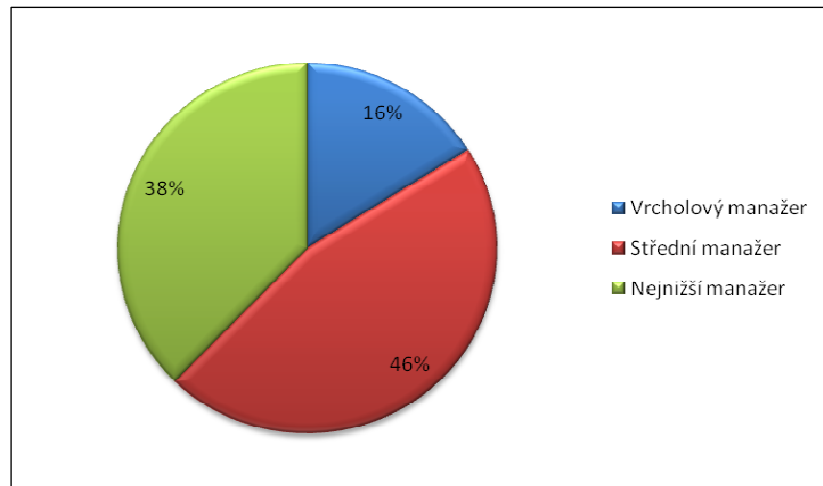
Na otázku, zda již někdy byli v pracovním poměru dlouhodobě, ať už brigádně či vykonávali dlouhodobé práce, odpověděli všichni respondenti „Ano“, tudíž mohli odpovídat bez problému na další otázku, jak vnímají vlastnosti jejich nadřízeného, a jaké vlastnosti by měl opravdu „úspěšný manažer“ mít. Znázornění odpovědí a diferenci mezi skutečnou vlastností nadřízeného pracovníka a „ideálem“ ukazuje obr. 5.3.



Obr. 5.3 Diference mezi „ideálem“ a skutečnými vlastnostmi nadřízeného

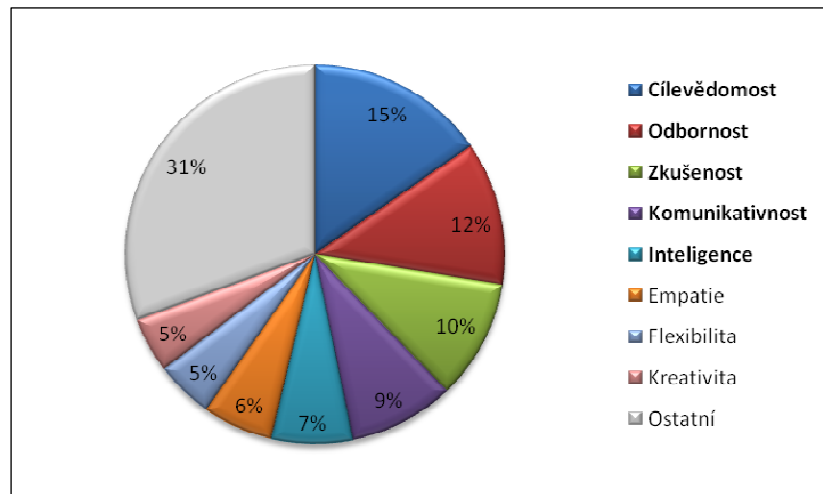
Zdroj: vlastní

Jakou manažerskou pozici zastával ten nadřízený, o kterém se respondent vyjadřoval, znázorňuje na další straně obr. 5.4.

Obr. 5.4 *Struktura manažerských pozic*

Zdroj: vlastní

Pět vlastností, které jsou považovány za nejdůležitější, dokumentuje obrázek 5.5.

Obr. 5.5 *Nejdůležitější vlastnosti manažera podle veřejnosti*

Zdroj: vlastní

5.1.2 Zhodnocení dotazníků

Návratnost dotazníků byla 67 %, což je dle mého názoru „nadprůměrná“ hodnota, a z čehož také usuzuji odpovídající vypovídací hodnotu.

K vyplnění byla oslovena široká veřejnost, kde zájem o vyplnění projevila spíše mladší věková kategorie, čemuž odpovídá i zjištěné dosažené vzdělání respondentů. Největší část z nich pocházela z kategorie 18-30 let. Většinový podíl v úrovni dosaženého vzdělání

respondentů zastává středoškolské vzdělání s maturitou, které je následováno druhým nejčastějším vzděláním – bakalářským vzděláním.

Respondenti si pod pojmem „úspěšný manažer“ nejčastěji představovali takového člověka, který má hodně peněz – ovšem tento většinový názor nesdílím. S druhou nejčetnější odpovědí bych již sdílel stejný názor, a to ten, že úspěšný manažer je ten, kdo umí vést lidi ke stanovenému cíli a prosperitě organizace a naplňuje neformální pozici „lídra“.

Téměř většina respondentů se již nějakým způsobem dostala do kontaktu s manažerem. Na nadpoloviční většinu působil příliš arogantně, nepříjemně a povýšeně, což není dobrá vizitka manažera, a už vůbec ne úspěšného. Na menšinovou část působil spíše přátelsky a sympaticky. Jde o poměrně subjektivní dojem, ale i tak by bylo třeba, aby ho manažeři brali v úvahu.

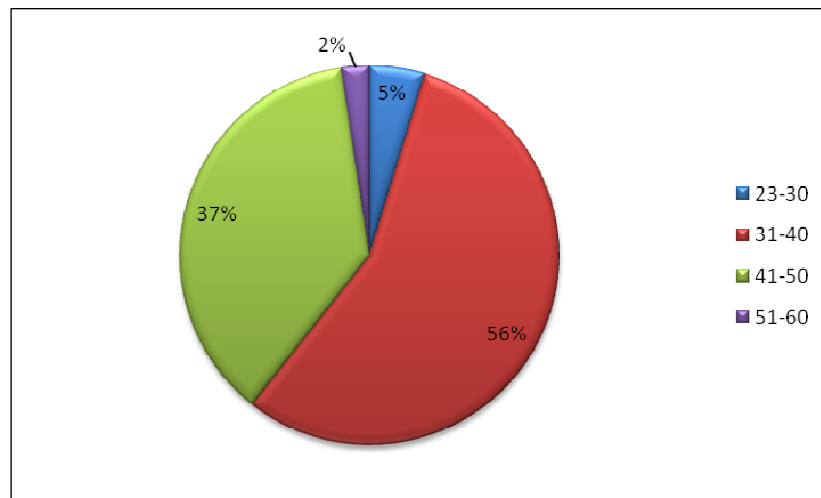
Diference mezi „úspěšným manažerem“ a skutečným manažerem, znázorňuje obr. 5.3. Jsou zde vidět mírné rozdíly, a to jak pozitivní, tak i negativní. Relativně největší míra rozdílu byla v osobnostních rysech – nadřizený je zmatkař, nadmíru obětavý a náladový. Naopak nejmenší rozdíly byly v dostatku sebevědomí, zkušenostech a podlézavosti.

5.2 Dotazník pro manažery

V tomto dotazníku, který byl určený výhradně jen pro manažery, jsem prováděl především kvalitativní výzkum z otevřených otázek. Zkoumal jsem zde osobnostní vlastnosti manažerů v porovnání s „ideálem“, jejich názory, způsoby jejich vzdělávání, a také jejich vyjadřovací schopnosti. Dotazník obsahoval 16 otázek, a je doložen v příloze.

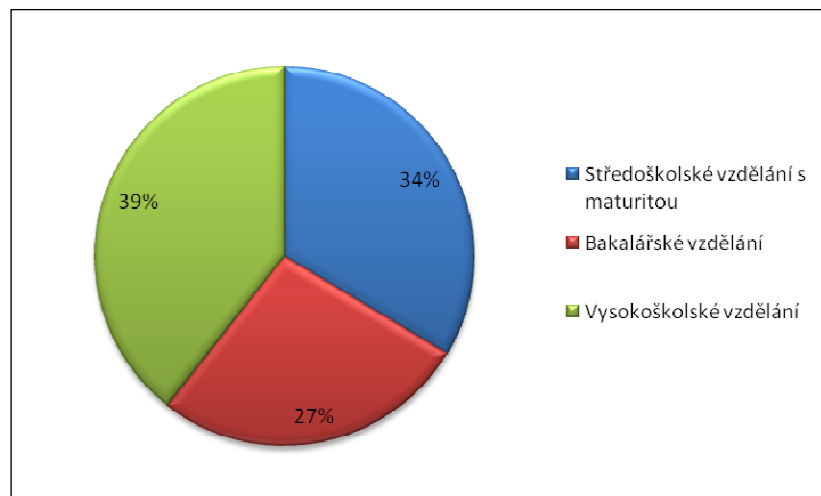
Způsob získávání dat a definování souboru respondentů

Dotazníky jsem šířil opět nejjednodušší cestou – prostřednictvím e-mailů. Využil jsem také osobní kontakty a známosti, a oslovoval jsem manažery i osobně. Celkem jsem rozeslal 289 dotazníků. Z toho mi jich bylo vyplněno 137. Návratnost byla přibližně 47 %. Počet respondentů byl složen z 87 mužů a 50 žen. Struktura věkové kategorie respondentů a jejich nejvyšší dosažené vzdělání znázorňuje obr. 5.6 a 5.7.



Obr. 5.6 Věková kategorie respondentů

Zdroj: vlastní

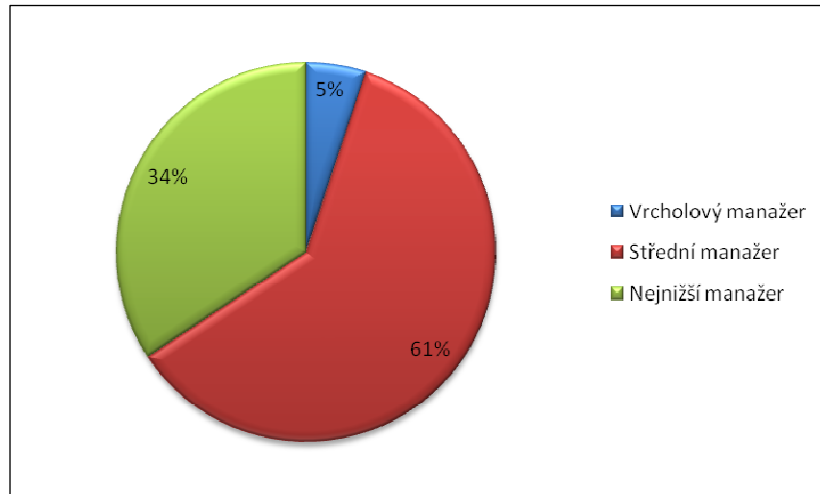


Obr. 5.7 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: vlastní

5.2.1 Analýza získaných dat

Manažerská pozice, kterou manažeři zastávali, znázorňuje obrázek 5.8.



Obr. 5.8 *Struktura manažerských pozic*

Zdroj: vlastní

Mezi pozicemi, které manažeři uváděli, že vykonávají, byly:

- generální ředitel společnosti (3x),
- regionální ředitel (8x),
- akviziční ředitel (1x),
- finanční ředitel (1x),
- ředitel pro prodej (21x),
- manažer kvality (31x),
- manažer prodeje (44x),
- manažer lidských zdrojů (7x),
- ostatní (21x).

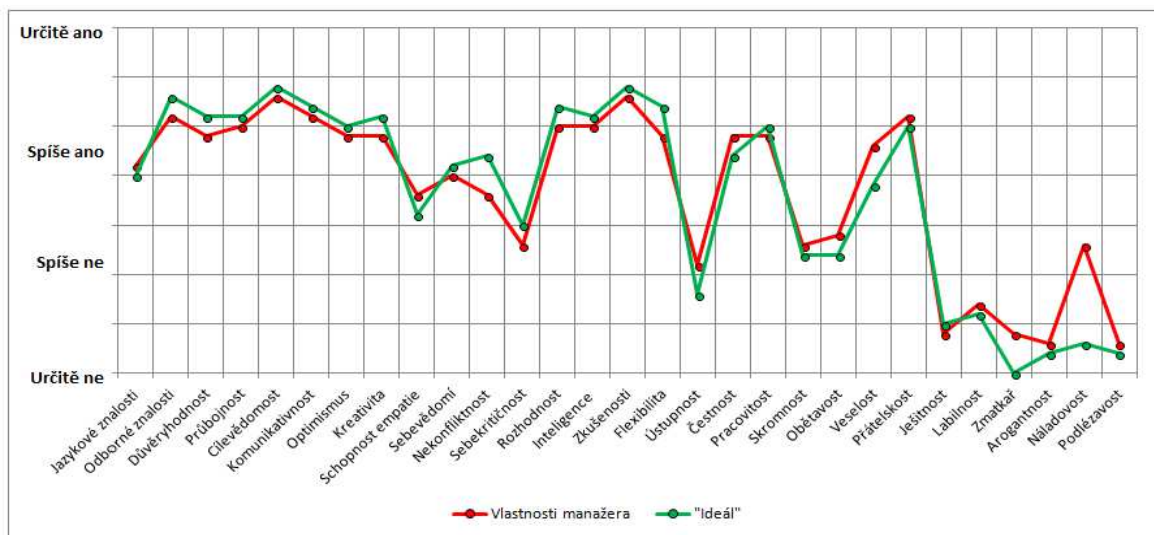
Odpovědi na otázku, co si oni sami představí pod pojmem „Úspěšný manažer“ byly z velké části shodné a směřovaly ke stejnému „jádro“. Úspěšný manažer je ten, kdo dovede strhnout řízený kolektiv k výkonům, které následně vytváří výborné výsledky a díky nim se dosahuje požadovaných cílů. Zároveň umí vést tým lidí (které reprezentuje a motivuje),

kteřý pro něj rád pracuje a přináší firmě peníze. Je vzorem pro své podřízené spolupracovníky, u kterých má přirozenou autoritu a utváří tak ze sebe „lídra“.

Na otázku proč pracují jako manažeři, zvolili nejčastěji tyto odpovědi:

- „Baví mě to.“ (46x)
- „Mám k tomu potenciál.“ (24x)
- „Je to dobrý způsob kariérního růstu.“ (22x)
- „Baví mě práce s lidmi.“ (16x)
- „Vyšší výdělek.“ (14x)
- Ostatní (15x)

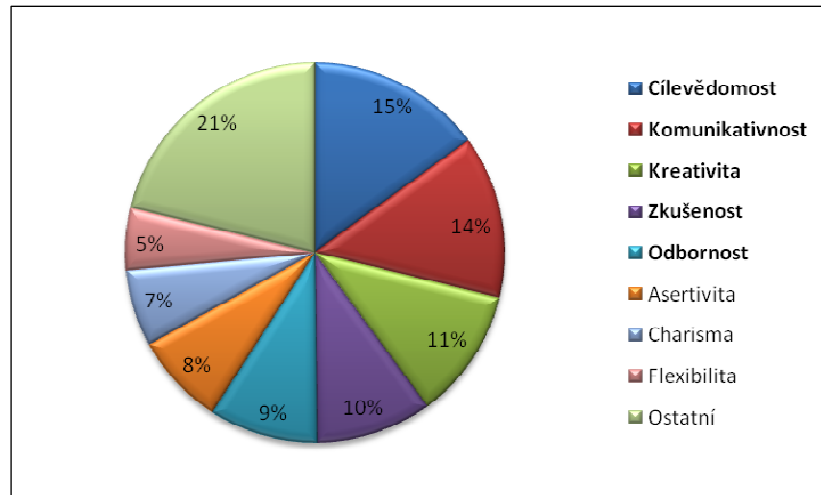
Další dvě otázky spočívaly v určení vlastností, které manažera vystihují a typu vlastností by „úspěšný manažer“ měl mít. Znázornění difference mezi pohledem na „úspěšného manažera“ („ideál“) a na ně samotné, znázorňuje obr. 5.9.



Obr. 5.9 *Diference mezi „ideálem“ a skutečnými vlastnosti manažera*

Zdroj: vlastní

Jakých pět vlastností považuje manažer za ty nejdůležitější, ukazuje obr. 5.10.



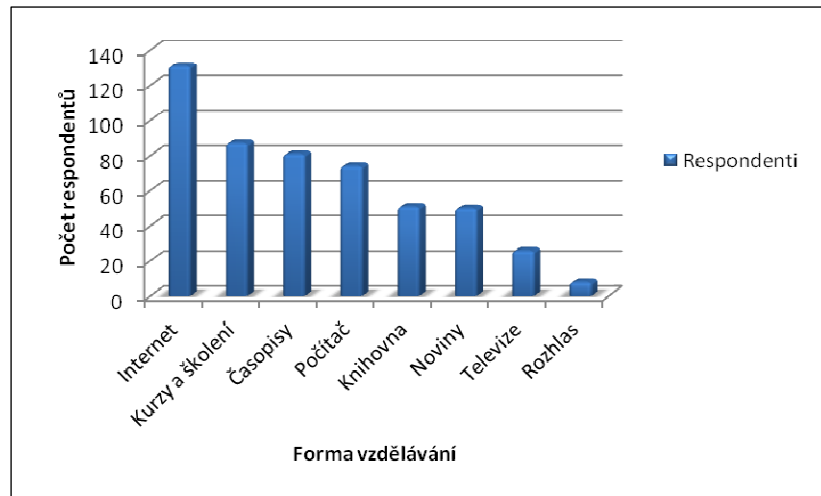
Obr. 5.10 *Nejdůležitější vlastnosti pro manažera*

Zdroj: vlastní

Pro zajímavost jsem do dotazníku zařadil i otázku, co by se podle názoru respondentů měli učit muži od žen, a naopak. Uvedeny jsou nejčastější odpovědi.

- Muži od žen:
 - o schopnost empatie,
 - o pečlivost,
 - o schopnost naslouchat,
 - o trpělivost.
- Ženy od mužů:
 - o cílevědomost,
 - o rozhodnost,
 - o flexibilita,
 - o náhled na situaci bez emocí,
 - o neústupnost,
 - o vytrvalost.

Jakým způsobem se oslovení manažeři vzdělávají, ukazuje obr. 5.11.



Obr. 5.11 Způsoby vzdělávání manažerů

Zdroj: vlastní

Další otázka už jde více do hloubky, a zde už se snažím získat informace z jejich práce. Otázka zjišťuje, jaké manažerské techniky rozhodování dotčený manažer využívá. Nejčastější odpovědí byl Išikawův graf (Fishbone diagram, diagram příčin a důsledků, diagram rybí kosti), dále, ale už s velmi nízkou četností byly metody např. Think tank, Balanced Scorecard, analýza SWOT, analýza SLEPT, feedback (zpětná vazba), koučování, delegování.

Na otázku, s jakými konflikty se v rámci pracovních vztahů nejčastěji setkávají, odpovídali dotazovaní většinou jednoznačně. Mezi prvních pět nejčastěji uváděných odpovědí, patří:

- špatná komunikace,
- mezilidské vztahy,
- rozdílnost názorů,
- nekompetentnost lidí,
- špatná spolupráce v týmu.

V návaznosti na předcházející otázku, jsem se pokusil i zjistit, zda někdy řešili i nějakou neobvyklou situaci. Bylo zde popsáno mnoho situací, a proto si zde dovoluji uvést jen některé z nich:

- porušování podmínek přímého nadřízeného,
- období fúze, akvizice, reorganizace,
- jsou i pozice, kde se někteří často setkávají s nestandardy – většinou tam, kde práce spočívá převážně v komunikaci s lidmi (partnery), a tam vznikají neobvyklé situace neustále.

Budu tady citovat jednu odpověď, která je podle mého názoru opravdu neobvyklá:

„Na zaměstnance přišla stížnost, že je neupravený, zapáchá a produkuje nevhodné zvuky. Zaměstnanec byl cizinec. Sešla jsem se s ním a upozornila ho na fakta, týkající se sociokulturních zvyků v naší zemi. Rovněž jsem ho upozornila na skutečnost, že chce-li být součástí nějaké sociokulturní skupiny, musí si uvědomit sám, zdali je schopen přizpůsobit se podmínkám a mentalitě skupiny. Nechala jsem výběr na něm. Nenutila jsem ho k žádným závěrům, ani mu nevyhrožovala následky. Postupem času se vše vyřešilo, dokázal se přizpůsobit, a tak nedocházelo k dalším problémům.“

Na závěr dotazníku jsem zvolil otázku, která zjišťuje „motto“, kterým se manažer rád řídí.

- „Co tě nezabije, to tě posílí!“
- „Carpe diem!“
- „Problémy jsou od toho, aby se řešily.“
- „Kdo chce, hledá způsoby, kdo nechce, hledá důvody.“
- „S úsměvem jde všechno lépe.“
- „Když jdeš nahoru, tak se chovej ke všem slušně, protože nevíš, s kým se potkáš, až půjdeš dolů.“
- „Majetek a peníze nemají zdaleka takovou hodnotu, jak se může zdát a nikdy to není garance spokojenosti a zdraví člověka.“

5.2.2 Zhodnocení dotazníků

Návratnost dotazníků dosáhla 47 % - tento výsledek je relativně velmi dobrý, vzhledem k tomu, že cílovou skupinou byli manažeři jak malých, tak i velkých společností, kteří nemají mnoho času k vyplňování takových dotazníků.

Věková kategorie manažerů se v nadpoloviční většině pohybovala v rozmezí 31-40 let, ale v celkovém měřítku se dá považovat za hlavní kategorii věková hranice 31-50 let.

Z hierarchie manažerů bylo nejvíce přijatých dotazníků od manažerů střední úrovně, následně od nejnižších manažerů. Nejméně jich bylo přijato od vrcholových manažerů – ovšem i hodnota 5 % (7 manažerů) je pro práci vyhovující. U oslovených manažerů z velké části převažovalo terciární vzdělání nad středoškolským vzděláním s maturitou.

Manažeři za „úspěšného manažera“ považují toho, kdo je vzorem pro své podřízené pracovníky, u kterých má přirozenou autoritu a dovede strhnout řízený kolektiv k výkonům, které vedou firmu k prosperitě.

Odůvodnění, že svoji práci vykonávají z důvodu, že je baví a mají pro tuto činnost potenciál, se mi velice líbí. Je vidět, že pro tuto pozici se každý nerodí. Je pouze na člověku samém, jak využije svůj potenciál – ale důležité je, aby ho využil správně. Uvádět vyšší výdělek, jako důvod práce na manažerské pozici, mi nepřijde příliš vhodný – i když to nebyla nejčastější odpověď. Práci by měl člověk hlavně dělat takovou, která ho baví. I když ve většině případů tato teorie nefunguje.

Jak se manažeři sami vidí v porovnání s tím, jací by ve skutečnosti dle jejich názoru být měli, znázorňoval obr. 5.9, z čehož šlo většinou vyčíst úplně minimální rozdíly. Největší výkyv byl v emocionalitě, kdy se manažeři místy považují za náladové, což pravděpodobně vychází z jejich pracovní vytíženosti či nutnosti řešení různých krizových a neobvyklých situací.

Za nejvíce využívaný způsob vzdělávání považují internet, kurzy, školení a časopisy. Byla zde možnost uvést i svoji vlastní odpověď – ovšem nikdo tak neučinil. Otázkou zůstává, zda vůbec jiné metody vzdělávání využívají. Této oblasti se budu dále věnovat v návrhové části.

Nejčastěji využívanou manažerskou technikou byl „Išikawův graf“, známý také jako např. diagram rybí kosti. Překvapilo mě zde zjištění, že žádný z manažerů nevedl rozhodovací manažerskou techniku, jako např. „Brainstorming“, „Occamova břitva“ či „Paretův graf“. Příčinou může být jak např. neznalost, díky špatnému systému vzdělávání, nebo znalost, ale nevyužívání této techniky.

5.3 Shrnutí a doporučení

Veřejnost podle výsledků průzkumu hodnotí úspěch nejvíce penězi, a ne úsilím, které je třeba vynaložit k dosažení cíle. Pokud manažer dělá svoji práci pouze pro peníze, nejedná se, dle mého názoru, o efektivní motivaci, na rozdíl od manažerů, kteří za úspěchem vidí tvrdou práci a umění vést. Ovlivňujícím faktorem je zde určitě současné podnikatelské prostředí, které je ovlivněno současnou krizí.

Rozdíl mezi pohledem veřejnosti a manažery na post „manažera“ je v určitých ohledech rozlišný. Manažer, který už má praxi, svoji práci nevidí jen v tom vydělat si peníze, ale ví, že pomocí kreativní a dobře odvedené práce může postupovat v rámci hierarchie a prosperovat jak on, tak i firma.

Není možné nějak striktně vyjmenovat určité vlastnosti, které by měl (úspěšný) manažer mít – je to hodně subjektivní, vzhledem k tomu, že v odlišných odvětvích a na různých postech se jedná o diametrálně rozdílné požadavky kladené na vlastnosti manažera.

Manažer by neměl být arogantní, jelikož nevytváří pozitivní reklamu firmě, kterou zastupuje (a už vůbec ne sobě). Je to jedna z příčin složitější cesty k úspěchu. Zároveň by neměl být v žádném případě nevyrovnaný a jednat zmatečně, protože manažer je právě ta osoba, která vede, a ze které by si podřízení měli brát příklad. V rámci zastupování firmy by při důležitějších jednáních a zastupování firmy (nebo např. při příležitosti marketingových akcí) měl umět přilákat zákazníky, ale neměli by ani jako začátečníci používat „otřelé“ a často používané fráze, které nepůsobí důvěryhodně.

Dle výsledků šetření je také patrné, že na manažerských pozicích je úspěšná a početně nejvíce zastoupená střední generace. Tuto skutečnost podtrhává profesní skutečnost, a cit pro situaci.

6 ANALÝZA SPOLEČNOSTI A MANAŽERA

Pro zkoumání osobnosti manažera a chodu společnosti, ve které působí, jsem si vybral pozici oblastního vedoucího, který bude dále označován jménem „Jakub“.

Charakteristika společnosti

Jde o pozici ve stabilní nadnárodní společnosti, která byla založena v roce 1970, a která poskytuje objektivní a bezplatné finanční poradenství ve 14 evropských zemích. Společnost v samém začátku začínala se dvěma produkty (stavební spořitelny) a postupně se její činnost začala rozšiřovat o pojištění, investice, hypotéky a další. Do ČR vstoupila v roce 1992. Společnost zastupuje klienty v bankách a pojišťovnách, vyjednává pro ně nejvýhodnější podmínky. Sleduje finanční trh a dává klientům doporučení, jak reagovat na jeho vývoj. Reaguje na životní změny klientů a komplexně řeší jejich potřeby ve světě financí. Současné období finanční krize je pro ně v určitém slova smyslu výhodou, protože lidi potřebují a hledají výhodná řešení.

Charakteristika manažera – příběh manažera Jakuba

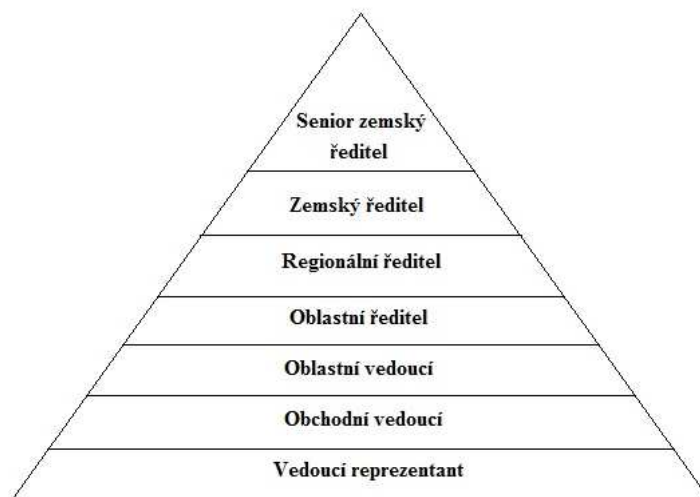
Jakub vystudoval střední školu s maturitním vzděláním, po ukončení střední školy ho oslovil jeho současný „nadřízený“ s nabídkou práce. Jakub několikrát nabídku odmítnul. Následně začal studovat vysokou školu v Olomouci, kde studium ve třetím ročníku ukončil z důvodu využití pracovní příležitosti, kterou před pár lety odmítnul. Jakub totiž během studia na VŠ sledoval kariérní postup svého současného „nadřízeného“, a rozhodl se jej následovat. Začátek pro něho nebyl příliš jednoduchý, jelikož nepocházel z ekonomického oboru. Bylo třeba věnovat profesi veškerý čas a postupně se vzdělávat. Začínal tedy bez jakýchkoliv zkušeností - bez předchozí přípravy v oboru.

Kariérní růst a hierarchie ve společnosti

Kariérní růst v této společnosti je garantovaný a odvozený z pracovních výsledků. Společnost klade velký důraz na vzdělávání svých konzultantů, a to nejen v oblasti finančního trhu. Zde se rozvíjí i manažerské a prodejní dovednosti, to vše v rámci evropských standardů a bezplatně. V této společnosti není člověk, který by byl nějakým způsobem „dosazený“. Vždy to musí být člověk, který si prošel tzv. „Baťovým“ kolečkem. Každý

adept se musí vypracovat sám postupně a systematicky důsledným praktickým seznámením s oborem.

V rámci společnosti existují dvě skupiny pracovníků – reprezentanti, manažeři. Reprezentanti se označují jako tzv. „začátečníci“, kteří ve společnosti působí jen krátký čas. Manažeři jsou ti, kteří mají své týmy, vedou porady apod. Znázornění hierarchie na obr. 6. 1.



Obr. 6.1 Hierarchie manažerů ve společnosti

Zdroj: vlastní

Vzdělávání

Vzdělávací systém je zde dobře nastaven – člověk, který vychází z jiného oboru, je schopen se zde naučit základy a ty postupně prohlubovat. Mnoho školení zde provádí partnerské společnosti, kde se probírají různé zajímavosti a novinky.

Vzdělávání nových („podřízených“) spolupracovníků začíná dnem otevřených dveří, kde prezentují - co dělají, jak dlouho tu jsou, čím se zabývají konkrétně, jak vypadá první schůzka s klientem apod. Nejdříve se potkají s klientem a zjistí jeho stávající situaci – jaké jsou jeho přání, cíle, potřeby, přání atd., a na základě důkladného rozboru se teprve vytváří konkrétní plán pro daného klienta. Práce se dá v prvotní fázi přirovnat k práci obchodního zástupce – čili člověka, který si dává schůzky, potká se s lidmi, zjišťuje informace, a na základě toho dodává produkt, případně prezentuje nějaké východisko, kterým se dá řešit situace daného klienta.

Základní vzdělávání je označováno jako výběrový vzdělávací seminář. Je to jakési přijímací řízení, ve kterém je hodnocena osobnost adepta, jeho reakce. Dále probíhají individuální konzultace, při nichž jsou adepti pečlivě instruováni. Následně na konzultacích prohlubují znalosti a dovednosti. Jedná se o „školu podnikání“, ale během několika týdnů prvotního zaškolování, jsou vybíráni ti nejschopnější, kteří dostávají ten „největší“ informační balíček. Ty informace se doplňují právě v závislosti na tom, jak s tím člověkem chtějí spolupracovat, nebo nechtějí, protože pak už jsou určité signály, které jim dávají najevo, jestli ten člověk pro ně bude nějakým způsobem rentabilní či ne.

Co se týká základního vzdělávacího výběrového semináře, tak počet lidí na vstupu se nikdy nerovná počtu lidí na výstupu. Zde probíhá selekce. Uvedeno na příkladu, kdy „nový“ spolupracovník dostane ze strany manažera úkol, nesplní ho, manažer ho musí urgovat – to je pro něj ztráta času, a on nechce spolupracovat s lidmi, kteří neplní zadání korektně a včas.

Spolupráce

Jakub preferuje práci s věkovou kategorií 23-28 let. Mají to v hlavě „poskládané“, a přemýšlí o problémech v širších souvislostech. Chtějí samozřejmě profitovat, ale i dělat práci kvalitně, aby se k němu ti klienti vraceli. Jakub zastává názor, že mladší generace ještě nemá takový dostatečný rozhled a případní klienti je neberou moc vážně. Ale nevyklučuje i výjimky, kdy někteří mladí mají podnikatelské myšlení a opravdu potenciál několika násobně větší než ti starší. Mladí lidé jsou dle jeho názoru osobnosti, které chtějí něčeho dosáhnout. Občas je problém s dochvilností, dodržováním termínů apod., ale vše se dá postupem času naučit pod vedením školitele – hlavně jeho příkladem.

Problémy, které řeší v rámci týmu, se většinou týkají komunikace. Vzniká komunikační šum, který je potom třeba vyřešit mezi dvěma stranami. Pokud někoho chce vést, tak musí spoléhat na ostatní. Najednou může vzniknout nějaká kolize. Je třeba si vše vyříkat, začít spolu komunikovat, bez toho to nejde. Nejlepší situace je během řízené debaty - nemohou se do sebe „pustit“, protože když se jedná v afektu, spustí se „komunikační mlha“ a najednou už se neřeší patřičný problém, ale nepodstatné a malicherné drobnosti. Pak je třeba do té mlhy „fouknout“, rozehnat ji, a řešit pouze profesní problém – tehdy se jedná o strategický management. Jednoduše řečeno – při zaznamenání problému musíme pregnantně reagovat.

V souvislosti se spoluprací lze zmínit problém, týkající se celé společnosti, jenž byl zaznamenán před několika měsíci, kdy „nekalé“ praktiky některých kolegů přinášely zlo pro celou společnost. Šlo o poskytování nepřesných informací klientům. Kolegové si totiž založili „business“ na „výrobu peněz“, a ne pro pomoc klientům. Začali rušit stavební spoření s tím, že vybírali peníze a ty peníze používali na (pro ně výhodně ohodnocený) produkt, který pro klienta v té chvíli tak výhodný nebyl. Centrála to zjistila a celé ředitelství bylo propuštěno.

Krizový management

Krizový management vidí ze svého pohledu spíše jako strategický management – snaží se krizím předejít. Vyhodnocuje týdenní výsledky a na jejich základě vyvodí důsledky. Ve chvíli kdy vidí, že jedna z oblastí nefunguje, tak provede školení k vyřešení daného problému, který je příčinou neúspěchu.

Osobnost manažera

Pro Jakuba je jeho práce zároveň i koníčkem. Stává se z něj osobnost, kterou uznává okolí i v soukromém životě. Svoji práci propojuje s příjemnými aktivitami, ale považuje se částečně i za workoholika.

Ke svému osobnímu rozvoji využívá vzdělávání formou různých školení, konferencí a kurzů v tuzemsku či v zahraničí. Dále se ve volném čase mimo jiné zabývá studiem odborné literatury (finance, management).

Během své pracovní kariéry se setkal s mnoha manažerskými technikami. V současné době považuje za důležitou techniku „3P“ (využívání audiovizuální techniky při prezentacích, za účelem - pozornosti, pochopení, paměti). V oblasti rozhodování využívá často brainstorming, diagram rybí kosti, který se zde snadno aplikuje. V oblasti organizování ovládá techniku „SMART“ (snaha, aby cíle plnily své poslání) či „MBO“ (řízení podle cílů), dále považuje za důležité umět přenášet cíle na nižší organizační úrovně, umět řídit porady efektivně.

Za úspěšného manažera považuje člověka, který hledá způsoby řešení, a ne důvody k neřešení.

Manažer na mě působil opravdu poměrně úspěšně. Je to cílevědomý člověk, který ví, čeho chce dosáhnout, zná své cíle, ale také cesty, pomocí kterých se k nim může dostat. K tomu využívá veškerých nutných prostředků, které mu umožňují usnadnit cestu k jeho vizím – tím mohu zmínit široké využívání manažerských technik, umění hospodařit s časem, schopnost empatie a vysokou míru asertivity. Nezpozoroval jsem žádný zásadní problém, který by měl být příčinou sebemenšího neúspěchu. Za svoji slabinu považuje občasné odkládání povinností.

7 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PRÁCE MANAŽERŮ

Z dotazníkového průzkumu je patrné, že manažeři mají i jisté nedostatky, které je potřeba odstranit, aby dosáhli efektivnější práce a tím dosáhli úspěchu. Následující rady budou sloužit k tomu, aby se při výkonu svého zaměstnání vyhnuli chybám, které byly během šetření a analýzy zjištěny.

Širší využívání manažerských technik

Manažeři se poměrně málo setkávají v oblasti rozhodování s manažerskými technikami. „Brainstorming“ – podstata je v tom, že čím více nápadů a myšlenek, tím spíše se nalezne správné řešení. Skupina lidí dokáže v krátkém čase vyprodukovat podstatně více originálnějších nápadů, než to dokáže stejný počet jednotlivců. Další frekventovanou metodou snadnějšího rozhodování je „Delfská metoda“ – má spoustu podob, ale v podstatě spočívá v kladení souboru stejných otázek skupině odborníků, kteří je nezávisle na sobě a navzájem neovlivnění zodpovídají. Toto se zpravidla několikrát opakuje, dokud se názory odborníků nesblíží. Je založená na víře, že konsensu bude dosaženo teprve nad správným řešením. Technika „Occamova břitva“ napomáhá správně formulovat problém, a definovat jeho skutečné jádro, protože pečlivé definování problému je základem jeho řešení. „Paretův graf“ je technikou zvýrazňující hlavní příčiny negativních jevů, na které by se měla při jejich řešení soustředit pozornost. Paretovo pravidlo 80/20 umožňuje sestavit tento graf, který pomáhá zvýraznit, že za většinou negativních jevů stojí jen několik příčin.

Existuje řada dalších technik, ale tyto jsem považoval za nejdůležitější zmínit – jelikož mohou napomoci k úspěchu manažera.

Absolvování různých školení se zaměřením na psychologii

Pro podporu výkonnosti firmy a efektivity manažera samotného, navrhuji absolvování různých psychologických školení, resp. přímo z pozice vrcholového managementu zahájit jako povinnost (v případě financování z firemních prostředků) vzdělávání manažerů touto formou. Vrcholový management může přímo sám zahájit kurzy ve vlastní režii, nebo využít služeb externích odborníků z praxe. Cílem by bylo:

- odstranění komunikačních zábran,

- vytvoření lepšího dojmu z vystupování a prezentace,
- zredukovat míru arogance u manažerů,
- podpořit u mužů schopnost empatie a naslouchání,
- u žen naopak jednání bez emocí, a naučit se určité míry neústupnosti,
- a mnoho další využitelných věcí pro praxi.

Školení by mohlo probíhat „víkendovou“ formou – tzn. ve dvou dnech, kde první den by bylo školení zaměřeno na obecnou problematiku, a druhý den by se školili muži a ženy samostatně, což by dle mého názoru mělo mnohem vyšší efektivitu, jelikož vnímání žen a mužů je v určitých oblastech velmi odlišné. Uzavření celého kurzu by spočívalo v individuálních konzultacích za přítomnosti psychologického pracovníka.

Manažerská příprava formou exkurzí a stáží

Z pozice (nejen) začátečníků zkusit oslovit vrcholový management, a zjistit možnost vzdělávání formou účasti na různých exkurzích a stážích. Samozřejmě pokud ze strany managementu tato možnost nebyla nabídnuta. Důležité je nějakým způsobem trvat na tomto rozvoji, který bude mít velký přínos pro praxi. Případně se pokusit zajistit si individuálně takovéto exkurze a stáže.

Exkurze – probíhaly by formou demonstrací podnikové reality, která bude doplněna o analytickou a syntetickou aktivitu lektora. Není nad osobní zkušenost, a ne přenesený zážitek. Ne pouze slyšet nebo číst, ale zažít. Účastníci by průběžně měli klást otázky, aby docházelo k rozvíjení jejich poznatků. Důležité by bylo po exkurzi zahájit hodnotící diskusi. Úspěch takovéto exkurze by hlavně spočíval v její přípravě, a náplni efektivního programu, aby nešlo o pracovní dovolenou. Pokud by tomu tak nebylo, tak veškeré „investované“ finanční prostředky by se staly „utopenými“.

Stáže – šlo by o efektivní součást manažerské přípravy formou přímého pobytu a účasti v předem vybraném podniku na různých pracovištích. V případě zahraniční stáže by byla nezbytným požadavkem znalost cizího jazyka (jazyka země, kde by byla stáž zajištěna) a odborné znalosti.

ZÁVĚR

V mé práci jsem se zabýval problematikou podnikatelského prostředí a zkoumáním postavení manažerů ve společnosti - a to jak z pohledu laického, tak i z pohledu odborné veřejnosti. Analýzu manažerů jsem prováděl formou dotazníkového šetření, kde byly obsaženy otevřené a uzavřené otázky, jež se zabývaly zkoumáním manažerských vlastností, názory, přístupy a způsoby vzdělávání. Analýzu konkrétní osobnosti manažera jsem realizoval prostřednictvím osobního setkání, při němž jsem zjišťoval různá fakta o činnostech daného manažera, jejich průběhu, přístupu k práci, vzdělávání apod.

Snažil jsem se vytvořit speciální model manažera komparativně s využitím principů a zkušeností manažera v reálném světě, na základě empirie. Zabývám se povahou otázek a zpětné vazby, kterou dotazníky v praktické části poskytují. Upozorňuji na skutečnost, že osobnost manažera a jeho růst se netýká jen odborných znalostí a dovedností, ale i osobnostních a charakterových rysů, které se pokouším sumarizovat a podat jejich výčet. Nastiňuji způsoby, které by mohly manažerům pomoci se tomuto modelu přiblížit.

Osobnost manažera roste „zkušenostně reflexivním určením“. Jde vlastně o celoživotní vzdělávací koncept, který prosazuje vlastní zkušenosti a zážitky v sociálním prostředí (rodina, restaurace apod.). Jedná se o sociálně osobnostní rozvoj tzv. měkkých dovedností manažera – je to teoretické ukotvení v principech zkušeností a reflexe, v rámci nichž si osobnost osvojí praktické dovednosti a vybaví se základními metodickými postupy nezbytnými pro budoucí profesi.

Na základě analýzy získaných dat prostřednictvím dotazníkového šetření lze říci, že nelze sestavit jeden univerzální návod, jak dosáhnout úspěchu, který by platil pro všechny manažery současně, jelikož na každého manažera jsou kladeny rozdílné požadavky na jeho vlastnosti. Je ale možné sestavit určitou skupinu tipů a rad, které si manažeři „přefiltrují“ přesně podle svého postavení, a to takovou kombinací, která bude vhodná a uplatnitelná přesně v jejich odvětví.

Ve zmiňovaném dotazníkovém šetření jsem zkoumal také skutečné vlastnosti manažerů a vedoucích pracovníků a jejich porovnání s „ideálem“. Ovšem toto pojetí „ideálu“ je bráno naprosto jako „univerzální“, tedy jako pokus o přiblížení k vystižení úspěšného manažera, jelikož jak již bylo zmíněno – přesné vymezení ideálního manažera téměř není

možné. Záleží na odvětví, oboru působení, velikosti společnosti a spoustě dalších faktorů, které mohou mít vliv na tyto vlastnosti.

Jak jsem již zmínil v úvodu, cílem bylo dát „Know-how“, jak se stát úspěšným manažerem. Proto zde uvádím osobnostní rysy a z těch těchto osobnostních rysů, když se bude manažer vzdělávat, vzniknou odborné znalosti.

| Osobnostní rysy | Odborné znalosti |
|-------------------------------|---|
| Interaktivní vůdčí schopnosti | => Určení metodiky, programu, schopnost delegovat úkoly |
| Empatie | => Určení rolí („tahoun“, „delegát“) |
| Schopnost „vzdělávat se“ | => Jazyky, odborné publikace, pracovní cesty |
| Ochota mluvit s lidmi | => Schopnost účelné komunikace |
| Kreativita | => Tvůrčím způsobem usměrňovat práci |
| Smysl pro povinnost | => Systém v práci, organizace |
| Komunikace | => Schopnost přesvědčovat |
| Logické uvažování | => Analytik (bude umět řešit krizové situace) |
| Nekonfliktnost, kompromis | => Úspěšné vedení kolektivu |
| Operativnost | => „Time manager“ (schopný řešit i krize) |

Mezi nejzávažnější nedostatky, které vyplývají z analýzy dat získaných pomocí dotazníku, patří skutečnost, že je mezi manažery věnována nedostatečná pozornost rozšiřování znalostí v oblasti využívání manažerských technik a prohloubení znalostí v oblasti psychologie.

Z rozboru informací a dat, které jsem získal od konkrétního manažera, jsem zjistil, že je profesně výkonný a práci vykonává zcela efektivně a můžu jej tedy považovat za jakýsi vzor pro méně úspěšné.

Analýza odpovědí dotazovaných manažerů mi byla podkladem pro sestavení návrhové části, která obsahuje konkrétní doporučení pro zefektivnění výkonu jejich práce, což je určitým krokem k úspěšnosti. Společnosti a firmy by měly věnovat větší pozornost profesnímu rozvoji svých manažerů, poněvadž pokud budou podporovat rozvoj jejich znalostí, dovedností a zkušeností soustavně a efektivně, povede to nepochybně ke zvýšení jejich prosperity.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Vyd. 6. Praha: Ekopress, 2006, 308 s. ISBN 80-86929-00-0.
- [2] ARNOLD, Frank. *Management: učíme se od těch nejlepších*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 385 s. ISBN 978-80-7357-732-2.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František et al. *Management*. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-x.
- [5] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [6] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [7] ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.
- [8] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [9] DRUCKER, Peter F a Joseph A MACIARIELLO. *Drucker na každý den: 366 zamýšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006, 431 s. ISBN 80-7261-140-2.
- [10] EDERSHEIM, Elizabeth Haas a Peter Ferdinand DRUCKER. *Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu*. Praha: Management Press, 2008, 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2.
- [11] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [12] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.

- [13] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck, 2005, 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
- [14] OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008, 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3.
- [15] PETERS, Tom a Robert H. WATERMAN. *Hledání dokonalosti: zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností*. Praha: Pragma, 2001, 336 s. ISBN 80-7205-817-7.
- [16] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [17] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [18] ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- [19] VEBER, Jaromír et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [20] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001, 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

Internetový zdroj:

- [21] CRIF - Czech Credit Bureau, a. s. V roce 2012 bylo vyhlášeno 16 956 osobních bankrotů, firem zbankrotovalo 3 692 [online]. © 2013. [cit. 2013-05-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.crif.cz/Novinky/Novinky/Pages/V-roce-2012-bylo-vyhl%C3%A1leno-16-956-osobn%C3%ADch-bankrot%C5%AF,-firem-zbankrotovalo-3-692.aspx>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atd. a tak dále

apod. a podobně

ČR Česká republika

např. například

obr. obrázek

tzn. to znamená

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | | |
|------------------|--|----|
| <i>Obr. 2.1</i> | <i>Hierarchie potřeb</i> | 25 |
| <i>Obr. 3.1</i> | <i>Manažerská hierarchie</i> | 28 |
| <i>Obr. 3.2</i> | <i>Grafické znázornění odlišnosti v náplni práce manažera</i> | 29 |
| <i>Obr. 3.3</i> | <i>Složky manažerského kvocientu</i> | 34 |
| <i>Obr. 3.4</i> | <i>Rámec 7S faktorů firmy McKinsey</i> | 37 |
| <i>Obr. 5.1</i> | <i>Věková kategorie respondentů</i> | 44 |
| <i>Obr. 5.2</i> | <i>Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů</i> | 45 |
| <i>Obr. 5.3</i> | <i>Diference mezi „ideálem“ a skutečnými vlastnostmi nadřízeného</i> | 46 |
| <i>Obr. 5.4</i> | <i>Struktura manažerských pozic</i> | 47 |
| <i>Obr. 5.5</i> | <i>Nejdůležitější vlastnosti manažera podle veřejnosti</i> | 47 |
| <i>Obr. 5.6</i> | <i>Věková kategorie respondentů</i> | 49 |
| <i>Obr. 5.7</i> | <i>Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů</i> | 49 |
| <i>Obr. 5.8</i> | <i>Struktura manažerských pozic</i> | 50 |
| <i>Obr. 5.9</i> | <i>Diference mezi „ideálem“ a skutečnými vlastnosti manažera</i> | 51 |
| <i>Obr. 5.10</i> | <i>Nejdůležitější vlastnosti pro manažera</i> | 52 |
| <i>Obr. 5.11</i> | <i>Způsoby vzdělávání manažerů</i> | 53 |
| <i>Obr. 6.1</i> | <i>Hierarchie manažerů ve společnosti</i> | 58 |

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník pro veřejnost

P II Dotazník pro manažery

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO VEŘEJNOST

Dotazníkové šetření

Cílová skupina: *Veřejnost*

OSOBNOST MANAŽERA

Dobrý den,

jsem studentem 3. ročníku bakalářského studia, a chtěl bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který je určen pro širokou veřejnost a bude použit v mé bakalářské práci, zabývající se osobností manažera.

Předem mnohokrát děkuji za Vaši ochotu a také čas, který budete tomuto dotazníku věnovat.

Dotazník obsahuje 11 otázek.

1. Co si představíte pod pojmem „Úspěšný manažer“?

.....

.....

.....

.....

2. Dostal/a jste se někdy do komunikace s nějakým manažerem (ať už osobně, telefonicky, či jiným způsobem)?

- Ano
 Ne (Pokud zvolíte tuto možnost, tak pokračujte prosím až otázkou č. 4)

3. Jak na Vás manažer působil a co byste mu případně vytkl/a?

.....

.....

.....

4. Pracoval/a jste již někdy (brigáda, dlouhodobá práce apod.)?

- Ano
 Ne (Pokud zvolíte tuto možnost, tak pokračujte prosím až otázkou č. 7)

5. Jak vystihují níže uvedené vlastnosti a schopnosti Vašeho nejbližšího nadřízeného?

U každé vlastnosti prosím zvolte odpověď na dané škále.

| | Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne | Nevim |
|-------------------|------------|-----------|----------|-----------|-------|
| Jazykové znalosti | | | | | |
| Odborné znalosti | | | | | |
| Důvěryhodnost | | | | | |
| Průbojnost | | | | | |
| Cílevědomost | | | | | |
| Komunikativnost | | | | | |
| Optimismus | | | | | |
| Kreativita | | | | | |
| Schopnost empatie | | | | | |
| Sebevědomí | | | | | |
| Nekonfliktnost | | | | | |
| Sebekritičnost | | | | | |
| Rozhodnost | | | | | |
| Inteligence | | | | | |
| Zkušenosti | | | | | |
| Flexibilita | | | | | |
| Ústupnost | | | | | |
| Čestnost | | | | | |
| Pracovitost | | | | | |
| Skromnost | | | | | |
| Obětavost | | | | | |
| Veselost | | | | | |
| Přátelskost | | | | | |
| Jesitnost | | | | | |
| Labilnost | | | | | |
| Zmatkař | | | | | |
| Arogantnost | | | | | |
| Náladovost | | | | | |
| Podlézavost | | | | | |

6. Jakou manažerskou pozici vykonával Váš nadřízený, o kterém jste se vyjadřoval/a v předchozí otázce?

- Nejnižší manažer
 Střední manažer
 Vrcholový manažer

7. Jak jsou podle Vašeho názoru uvedené vlastnosti důležité pro úspěšného manažera?

U každé vlastnosti prosím zvolte odpověď na dané škále.

| | Určité ano | Spíše ano | Spíše ne | Určité ne | Nevim |
|-------------------|------------|-----------|----------|-----------|-------|
| Jazykové znalosti | | | | | |
| Odborné znalosti | | | | | |
| Důvěryhodnost | | | | | |
| Průbojnost | | | | | |
| Cílevědomost | | | | | |
| Komunikativnost | | | | | |
| Optimismus | | | | | |
| Kreativita | | | | | |
| Schopnost empatie | | | | | |
| Sebevědomí | | | | | |
| Nekonfliktnost | | | | | |
| Sebekritičnost | | | | | |
| Rozhodnost | | | | | |
| Inteligence | | | | | |
| Zkušenosti | | | | | |
| Flexibilita | | | | | |
| Ústupnost | | | | | |
| Čestnost | | | | | |
| Pracovitost | | | | | |
| Skromnost | | | | | |
| Obětavost | | | | | |
| Veselost | | | | | |
| Přátelskost | | | | | |
| Ješitnost | | | | | |
| Labilnost | | | | | |
| Zmatkař | | | | | |
| Arogantnost | | | | | |
| Náladovost | | | | | |
| Podlézavost | | | | | |

9. Vaše pohlaví:

- Muž
 Žena

10. Váš věk:

.....

11. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

- Základní
 Střední odborné vzdělání s výučním listem
 Středoškolské vzdělání s maturitou
 Bakalářské vzdělání
 Vysokoškolské vzdělání

Děkuji za vyplnění, a přeji hezký den! ☺

8. Jakých pět vlastností považujete u manažera za ty opravdu nejdůležitější?

.....

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO MANAŽERY

OSOBNOST MANAŽERA

Dotazníkové šetření
Cílová skupina: *Manažeri*

Dobrý den,

jsm studentem 3. ročníku bakalářského studia, a chtěl bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který je určen pro širokou veřejnost a bude použit v mé bakalářské práci, zabývající se osobností manažera.

Předem mnohokrát děkuji za Vaši ochotu a také čas, který budete tomuto dotazníku věnovat.

Dotazník obsahuje 16 otázek.

1. Co si představíte pod pojmem „Úspěšný manažer“?

.....

.....

.....

.....

2. Proč pracujete jako manažer?

.....

.....

.....

.....

.....

3. Jak vystihují níže uvedené vlastnosti a schopnosti Vaši osobnost?

U každé vlastnosti prosím zvolte odpověď na dané škále.

| | Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne | Nevím |
|-------------------|------------|-----------|----------|-----------|-------|
| Jazykové znalosti | | | | | |
| Odborné znalosti | | | | | |
| Důvěryhodnost | | | | | |
| Přibojnost | | | | | |
| Cílevědomost | | | | | |
| Komunikativnost | | | | | |
| Optimismus | | | | | |
| Kreativita | | | | | |
| Schopnost empatie | | | | | |
| Sebevědomí | | | | | |
| Nekonfliktnost | | | | | |
| Sebekritičnost | | | | | |
| Rozhodnost | | | | | |
| Inteligence | | | | | |
| Zkušenosti | | | | | |
| Flexibilita | | | | | |
| Ústupnost | | | | | |
| Čestnost | | | | | |
| Pracovitost | | | | | |
| Skromnost | | | | | |
| Obětavost | | | | | |
| Veselost | | | | | |
| Přátelskost | | | | | |
| Ještnost | | | | | |
| Labilnost | | | | | |
| Zmatkař | | | | | |
| Arogantnost | | | | | |
| Náladovost | | | | | |
| Podlézavost | | | | | |

4. Jak jsou podle Vašeho názoru uvedené vlastnosti důležité pro úspěšného manažera?

U každé vlastnosti prosím zvolte odpověď na dané škále.

| | Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne | Nevím |
|-----------------------|------------|-----------|----------|-----------|-------|
| Jazykové znalosti | | | | | |
| Odborné znalosti | | | | | |
| Důvěryhodnost | | | | | |
| Průbojnost | | | | | |
| Cílevědomost | | | | | |
| Komunikační schopnost | | | | | |
| Optimismus | | | | | |
| Kreativita | | | | | |
| Schopnost empatie | | | | | |
| Sebevědomí | | | | | |
| Nekonfliktnost | | | | | |
| Sebekritičnost | | | | | |
| Rozhodnost | | | | | |
| Inteligence | | | | | |
| Zkušenosti | | | | | |
| Flexibilita | | | | | |
| Ústupnost | | | | | |
| Čestnost | | | | | |
| Pracovitost | | | | | |
| Skromnost | | | | | |
| Obětavost | | | | | |
| Veselost | | | | | |
| Přátelskost | | | | | |
| Jesitost | | | | | |
| Labilita | | | | | |
| Zmatkař | | | | | |
| Arogantnost | | | | | |
| Náladovost | | | | | |
| Podlézavost | | | | | |

5. Jakých pět vlastností považujete u manažera za ty opravdu nejdůležitější?

.....

.....

.....

6. Co by se podle Vašeho názoru měli učit muži od žen, a naopak?

.....

.....

7. Jakým způsobem se vzděláváte?

Možnost zvolit více odpovědí.

- Počítač
- Noviny
- Televize
- Časopisy
- Rozhlas
- Knihovna
- Kurzy a školení
- Internet
- Jiný způsob:

8. Jaké manažerské techniky využíváte v oblasti rozhodování?

.....

.....

.....

9. S jakými konflikty se nejčastěji setkáváte?

.....

.....

.....

10. Řešili jste někdy nějakou neobvyklou situací? Pokud ano, prosím popište ji.

.....

.....

.....

11. Uveďte prosím „motto“, které se Vám líbí, a kterým se třeba zároveň i řídíte.

.....

.....

.....

12. Jakou manažerskou pozici vykonáváte?

- Nejvyšší manažer
- Střední manažer
- Vrcholový manažer

15. Váš věk:

.....

13. Název pozice:

.....

16. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

- Základní
- Střední odborné vzdělání s výučním listem
- Středoškolské vzdělání s maturitou
- Bakalářské vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

14. Vaše pohlaví:

- Muž
- Žena

Děkuji za vyplnění, a přeji úspěšný den! 😊